

教育再生実行会議 高等教育WG
(第2回) 令和2年10月19日
参考資料2

教育再生実行会議 構成員

菅 義偉	内閣総理大臣
加藤 勝信	内閣官房長官
萩生田光一	文部科学大臣兼教育再生担当大臣

(有識者)

◎鎌田 薫	前早稲田大学総長
○佃 和夫	三菱重工業株式会社特別顧問
秋田喜代美	東京大学大学院教育学研究科長・教育学部長
漆 紫穂子	品川女子学院理事長
大竹 美喜	アフラック創業者
大橋 弘	東京大学公共政策大学院院長
蒲島 郁夫	熊本県知事
川合 眞紀	自然科学研究機構分子科学研究所長
北野 宏明	株式会社ソニーコンピュータサイエンス研究所代表取締役社長
工藤 勇一	学校法人堀井学園横浜創英中学・高等学校長
倉田 哲郎	前箕面市長（（株）アルファ建築設計事務所上席部長）
河野 達信	周防大島町立油田小学校長、元全日本教職員連盟委員長
佐々木喜一	成基コミュニティグループ代表
三幣 貞夫	南房総市教育委員会教育長
鈴木 高弘	NPO 法人老楽塾理事長、元東京都立足立新田高等学校長
高島宗一郎	福岡市長
武田 美保	スポーツ／教育コメンテーター
平川 理恵	広島県教育委員会教育長
向井 千秋	東京理科大学特任副学長
八木 秀次	麗澤大学教授
山内 昌之	東京大学名誉教授、武蔵野大学特任教授
山口 香	筑波大学体育系教授、東京都教育委員会委員、元女子柔道日本代表

◎座 長

○副座長

(オブザーバー)

柴山 昌彦	衆議院議員
富田 茂之	衆議院議員

(敬称略)

(令和2年10月12日時点)

教育再生実行会議 高等教育ワーキング・グループ 構成員

萩生田光一 文部科学大臣兼教育再生担当大臣

(有識者)

《本体会議有識者》

- ◎鎌田 薫 前早稲田大学総長
- 佃 和夫 三菱重工業株式会社特別顧問
- 大橋 弘 東京大学公共政策大学院院長

※その他の本体会議有識者は、随時出席。

《ワーキング・グループ有識者》

- 大野 英男 東北大学総長
- 喜連川 優 情報・システム研究機構国立情報学研究所長／東京大学生産技術研究所教授
- 熊平 美香 昭和女子大学キャリアカレッジ 学院長
- 迫田 雷蔵 株式会社日立アカデミー代表取締役 取締役社長
- 出口 治明 立命館アジア太平洋大学学長
- 中室 牧子 慶應義塾大学総合政策学部教授
- 日比谷 潤子 学校法人聖心女子学院常務理事、前国際基督教大学学長
- 森田 朗 津田塾大学総合政策学部教授
- 柳川 範之 東京大学大学院経済学研究科教授

◎主 査
○副主査
(敬称略)

教育再生実行会議 高等教育ワーキング・グループ

—主な論点—

【具体的な検討課題】

国際的な大学の競争・連携やデジタル化の進展に対応するとともに、今回明らかになった課題を踏まえた、柔軟かつ強靱な仕組みの構築等、次世代の高等教育の在り方

【検討事項例】

1. ニューノーマルにおける大学の姿とはどのようなものであるべきか
 - 時間・場所にとらわれず、社会人のリカレント教育も含め、多様な学修者が学び合い、高め合うことのできる知的創造空間の提供
 - 対面とオンラインとのハイブリッドによる学修者本位の効果的な教育実践と学修の実質化
 - 学内における教育資源の重点化を通じた多様な学びを後押しする体系的できめ細かな教育の提供
2. グローバルな目線での新たな高等教育の戦略はどうあるべきか
 - ニューノーマルに対応する国際学生交流の展開手法
 - 留学生30万人計画の振り返りと今後の留学生政策
 - 日本の優位性を引き出し、国際競争力の向上に資する教育研究の在り方
3. それらを実現するために必要な方策とは何か
 - 対面とオンラインとのハイブリッド化など、ニューノーマルにおける大学教育を実現するための仕組みの構築や環境の整備、質保証の在り方（大学設置基準の弾力化など）
 - 社会との接続の在り方や学事暦・修業年限を含めた学びの多様化・複線化（通年入学・卒業・採用など）
 - ニューノーマルにおけるグローバルな目線での新たな高等教育の戦略を踏まえた支援方策（国際JD制度の柔軟化など）

デジタル化タスクフォースの開催について

令和2年10月16日
教育再生実行会議
初等中等教育ワーキング・グループ主査
高等教育ワーキング・グループ主査
申し合わせ

1. 趣旨

デジタル化タスクフォースは、初等中等教育ワーキング・グループ及び高等教育ワーキング・グループ（以下「両ワーキング・グループ」という。）の検討課題のうち、教育のデジタル化に関わる内容について重点的に検討し、両ワーキング・グループの議論に資することとする。

2. 検討事項例

- (1) 学習履歴（スタディ・ログ）等の利活用
- (2) 教育ビッグデータの効果的な分析・利活用の推進
- (3) ICT活用の抜本的拡充に対応した情報通信基盤の在り方（SINETの活用等）
- (4) デジタル技術による教育手法や学務の高度化・効率化
- (5) デジタル化の担い手となる人材の育成（数理・データサイエンス・AI教育の推進）
- (6) その他

3. 構成員

- 藤村 裕一 鳴門教育大学大学院 遠隔教育プログラム推進室長
- 堀田 龍也 東北大学大学院 情報科学研究科教授
- 溝上 慎一 学校法人桐蔭学園理事長、桐蔭横浜大学学長・教授
- ※喜連川 優 情報・システム研究機構 国立情報学研究所長、
東京大学生産技術研究所教授
- ※日比谷潤子 学校法人聖心女子学院常務理事、前国際基督教大学学長

○：初中教育ワーキング・グループ委員
※：高等教育ワーキング・グループ委員

4. 両ワーキング・グループへの報告

デジタル化タスクフォースにおける検討状況については、適宜、両ワーキング・グループへ報告することとする。

5. 運営

会議の資料及び議事録は、原則として、公表する。ただし、特に必要と認めるときは、全部又は一部を公表しないものとすることができる。

高等教育ワーキング・グループにおけるこれまでの主な意見の概要

※ 事務局にてこれまでの委員の意見を要約したもの

【ニューノーマルにおける大学の姿関係】

《大学の在り方（全般）》

- ポストコロナにおける大学の姿として、
 - ・ コロナ禍の再拡大や新興・再興感染症の感染拡大が生じた場合でも学生の学びを保障できる高いレジリエンス
 - ・ 資源の有効活用（教育リソースの広域的な共有化、オンライン教育と対面授業の双方の利点を生かした教育施設、カリキュラム構成、単位認定の在り方）
 - ・ 学びのスタイルの多様化・複線化（いつでも・どこでも・だれでも・何度でも）
 - ・ 社会のニーズに対応する教育が考えられる。
- 大学イコール授業なのかという根源的な問題がある。かなりの学生が、オンライン授業でもいいから家や寮ではなく教室で受けたいと言う。横に友達がいて、おしゃべりや色々なチャットをすることが大学の価値。色々な学生が同じ場所にいることによってケミストリーが生まれ、そこで全人的な教育が行われるのではない。
- 教育では、授業だけではなく、学生同士あるいは学生と教職員のチャットやゴシップが自由に交ざる環境にすることが学びの気づきになる。オンライン授業で代替できる部分は教育の一部。放送大学と通学制大学は別のビジネスであり、人間が肉体を持つ以上、大学は「場所のビジネス」である。
- 大学の一つの理想形は入学随時、受講随時、卒業随時にある。これはオンラインで実現できる。
- 大学は、国益上から考えたら成長産業と捉えるべき。世界の人口は引き続き増えているし、アフリカ等をはじめ高等教育の必要性のある地域はたくさんある。また留学生はお金を持ち込むだけでなく、ユニコーンを作るなど将来の成長の種もある。
- ニューノーマルにおける高等教育のモデルは現在のところ確立されていない。全世界が手探りで探している。このような状況で我々の高等教育が世界的な視点で発展していくためには、多様なトライアルが必要であり、規制緩和を速やかに進めてあらゆることを迅速に試行できるようにすべき。
- オンキャンパス、オフキャンパスの経験総体が大学。その中で、オンライン授業は可能性が大きく拡大した。今後、大人数科目は優れた教育をオンラインで内外に広く提供し、リアルな場でなければ学べない科目あるいは研究、実験、さらには大学病院であれば診療など、リアルな現場が不可欠な分野でも、このオンラインに付随するデジタルトランスフォーメーションでその活動が拡大されていくと考えるが、これら総体としてのデジタルトランスフォーメーションが実現されるように強力に後押しをする体制と環境整備が今なされるべき。

- オンライン時代の教員、研究者の労働法制、新たな授業形態に即した大学設置基準、研究大学、あるいは研究大学だけにとどまらない施設整備の在り方など、多数の検討課題がある。
- 県を越えた広域の大学アライアンスによるオンライン教育やリカレント教育が強く求められているので、これらに対しても後押しが必要。
- 大学の教育も多様なものであって、厳密に何をどうやったかということよりも、どういう形で学生の人間性が育ったかということに着目すべきではないか。また、今の大学教育には、プロセス、インプットの管理が非常に厳しいが、本当に教育効果が出ているかどうかというアウトカムにもっと着目すべきではないか。
- 大学の授業と集まる場の2つの機能はもう一回再定義が必要になる。海外の授業とか、国内、国外など、場所の制限がなくなるので、自分の大学でなくても、世界中のいい授業を受けたい学生は当然出てくる。その単位の自由化をやるのは非常に重要。授業は完全に開放してしまっただけで、集まる場、所属としての大学の機能は何か、そこを授業とは切り離して考えるという試み、考え方があっていいのではないか。
- 学生が学ばないのは、学びのリアリティーがない、学んだものが卒業後に役立つようなイメージが持てないからではないか。学ばない学生に無理やり学ばせるような教育から、修得主義に限りなく近づけていく必要があるのではないか。

《オンライン教育、遠隔教育》

- 遠隔教育のメリットは、場所の制約を受けない、通学の時間を勉強に使える、チャット機能で先生に質問しやすい、他のキャンパスの講義も聞ける、など。デメリットは、「課題地獄」、友達が作れない、目が痛い、資料を配るだけの先生がいる、など。圧倒的に新入生からの評判が悪い。
- 対面と遠隔のミックスは簡単ではない。対面、遠隔、対面といった順序で授業を取ると、大学に滞留することとなる。ほかの研究科の授業を取ったりすると、パターンが無限大になる。
- 遠隔は、引きこもりの学生にとってはマストであるという見方も出ている。そうでない学生でも、心的抵抗感が低いため、質問は対面より遠隔の方がずっと多い。
- 大学設置基準において、オンライン授業の単位数について学部は60単位以内とされているが、長期的な高等教育の在り方を考えると、オンラインと対面のハイブリッド型の授業をどのように単位認定していくのか。これまでの通学制と通信制の区分ではなく、より柔軟な単位数というものを考えていくことが重要。
- 授業時間数については90分15回といった縛りがあるが、オンラインになると事前・事後の課題等も含めシラバスの内容がどのくらい達成されたかが重要になる。その辺りの時間の縛りも柔軟に考えてほしい。特に、高校を卒業して高大接続を考えたときに、高校は50分授業。それが一気に90分のオンライン授業に変わるとということがどれだけ大学1年生にとって負担かということも考え、より柔軟なことが大事。

- 仮に60単位の上限を緩和するということになった場合、同時双方向の授業と一方通行のオンデマンドの授業はかなり形態が異なることなども踏まえ、どのような形態の授業をメディア授業と認めるのか、どのように質の担保を行うのかが重要なのではないかと。設置基準を緩和するにしても、何をどのように規制緩和の対象にすべきかということについて、きちんと議論をした上で前に進めていく必要がある。
- 経済学ではコロナ禍以前から遠隔教育と対面教育の効果についての研究は行われていた。その成果をやや大胆にまとめると重要な点が2点。1つは、遠隔教育は、属性（元々の学力、性別等）によって効果が異なること。遠隔教育が「誰にとってどのような効果があるのか」、例えば新入生、文理や専攻、元々の学力、保護者の社会経済的地位によって差がないかどうかを確認する検証を丁寧にやっていかなければならないのではないかと。2つ目は、遠隔教育は大学教育の限界コストを下げるということ。これによって、良質な大学教育にアクセスできる人が増え、大学進学率が上昇する可能性がある点は重要。
- 今回のコロナ禍の状況における遠隔教育を評価する時には、サークル活動等を通じた友人との交流等が一切行われなかった、という大学生活への不満と遠隔教育の問題点はきちんと区別して評価をしなければならない。
- オンライン教育のデメリットについて、特に学部1年生は、他の学生とコミュニケーションが取れない、授業に集中できないといった回答が非常に多い。まだネットワークが出来ていない学生には、非常に大変な思いをさせているのではないかと。
- オンラインに合う講義に関しては、オンラインを授業の方法としてしっかり残していくことが重要。一方、対面授業がないと学生がどれだけ学んだかの確認が不正確になるので、オンラインと対面を混成したほうが良い講義もあるのではないかと。こうした検討を通じて、より効果的な教育が実現できるのではないかと。
- オンラインと対面の双方の利点を生かしながら、施設、カリキュラム、単位認定の在り方を議論し、一定の指針を出すことなどを通じて、学びのスタイルも多様化してくる。
- 社員へのオンライン教育をやりながら分かってきたことは、オンラインといっても一方通行と双方向では全然違うので、切り分けて考える必要があること、もう一つは、コンテンツとしては、相当な程度がオンラインでやれるということ。
- オンラインでやるのとリアルでやるのでは、講義の作り方が違ってくる。事前に学ぶもの、その講義でしか得られないもの、後でやれば良いものという形で分けながら設計していくことが必要。そういうことをやっていけば、場所も限定せず、リカレント教育にも有効で、海外とのやり取りも非常にスムーズにできるという点では相当なメリットがあるので、まずは基盤整備を急ぐべき。
- 生徒の動きを見る授業をする場合は、生徒の動きがちゃんと見られないということと、声はしっかりとオンラインでは聞こえても、言葉ではないコミュニケーションから受け取る情報が多いので、オンラインがどの授業には適したものかということをしつかりと精査してやっていかないといけない。

- オンラインのメリットとして、学生が何を学んだかのログが取れるので、それを活用してきめ細かく教育の効果をアウトカムレベルで評価できるのではないかな。
- コロナ感染によりリアルに制約がかかっている時のオンライン教育の在り方と、それがなくなった時にオンライン教育がどこまで有効かという話は分けて考えなければならない。感染を考えなければいけない時には、感染防止をできるだけやり、リアルでないとかかなり困る部分に対してはできるだけ対処していくということが必要。また、制度的には設置基準の話や授業単位の授業時間の柔軟化などをやっていくことが必要。
- オンラインについては、エビデンスに基づいて効果的に取り入れることが非常に大事。地方行政の立場としても、市民への説明責任がしっかり果たせて納得感を持ていただけたらと思うので、ぜひこうしたエビデンスを共有してほしい。
- アフターコロナを見据えたときには、留学生全体を大きく受け入れていくためには、オンラインの活用は不可欠。ただし、オンラインで聞いている人とリアルで聞いている人が同時に並行するハイブリッドはかなり難しい。オンラインである程度授業を受けて、基礎知識を持った人がリアルに日本の大学にやってきて、リアルな交流をする形をしっかりと作り上げていく必要がある。現状の入試で全てを見るのではなくて、卒業でしっかりクオリティ管理をするという方向にどうやって持っていくかが大きな課題。
- オンライン学習が導入されたことは、教育のデザインを見直す機会になるのではないかな。クラスの学びは、インプット（講義）、アウトプット（対話やディスカッション）、コラボレーション（アクションラーニング）に分類されるが、講義を通じてのインプットは、全員が同時に聞く必要はないので、オンラインのほうが便利。アウトプットやコラボレーションによるアクションラーニング等の本質的な学びにつながる領域に力を注ぐことができる。オンライン学習を活かしたハイブリッドな学習をデザインすることは、大学への新たな期待にも適合するのではないかな。また、オンラインによる講義は、単位取得ではなく学びの機会として広く社会に公開することで、社会全体の知のレベルアップにもつながるのではないかな。
- 国内及び海外のキャンパスの連携や、他の大学との単位を相互認証するような、グローバルな単位をトラッキングするシステムを入れていくことが望まれる。キャンパスからの自由がオンライン化で確保されるので、どこでも一番いい授業が取れるようなオープンプラットフォーム化をすることが非常に重要。
- オンラインによって、例えば肢体が不自由な障害者の方々が、障害を飛び越えられる可能性もあるが、一方で、視覚障害者や聴覚障害者は、オンライン化のメリットを受けづらい部分もある。オンラインはこれからもどんどん進めていく一方で、メリットを享受しにくい学生たちのフォローをどうしていくか、メリットを受けにくい学生についても適切な教育が受けられるような環境づくりを一緒に考えて、広がっていけばよい。
- オンラインが中心になるとコストがかなり削減できる。極端なことを言えば、例えば経済学であれば、日本で一番経済学の授業が上手い先生の授業を全員が聞いたら、一番教育効果が高いのではないかなということはあるが、そうすると、今の大学の研究者は仕事を失うことになる。しかし、本当にそれで日本の教育や研究の基盤が守れるのかという問題がある。

《リカレント教育》

- オンラインだとリカレント教育は非常にやりやすい。その際、どこを対面授業にするかをしっかり決めておく必要がある。科目等履修生の制度を活用、修業年限の弾力化などにより、通学期間を短くして在職のままの大学院入学を促進したり、学期・年度におけるオンライン授業の集中履修など、ハイブリッド型のリカレント教育課程を検討したりすることが考えられる。
- 場所と時間の制約がないということは、従来の大学のイメージをかなり変える可能性がある。入学随時、受講随時、卒業随時というのが一つのリカレントの理想だと思っているが、この理想をオンライン教育は実現できる可能性がある。
- リカレントに関して言うと、オンラインは企業にとっては非常に送り出しやすい環境整備になる。大いにチャンスがあるので、是非進めていけたらと感じる。
- 現状は大学の通信教育制度があり、それとどう融合していくかが一つ大きなポイントになる。勉強は自分自身が本当にやりたいと思ったときに学ぶのが一番いいので、そういう意味ではリカレント教育というものが非常に重要になってくる。リカレントという意味では、色々な形で大学の授業を様々な世代の人が様々な細切れの時間を使ってでも授業を受けられるというところはもっと大学は考えるべき。それが社会全体の学力と能力の向上につながっていく。
- 学位と学びを分けて考えるべき。学位が取れなくても、誰もが大学の学びに触れる機会を持てるよう、教育カリキュラムをどんどん公開すべき。公開は、社会人の学び直しにも役立ち、高校生が大学や学部を選ぶ際も有用。
- 社会人の学び直し促進のためのしかけとして、企業の社員を大学に派遣する費用の税額控除、教育 DX を加速させ社会人の教育へのアクセシビリティを飛躍的にさせることが必要。

《リソースの共有、開放》

- オンラインになると空間的な制約から解放されるので、教育のリソースを国内外で広域的に共有化することも可能になる。
- 大学の教育リソースについて、今後、オンラインの電子書籍や電子ジャーナルをはじめ、特定の大学だけではなく、上手くネットワークを活用して様々な大学がこうしたリソースを有効に活用できるような仕組みをつくっていくことが重要。
- 旧七帝大は多くのコンピュータリソースを持っているのだから、LMSのようなソフトをクラウドサービスで、無料で吐き出すようなことをやるべき。また、国立大学が持っている講義にフリーにアクセスできるようにすると良いのではないかな。

《教学の改善、質の保障》

- 学生は1学期に12科目を履修するが、これでは大変。1科目当たりの単位数を増やして週に複数回開講とし、履修科目を4、5科目に抑えることが必要。今の学生は授業には熱心に出るが、授業に出るための予習や授業外に学生同士で共に学ぶことをもっとやってほしい。
- どこの大学も、たくさん課題を出したのだけれども、それにコメントがついて返ってきたかという、芳しくない状況。課題が出しっぱなしになっているのは教育上大変にゆゆしきことだと思う。

- 学生の学習時間は、平均的な1週間で16.6時間授業に出ているが、授業外では4.8時間しか勉強していない。一方、これは学習のために使用している時間は除いて12.6時間はスマートフォンを使っている。スマートフォンを使っている時間を半分でも授業外学習に振り分けないといけないのではないかな。
- これでも単位が出て卒業できてしまう大学の運営が問題。授業科目の統合や、授業科目数の絞り込み、シラバスが非常に大事。勉強せざるを得ないようなシラバスづくりがないと、学習時間は増えない。
- 4学期制の導入について、オンライン授業の導入で技術的に可能になったので、促進すべき。単位が短期間で取れ、留学対応にも良いし、リカレント教育にも向いている。科目を精選・統合して1科目の単位数を増やすことについては、確かに似たような内容の科目がたくさんあるので、しっかり見直していくべき。
- 教育にとっては質の保証が本当に大事だが、きちんと追跡調査することによって質を担保していく方法があると思う。学修成果は卒業後に現れると思うので、教育版の国勢調査を是非お願いできないか。定員管理は弾力化し、事後調査をきちんと行うことによって、質を担保していくことが考えられる。
- 学生の教学に関する国勢調査について、ずっとこれをやるべきだと主張しているが、グローバルに見ても国勢調査そのものがなかなかやりづらくなってきている。これはある意味、個人情報との戦い。
- 卒業生のネットワークを使って卒業後のキャリアを調査することもできる。卒業生は大学にとっての財産であり、これをいかに上手に次の教育に使っていくかが課題。
- 大学設置基準は一律の最低限の質保証という意味では重要であるが、一律というのは大学の機能分化が進む中で見直す必要があるのではないかな。すなわち、大学が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経営に移行するというものであり、このためには、実質的、効率的かつ簡素な大学の質保証、評価システムが確立されるべき。

《学務等のデジタル化》

- 様々な学習履歴内容の電子化とIRデータ、大学に入ってから卒業するまでの教学によってどのように生徒、学生が伸びていったかということと、その就職以降の長期的なデータを、留学生を含めて今後きちんと取っていくことが、質を保証していく上で重要。
- 入試のシステムなど、横串を刺して学務システム全体を変えていくような考え方でオンラインを入れていくことが重要。入試の成績を入学後の成績とつなげて、それを卒業後のパフォーマンスにつなげるにはどういう入試をしたらいいのかとか、本当に授業は効果的なのかという振り返りもできる。デジタル化もそういう視点を入れて考えていければと思う。
- 学修歴を電子認証化することはマスト。国際交流の進展だけでなく、あらゆる学生の生涯教育についても非常に重要。フローニンゲン宣言ネットワークに、残念ながらまだ日本は参加していない。一刻も早く入るべき。

《入試、定員管理》

- 入試は、キャンパスのキャパシティに制約があつて、教室に入り切れないから人数をセクションして制約する必要があつた。その制約がないのであれば、オンラインで大勢の人にビデオを聞いてもらい、その中で成績がよかった人にリアルな授業を施すというのも十分可能。入試にあまりにも精力を注ぎ過ぎ、卒業は簡単というのは大学教育としては適切ではない。しっかりと成果を得た人に卒業してもらうという本来あるべき姿に戻していく上でオンラインは非常に有効な手段になるのではないか。
- 大学入試は色々な意味での制約条件になっている。大学の物理的なキャパシティがあり、そのために定員が決まり、その枠をめぐって激しい競争が起こっているが、オンラインになった場合、教室のキャパシティを取り払うことができる。そこで、かなり自由に入学をさせて、アウトカムで評価をする。理想としてはそういう方向に向かうべきではないか。
- 国際的な基準をちゃんと入れていないと、見向きもしてもらえなくなる可能性がある。入学試験万能主義について、これは入学定員管理をしているところから発していることであるが、卒業時の質の保証へ重心を動かしていかなければいけない。

【グローバルな目線での新たな高等教育の戦略】

《留学生の獲得、質の向上》

- コロナ禍での急速なオンライン教育の普及に伴い、国際的な学生の獲得競争が既に始まっている。その観点では、日本の大学も時差のないアジアの優れた学生をいち早く獲得していくこと、そして、日本の優れた学生の頭脳流出が生じることのないようにしなければならない。そのためには、各大学がオンライン教育の質を高める方向で投資を行うようなインセンティブや制度設計が重要。とりわけ、60単位の緩和は至急、検討すべき課題の1つ。
- アフターコロナの新しい国際秩序のもと、流動性が高まる外国人留学生の確保のため、設置基準における遠隔授業の制限枠（60単位）の再考が必要。
- 優秀な留学生の戦略的な獲得について、我が国にとって卓越した人材の獲得は必須であるが、大きな大学なども含めて、グローバル化が進んでいるとは言えない。卓越した留学生の学生定員と授業料を自由化し、大学の経営に組み込まれるようにすることで、大学の国際化が格段に進む。
- 優秀な留学生の戦略的獲得が必要。30万人の目標は達成されたので、これからは質を重視すべき。特に、国際競争力がある研究大学が先頭に立つべきであり、学部留学生比率をできるだけ早期に10%から20%に引き上げる努力をすべき。また、優秀な、卓越した留学生については学生定員管理の外枠にするべき。さらに、定員の外枠となった留学生については、国立大学の場合には授業料を自由化すべき。
- 次の「留学生30万人計画」では、量ではなくから質の追求ということが必要。例えば、留学生3割以上の大学が、日本の10%ぐらいになると考えれば、毎年7万人ぐらいの学生を鍛えることができる。

- 留学生の質の向上が非常に重要。大学院で研究する人材としっかり日本で働いて全体の産業を盛り上げてもらう人材、入学から卒業までいる留学生と短期の留学生とでは、対応策が違う。それぞれの人たちに対してどういう質をターゲットにしていくのかという整理が必要。
- 門戸を開けば人が来る時代ではない。いかにいい人に来てもらうかがポイント。ファウンデーションコースのようなことをしっかりやって、日本文化にある程度のなじみがあるような形につくっていくというのは非常に重要。また、家に借りにくいなど、まだまだ日本社会は留学生に冷たいという環境があるが、大学が先頭に立って、そういうコミュニティづくりもしっかりやっていく必要がある。
- インターナショナルスクールは、優秀な留学生の獲得には非常によいターゲット。世界の有名な大学に認められているグローバル教育を提供している団体と協力することにより、世界のインターナショナルスクールに日本の大学の優れた教育を紹介する機会も得られると考える。
- 高等教育の国際化を進めるに当たり、入学制度のグローバル化、具体的には IB や、A-level などのスコアの評価・特別入試の整備が必要になる。また、例えば9月入学から翌年の4月までの間に日本語を速習するコースの設置など、ファウンデーションコースとして日本語の速習コースを開設することが必要。そのためには日本語の能力向上の条件付きの合格やビザの発行なども必要になる。ジョイント・ディグリーを推進すれば、留学生は、大学の日本語速習コースで学びながら、日本の大学で単位を取得することができる。
- 大学側のインセンティブを考える必要がある。外国人留学生の費用を値上げするとことを検討すべき。IB や A-level の資格を持つファンデーションコースへの海外からの入学者を、定員の枠外とすることも大切。
- 日本の大学の魅力を感じてもらうためには、アジアの高校生向けに、魅力的な大学の講義や、日本の様々な専門性を示していくことが重要。また、日本の様々な社会文化的な良さをより示し、日本型の高等教育とは何なのかを伝えるのが大事。
- 大学生になって日本に来て勉強するというよりも、日本固有の素晴らしい文化があるので、オンラインも活用しながら、長期的な戦略として外国の小学生や中学生、高校生が学ぶ機会をつくることで、将来、日本に留学する人や日本で働いて日本が大好きだという人を増やしていくことが大事ではないか。
- 日本の伝統工芸、漫画を含めたアート、日本食、そういった専門的な日本の文化を全面的に出していくようなカリキュラムを高等教育の中に入れてもいいのではないか。また、修得する期間をフレキシブルにするとか、日本で働く外国人が大学で学べるカリキュラムを作るとか、これまでの概念を少し拡大して考えるともっと魅力が出るのではないか。
- 日本の大学は魅力が非常にあるが、発信力が足りない。日本で勉強することによる魅力をもっと日本政府が全面的に発信しないと、海外の人は集まってこない。
- 産業界から見てもどれだけ優秀な方々を世界中から集めるかというのは大きな課題であり、企業でも英語だけでも大丈夫という環境をつくれるかどうかということが、優秀な学生を取れるかどうかのポイントになっている。大学でも、英語だけの履修がどこまで可能なのが大きな課題ではないか。

- 世界で活躍できる人材を育成するためには、大学の環境を、卒業後のキャリアの舞台になる世界と同じようにすることが一番効果がある。例えば日本人以外の学生比率を3割といった大学をつくっていくという観点が要るのではないか。
- 特に研究の段階では手厚い支援、大学院博士課程で言えば研究員としての給料が支払われるといったことがないと、グローバルには魅力あるものとして映らないのではないか。優秀な方が逆に日本から外へ出ていく原因にもなっていると思うので、しっかり手当てをしなければいけない。
- 全ての授業科目を日本語でも英語でも学べるようにしているが、外国人留学生には必ず卒業単位の一部を日本で学ばせている。文化は言語であり、日本語をしっかりと学ぶことが日本の理解の根底になる。一方、宗教など文化の違いへの対応で苦慮することもある。留学生を地域で受け入れるため、民官学の連携が必要。

《留学生の就職》

- 日本への留学経験の魅力は、大学の中だけで完結するものではなく、卒業後も日本で働いて、またキャリアを形成する機会を積極的に提供していくことも大事。大学の留学プログラムの中で長期のインターンシップを組み込むとともに、大学や地方自治体、産業界が連携して、高度職業人材の雇用を促進することも重要。
- 留学生の日本での就職が結構難しい。日本語ができないことが大きい。産業界の方で、日本語の方以外の能力もアセスメントする形にならないと、なかなかうまくいかないところがある。
- 留学生はまだ35%ぐらいしか日本には残らない。身元も確かで、日本にもなじみ、高学歴で向上心も強い留学生は、労働人口として位置づけるのではなく、我が国の新しい産業を生み出す可能性として位置づけるべき。

《日本人学生の留学》

- 日本人学生が海外に留学する場合に、短期の人がかなり多いというのは非常に大きな課題だが、これには就職活動の問題が密接に関わってくる。産業界、経済界と連携をとりながら、例えば1年留学した人達が就職で不利益にならないような対応を考えていく必要がある。
- 日本人の海外留学者数は増えてきたが、ほとんどが6か月未満どころか1か月未満。これには大きな懷疑を持ってきた。
- JASSO の調査では、1年以内の海外留学支援制度で留学した人が、その後に長期の留学をしたいと思うかと聞くと、それなりに効果があるとの結果が出ている。
- JASSO の支援制度を使って大学院に留学した人のうち、4分の3強は留学経験があったということなので、留学したことが大学院に行って学位を取得しようという気持ちにつながっているようだが、大半は「6か月以上1年未満」と「1年以上2年未満」の留学。やはり、短い派遣はいかがなものかということが、ある程度調査結果からも出ている。
- 「大学の世界展開力事業」の中で、2018年に「COIL型教育」という教育の内容に特色を持たせたプログラムが初めてできた。これはオンラインで事前に授業を履修して、派遣や受入れをするタイプの交流だが、コロナ禍の状況の下で、COILをやっていたのでスムーズにオンライン教育ができたという声を多く聞いている。

今後の流れの一つとして、この COIL 型教育は大きな一本の柱になるのではないかと感じている。

- 協定校と合意した上で、オンラインでの海外の授業の履修をきっかけに留学に興味を持ってもらい、帰国後も留学先の授業を履修できるような仕組みもできるのではないかと。また、経済的・家庭の事情等で長期間の渡航ができない学生にとっても、オンラインで海外の授業を履修して、国際体験を積める機会は重要である。
- 留学期間に加え、留学の目的なども重要であることがわかってきている。年齢や性別による効果の差もある。効果検証を行うと、海外留学によって誰がどのような能力を高めることができたのかを知ることができるだけでなく、プログラムをブラッシュアップし、次の政策形成に生かしていくことができる。

《学事暦、修業年限の多様化・柔軟化》

- 従来、留学生は9月入学として十分な英語力を求めているが、これを4月にも受け入れることにし、また母国語が日本語でも英語でもない者も受け入れた結果、短期でなく4年間在学する留学生が大幅に増加した。国籍もばらつき、アジアからの留学生が増えた。
- 9月入学を推進することが9月にしか入学できないという制度にしてはならない。大学の入学と卒業の時期を柔軟化することで大学の国際化を実現することが重要。
- 柔軟化・開放化を進めるインセンティブとして、秋入学の導入や社会人を受け入れる大学への財政支援が必要。
- 年齢フリーで考えることが大事。日本ではつつい年齢が基準になるが、どこまで学んだかということが大事だと思う。例えば、修業年限の考え方を柔軟化し、高校生でもある程度大学の勉強をして、それは単位に換算、修業年限に通算できるようにしてもいいのではないかと。また、海外から日本の大学への入学資格についても、学力があれば年齢はなくてもいいのではないかと。国際バカロレアやアドバンスト・プレイスメントについても単位認定は不可能となっているが、大学の判断に任せてもらってもいい。修士やドクターについても、年限を外して考えていいのではないかと。特に社会人については長期で履修することもあり得る。
- 修業年限の多様化について、1年修士課程の拡大、長期履修の促進、大学院の短縮が必要。

《その他大学の国際化関係》

- 国内の学生と留学生とが別の固まりになってしまっては大きな損失なので、日本人学生とどうやって交流を図っていくかというところはしっかりとしたプログラムをつくっていく必要がある。
- 日本人の学生が、就職に必要だということで GPA をすごく気にしていて、日本人と留学生の交流をさせることがなかなか難しい。産業界がどういう人材を求めているのかということにも多様性が出てこない、なかなか学生も GPA を気にして積極的に交流しないというところがある。
- 日本では外国人の優れた研究者や教員が大学に勤務することが少ない。長期的に大学が国際化していくため、教員のリクルーティングを考えていく必要がある。

- ジョイントディグリー（国際連携教育課程制度）はほとんど大学院であるが、大学院では多数の国費留学生在が学んでいる。現状では、これらの留学生在が JD のプログラムに手を挙げても、海外に行くと国費がストップしてしまう。同じ学生なので、様々なプログラムに参加できるようにすることも重要。
- ジョイント・ディグリー（国際連携教育課程制度）は、既存のプログラムの中に海外の大学とジョイントで学位を出すというプログラムをつくる制度だが、国立大学が多く、また修士又は博士のプログラムが多い。ジョイント・ディグリーはもっとたくさんできていいと思う。改めて設置認可をする必要はなく、届出でいいのではないかと思う。ただ、何らかの形で質保証をしていくことは今後が考えていくべき課題。
- 国内キャンパスと海外キャンパスをどうするか。日本の大学も財政基盤は非常に堅固なものにしていかないと、海外キャンパスを持つことはなかなかできない。そういう努力が必要になってくる。

【社会との接続（就職等）】

- GPA など成績重視採用を行うのがグローバルな常識であり、大学の成績や高学歴を重視した採用基準を求める。高学歴やダイバーシティあふれる学生に選んでもらえる企業や社会になるべき。
- 国際的には通年採用が常識であるので、これを基準にしてもらい、今の就活ではみんなが数か月就職活動に専念するというようなシビアな習慣をどうにか改善してほしい。
- 経済界が求めている人材像が時代とともに変わっており、それにあわせて教育も変わっていくべき。学生と議論すると、大学の存在理由は、優良企業に就職するための資格とモラトリアム。これからは、そういう時代ではなく、メンバーシップ型からジョブ型に移行する企業の動きも始まっている。個人が自己成長に責任を持つ時代であり、大学教育の役割が変わってきている。
- 高等教育の場合は労働市場との関係が不可分。首都圏の大学が人気があるのは、首都圏での就職を見据えた需要があるということ。大学を卒業した後の進路が魅力的であるよう、大学が地元の企業や自治体と連携することは重要。
- 企業は、卒業証書ではなく、スタディログや GPA など判断して採用を考えるようになっている。その中で、大学の定員を考え直すべきではないかと考える。日本の大学は従来、入口を絞ることには熱心だったが、出口保証に対しては関心が行っていない。IT を使った授業は基本的には大人数教育に適しているから、IT を利用して大勢の人を入学させて教育し、卒業をするときまでに仕上げていき、仕上がらなかった人は途中で辞める。辞めてもそれを受け入れる準備ができています。
- 企業から見ると、非常に多様な経験をした多様な学生がほしい。日本の学生も、ヘテロジニアスな多様なグループに対するリーダーシップが取れる人間がほしい。大学のグローバル化の戦略とオンライン化の戦略がうまく同期した戦略をつくり、それを国がベストプラクティスとして押していくといったことができるとうい。

【大学施設】

- 図書館であったり、スポーツ施設であったり、大学が魅力的に有している施設をいかにうまく活用していくのか、デジタル化と同時にデジタルだけではないものについて、今後コロナ後のありようを考えていく必要がある。
- オンライン教育実施のための抜本的なハード整備や学生の受講環境整備のための財政的支援が必要。
- 大学が寮を設置して、寮生活も含めトータルが大学生活だという教育をしていると、コロナ禍において非常にハンデが大きい。共同生活で4年間寝食を共にしていることをもし目指すのであれば、パンデミックが起これば本当に大変だということも考えなければいけない。

【その他】

- コロナ禍でまず著作権の問題に取り組んだ。対面授業では著作権が制限されるが遠隔では適用されない。要請書を出して、無償で提供してもらうこととなった。
- 重要なこととして、データダイエットがある。日本中の学生が遠隔授業をやったら、日本全体のネットワークを非常に不安定にする可能性がある。ネットワーク上データが流れないようにして、小中学校やビジネスに使ってもらうような工夫をすべきと言った。
- コロナ禍により、教育格差が大きく出ている。経済的に厳しい学生が多い大学ほどルーター等の貸出し等も限定され、今回の携帯3社の割引も終了すると厳しくなってくる。こうした格差をどうフォローしていくのかも重要な問題ではないか。
- 普段は家で生活していない学生は、コロナ禍の中で家族とのコンフリクトがある。物理的には通信容量の奪い合い、たくさん家事をしなければいけないなど、ちょっと違った要因が入ってきて、それでメンタルがやられているという話がある。
- 友達ができない、図書館が使えない、ハードが使えない中で、学生からは授業料への不満感というのでも聞かれる。コロナによる教育の過渡期の谷に落ち込んだ、特に今の新入生をどう救っていくのかというのは喫緊の課題ではないか。
- ITの時代はデータがすべて。Society5.0 はデータ駆動。教育をどうやってデータ駆動にするのがポイント。医療のコホート研究のようなことができるよう、個人情報になるので法整備をして、データ集約の基盤を整えることが必要ではないか。
- 研究者育成以外の大学院教育のあり方、教育課程や定員などの設置基準を分ける制度改正の検討も必要。

教育再生実行会議
高等教育ワーキング・グループ（第2回）
議事次第

令和2年10月19日
13時00分～15時30分
文部科学省（省議室）

1. 開会
2. 田野瀬副大臣挨拶
3. 文部科学省の取組報告
4. 委員意見発表
5. 自由討論
6. 閉会

（配付資料）

資料1 文部科学省提出資料

資料2 出口委員提出資料

資料3 日比谷委員提出資料

資料4 デジタル化タスクフォースの開催について

参考資料1 教育再生実行会議 構成員

参考資料2 教育再生実行会議ワーキング・グループ 構成員

参考資料3 教育再生実行会議 高等教育ワーキング・グループ 主な論点

参考資料4 高等教育ワーキング・グループにおけるこれまでの主な意見の概要

参考資料5 高等教育ワーキング・グループ関連参考資料

有識者提出資料

教育再生実行会議
高等教育ワーキング・グループ（第3回）
議事次第

令和2年11月13日
10時00分～12時30分
文部科学省（省議室）

1. 開会
2. 有識者からのヒアリング
3. 田野瀬副大臣挨拶
4. 自由討論
5. 閉会

（配付資料）

- 資料1 有信睦弘 東京大学特任教授・大学執行役・副学長 提出資料
- 資料2 大森昭生 共愛学園前橋国際大学学長 提出資料
- 資料3 吉岡知哉 独立行政法人日本学生支援機構理事長 提出資料
- 資料4 和賀三和子 カリフォルニア大学サンディエゴ校・国際アウトリーチディ
レクター 提出資料
- 資料5 谷口功 独立行政法人国立高等専門学校機構理事長 提出資料
- 参考資料1 教育再生実行会議 構成員
- 参考資料2 教育再生実行会議ワーキング・グループ 構成員
- 参考資料3 教育再生実行会議 高等教育ワーキング・グループ 主な論点

教育再生実行会議
高等教育ワーキング・グループ（第４回）
議事次第

令和２年 11 月 18 日
10 時 00 分～12 時 30 分
文部科学省（省議室）

1. 開会
2. 有識者からヒアリング
3. 委員意見発表
4. 関係省庁の取組報告
5. 自由討論
6. 閉会

（配付資料）

資料１ 高橋陽一 公益財団法人私立大学通信教育協会理事長、武蔵野美術大学
教職課程教授 提出資料

資料２ 大野委員 提出資料

資料３ 迫田委員 提出資料

資料４ 内閣官房 提出資料

資料５ 経済産業省 提出資料

参考資料１ 教育再生実行会議 構成員

参考資料２ 教育再生実行会議高等教育ワーキング・グループ 構成員

参考資料３ 教育再生実行会議高等教育ワーキング・グループ 主な論点

参考資料４ 大学通信教育について

参考資料５ 教育再生実行会議高等教育ワーキング・グループにおけるこれまでの
主な意見の概要

国立大学法人の戦略的な経営実現に向けて～社会変革を駆動する真の経営体へ～ 中間とりまとめ

令和 2 年 9 月 国立大学法人の戦略的経営実現に向けた検討会議

経営裁量を拡大し、世界の先進大学並みの自律した、個性のかつ戦略的経営を可能とする国立大学法人を実現
知識集約型社会へ移行する中、産業の新陳代謝を促す推進力として、社会変革を駆動する真の経営体へ国立大学法人を転換

全世界的な DX の変革が進む中、大学経営の新モデル（大学ニューノーマル）で機能を拡張した国立大学法人を駆動力として、日本社会の大転換を加速

国立大学法人と国との関係（自律的契約関係）

- 法人化により、日常的な文科大臣の包括的な監督から、目標管理型へ大きく変わり、法人化の長所を活かした改革は一定程度進んだが、国の管理の仕組みや大学内部の横並びの慣習で、自律的、個性的かつ戦略的な経営体への転換は道半ば
- 知識集約型社会への移行期において、国立大学法人に期待される役割が拡大し、機能を拡張し続けることが求められ、社会から相応の支援を得ることが不可欠な状況

● 国との関係性における新たな枠組み（自律的契約関係）を再定義

- ➡ 国は、国立大学法人に負託する役割や機能の発揮が出来る環境構築に責任を持つとともに、法人が自らの裁量で機能を拡張できるよう、規制による事前管理型から事後チェック型へ
- ➡ 国が毎年度財政措置を講ずるに当たって求められる必要な関与と、国立大学法人の自主性・自律性に基づく発展とを両立させた形へ（国が個々の国立大学法人の経営全般にわたる目標を予め設定し管理する枠組みは、自ら多様な目的を持って自律的に発展していく国立大学法人には馴染まない）

● 多様なステークホルダーを巻き込み、社会変革の駆動力として成長し続ける経営体※1へ転換

- ➡ 国立大学法人は、国から負託された業務を確実に遂行することに加え、多様なステークホルダーとのエンゲージメント※2を通じて信頼関係を深める、ステークホルダーを巻き込んだ大学経営モデルへ

※1 新たな資金循環を駆動する機能を持ち、自ら成長し続ける仕組みを内包し、その機能で経済社会システムを変革させることを目指す組織体

※2 主体的に深い対話や共創等を通じて強い関与により、築き上げた信頼関係をもとに、責任を果たし、相互理解を得て、互恵的に協働すること

経営裁量の拡大を可能とする規制緩和

- 国立大学法人が真の経営体となるためには、「経営裁量を拡大出来る手段」、つまり拡張した機能による活動が新たな投資を呼び込み、成長し続ける経営モデルを開発していくことが必要
- 国は、国立大学法人が自らの裁量において戦略的・長期的に安定して活用できる資金を確保し、循環拡大することができる仕組みを作ることが急務

新たな時代の「大学ニューノーマル」の早期実現

- 国は、大学設置基準の学修単位数や収容定員等の考え方等について、新たな時代の「大学ニューノーマル」の早期実現に向けた弾力化を早急に検討すべき
- 国及び国立大学法人は、教員の働き方について、制度面及び実務面における運用上の工夫・改善も早急に進めるべき

中期目標・中期計画の在り方

- 国：国立大学法人に求める役割や機能に関する基本的事項を大枠の方針として示すべき
- 国立大学法人：その中から、自らの大学経営の目標に照らして、自身のミッションとして位置付けるものを選択し、これを達成するための方策について、自らの責任で6年間で達成を目指す水準や検証可能な指標を中期計画に明確に規定することが不可欠

評価の在り方

- 国：評価全体を簡素化するとともに、法人評価について、毎年度の年度評価を廃止し、原則として、6年間を通じた業務実績を評価することとするべき
- 国立大学法人：ガバナンス・コードへの適合状況等の積極的な公表を行うとともに、それぞれが毎年度行う自己評価において、国以外のステークホルダーの視点も取り入れ、充実・強化を図るべき

内部統制に係る組織の在り方

- 国：法人に置くべき組織やその構成、役割などの大枠を示すに留め、その他の事項については、法人の経営判断に委ねるべき（経営の柔軟性）
- 国立大学法人：多様なステークホルダーからの信頼を確実に獲得していくため、学長選考会議及び監事が持つ牽制機能について可視化させることが必要（牽制機能の可視化）
- 国立大学法人：学長選考会議が自らの権限と見識において、法人の長に求められる人物像に関する基準を明らかにするとともに、広く学内外から法人の長となるにふさわしい者を求め、主体的に選考を行うべき。また、学長等の幹部候補を発掘、育成、フールする仕組みも重要

会計制度・会計基準

- 国以外の多様なステークホルダーの目線からも理解しやすい財務諸表等へ改善を図ることが必要
- 国立大学法人が自ら獲得した多様な財源を戦略的に積立てる仕組みの創設や、次期中期目標期間に繰り越しが出来るよう目的積立金の見直しを行うべき

先行投資財源の確保とその循環拡大

- 大学債発行等について、対象事業及び償還期間の更なる拡大・長期化の検討が必要
- OI支援機能や実用化を目指した共同研究・受託研究等の研究開発機能についても、出資可能な対象事業とするために必要な措置を講ずる等すべき
- 複数の国立大学法人による余裕金による共同運用について、大臣認定に関する運用を見直すべき
- 国立大学法人において、公的研究費の間接経費収入が中長期の財源として活用できるよう、また、経営体として自ら獲得した財源の間接経費収入の使途の在り方について検討を行うべき

定員管理等の柔軟化

- 学位の分野の変更なく、収容定員の総数が増えない場合、学部・学科の再編等を伴う定員変更に必要な手続きについて、抜本的に簡素化するべき
- 抑制的に取り扱ってきた国立大学の学部収容定員の在り方を柔軟に取り扱うことも含め、魅力的な地方大学の実現に向けた取組を強化するべき
- 優秀な留学生の確保のため、定員管理の弾力化を迅速に講ずると共に、留学生の授業料の設定の在り方についても柔軟化を図ることが必要
- JDPA¹の更なる拡大のため、国内大学、連携先大学それぞれの最低修得単位数の軽減や連携先大学が主となって管理する留学生定員の扱い等について柔軟化策を講じるよう取り組むべき

国立大学法人の戦略的な経営実現に向けて
～社会変革を駆動する真の経営体へ～
中間とりまとめ

令和2年9月

国立大学法人の戦略的な経営実現に向けた検討会議

1. はじめに

我が国のイノベーション創出の中核として期待される国立大学法人は、トップレベルの教育研究を推進し世界の有力大学と伍していくことが期待されている。しかし、国による管理の仕組みやそれに起因して経営裁量が限られていることにより、平成16年の法人化当初に描いていた、「競争的環境の中で、活力に富み、個性豊かな魅力ある国立大学」の姿は、未だ実現しているとは言い難い。こうした背景を踏まえ、「経済財政運営と改革の基本方針2019（令和元年6月21日閣議決定）」において、世界の先進大学並みの独立した、个性的かつ戦略的大学経営を可能とする、国立大学法人の大胆な改革を可及的速やかに断行することが必要であると謳われた。

また、我が国は、産業の新陳代謝が進まない中、世界を席卷するデータ中心主義の潮流に乗り遅れる危機的な局面にあり、我が国の国立大学を巡る状況についても、近年、欧米のトップ大学はもとよりアジアの主要大学と比べても、研究力低下や頭脳流出等に対する懸念が呈されるなど、明るい兆しがあるとは言えない。

一方で、中国の台頭と激しい米中対立の動きによる地政学的変化が生じている中、我が国は、世界に先駆けてSociety5.0というコンセプトを打ち出し、知識集約型社会への移行と同時にインクルーシブで持続可能な未来社会を目指すことで存在感を示すチャンスである。そうした背景の下、国立大学は、産業の新陳代謝を促す推進力として、社会変革を駆動する真の経営体への転換に向けて大胆に改革を進めるべく、ギアチェンジを図ろうとしているところであった。

その最中、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）（以下「コロナ」という。）が、人類に対して「未知なる脅威との共存」という挑戦を突きつけた。そしてそれは同時に、知の開拓により無限大の無形資産を持続的に産出し続けるポテンシャルを持つ国立大学を取り巻く世界の勢力地図を大きく変えようとしている。

コロナ禍が全世界的なデジタルトランスフォーメーションの変革を一層推し進める中、感染拡大を防止する観点から、物理的な距離を確保するニューノーマル（新しい日常）時代に相応しい大学経営の新モデル（「大学ニューノーマル」）をいち早く提唱・構築することで、我が国がグローバル社会のゲームチェンジを図るチャンスであると言えよう。今こそ、大学ニューノーマルにより機能を拡張した国立大学を駆動力として、日本の大転換を加速することが不可欠である。

こうした切迫・焦燥感と期待・高揚感が入り交じる中、本検討会議においては常に時間軸を意識し、戦略的な大学経営を可能とする国立大学法人の実現に向けた改革について、精力的に議論を重ねてきた。以下は、これまで計8回行った議論の中間的なとりまとめである。

2. 国立大学法人と国との関係（自律的契約関係）

（1）基本的な考え方

国立大学法人は、平成 16 年 4 月の法人化により、文部科学省が設置する国の教育研究機関から、それぞれが独立した法人格をもつ組織になった。目指したのは、高い自主性・自律性を持ち、競争的環境の中で、活力に富み、個性豊かな大学として自ら変革し続けることができる国立大学を実現することだった。国立大学が、日常的に文部科学大臣の包括的な監督に服するのではなく、国が中期目標・中期計画及びその達成状況等を評価する国立大学法人評価（以下「法人評価」という。）を行う目標管理型による形へと大きく変わり、法人化以降、6 年間の中期目標期間のサイクルを三度終えようとしている。

その間、自律的な運営を確保するという法人化の長所を生かすとともに、ミッションの再定義¹等も踏まえた各国立大学の改革が本格化し、大学の強み・特色の明確化、グローバル化、イノベーション創出等の機能強化の取組などが進められた。その結果、法人化当初から平成 30 年度までの間で、運営費交付金は 1,048 億円減少した一方、外部資金等が 2,734 億円増えたことで、経常収益は 1.3 倍となるなど²、国立大学の財務構造は変化してきている。また、約 10 年間で廃止・転換された学科数は 600 弱、平成 22 年度における国立大学の全学科数の約 5 割に達し、かつ特色ある学部等が設置されるなど、組織構造の改革による教育研究活動の活発化も図られてきた。

一方、国の一組織であることを前提としたかのような国の管理の仕組みや大学間の結果の平等を偏重するマインドが国に残っていることも否めない。また、各大学においても、大学内部における横並びの慣習などにより、法人化当初に描いていた、「競争的環境の中で、活力に富み、個性豊かな魅力ある国立大学」の姿は未だ実現しているとは言い難い。これらの点は、平成 28 年の国立大学法人法の改正により、指定国立大学法人制度を創設し、世界最高水準の教育研究活動の展開を推進しようという動きをも阻害しかねない。

したがって、第 4 期中期目標期間を迎える今、大学がより自律的に、个性的かつ戦略的経営を行うことができるよう、改めて国立大学法人と国との関係を見直し、新たな段階へと再定義していくことが喫緊の課題である。

さらに、知識集約型社会への大転換により世界が多様化・複雑化し、国立大学法人が時代を切り拓く人材を輩出し知識を紡ぎ出すなど、知のインフラ基盤として社会に価値を提供し続けることが一層求められるようになった。加えて、デジタル化を原動力として、個人のニーズに応じた多様な働き方や暮らし方が実現するであろうニューノーマル時代においては、国立大学法人が多様な個性を生かして、タイムリーに社会と新しい価値を共創していくことが期待される。このように国立大学法人に期待される役割が大きくなる中、機能を拡張し続けることが求められるが、それを可能なものとするためには、社会からの相応の支援を得ることが不可欠である。したがって、国立大学法人は、納税者である国民はもとより、学生、卒業生、研究者、学界、産業界、地方自治体をはじめとした国内外の多様なステークホルダーと積極的に関わり合い、拡張した機能による活動が新たな投資を呼

¹ 国立大学と文部科学省が意見交換を行い、研究水準、教育成果、産学連携等の客観的データに基づき、各国立大学の強み・特色・社会的役割を整理したもの（平成 25・26 年度）

² 平成 16 年度：経常収益（23,412 億円） 運営費交付金収益（10,870 億円） 外部資金等（1,647 億円）
平成 30 年度：経常収益（30,817 億円） 運営費交付金収益（9,822 億円） 外部資金等（4,381 億円）

び込むことで、社会変革の駆動力として成長し続ける戦略的な大学、いわば真の経営体に転換することが急務である。ここで言う真の経営体とは、受け身ではなく主体的・能動的に社会に働きかけ、新たな資金循環を駆動する機能を持ち、自ら成長し続ける仕組みを内包させることが必要である。そして、知的資産を収益化させる発想に留まらず、より良い未来社会づくりに向けて、新しい資金循環を駆動する機能により、経済社会システムを変革させることを目指すべきである。

以上の背景を踏まえ、国は、国立大学法人に負託する役割や機能の発揮が出来る環境構築に責任を持つとともに、国立大学法人が国のパートナーとして自らの裁量で機能を拡張し社会と常に対話できるよう、規制による事前管理型から事後チェック型を基本思想とした、国との関係性における新たな枠組み（「自律的契約関係」）を構築すべきである。また国立大学法人は、国から負託された業務を確実に遂行することに加え、真の経営体として多様なステークホルダーとのエンゲージメント³を通じて信頼関係を深めることが必要である。したがって、そのようなステークホルダーを巻き込んだ大学経営モデルを構築するため、ステークホルダーとの対話を確実に行うべく、国立大学法人は、活動成果の可視化や、徹底した情報公開による透明性の確保、さらには外部の視点を取り入れた評価の多元化を講ずるべきである。なお、ここでいう「自律的契約関係」とは、以下で述べる新たな中期目標及び中期計画により、国と国立大学法人それぞれの責任を明確にすることで、その関係性を自律的なものにすることを企図しており、公共的価値の創出を期待されている国立大学法人が、国から財政的に自立することを表現しているものではないことに留意が必要である。

（２）中期目標・中期計画の在り方

現在の国立大学法人制度は、文部科学大臣がそれぞれの国立大学法人の経営全般にわたる中期目標を定めるとともに、各国立大学法人はその中期目標を達成するための計画を中期計画として作成し、文部科学大臣の認可を受ける目標管理型の枠組みとなっている。これは、項目別に網羅した目標を国の管理下に置くことで事業の増殖を抑止し、既成の枠内での事業の効率化と質の向上を目指すもので、自ら多様な目的を持って自律的に発展していく国立大学法人には馴染まない。国は、この在り方について、国立大学法人が社会変革の駆動力としての役割を確実に果たせるよう、国が毎年度財政措置を講ずるに当たって求められる必要な関与と、国立大学法人の自主性・自律性に基づく発展とを両立させた形に見直すべきである。

（大枠の方針）

国は、これまでの中期目標の在り方を見直し、総体としての国立大学法人に求める役割や機能に関する基本的事項を国の方針として提示すべきである。これは、国が国立大学

³ エンゲージメントとは、組織が社会に対して主体的に深い対話や共創などを通じた強い関与を持つことで、多面的にそれぞれのステークホルダーに対して責任を果たし、相互理解を得、互恵的に協働していくことを言う。なお、国立大学法人のステークホルダーは、多種多様であり、それぞれとどのようなエンゲージメントを形成するかについては、個別に異なることに留意が必要である。

法人に対して負託する役割や機能を明確化することで、国の責任を明らかにするものである。また、国は、従来の中期目標のように個々の大学に対して経営全般にわたり細分化された目標を予め設定して国立大学法人の活動を管理するのではなく、国立大学法人との自律的な関係に基づき、その多様性にも十分配慮して、大学政策上必要な方針を大枠として示すことが必要である。加えて、国は、国立大学法人に負託する役割や機能が発揮される環境構築に責任を持つ意味において、法人が予見可能性を持った財務運営に基づき業務を確実に遂行出来るよう、十分配慮する必要がある。

（中期目標・中期計画）

国立大学法人は、国が示す大枠の方針を踏まえ、それぞれの組織の特性を生かした6年間のビジョンや行動計画等を作成すべきである。これは、国立大学法人がその大学経営の目標に照らして、国が方針で示した役割や機能のうち自身のミッションとして位置付けるものについて自ら選択し、それを達成するための方策について、自らの責任で6年間で達成を目指す水準や検証可能な指標を中期計画に明確に規定することが不可欠である。これにより国立大学法人は、中期計画の達成に責任を持つこととなる。一方で、中期計画について、国立大学法人の活動の展開を制約するべきではなく、国は、その見直しや変更に当たって、国立大学法人が社会変革にスピード感を持った対応ができるよう留意が必要である。加えて、国立大学法人は、中期目標・中期計画の期間と学長の任期との連動の在り方について、それぞれの組織の特性を踏まえて検討すべきである。

併せて、国立大学法人は、真の経営体として、多様なステークホルダーとのエンゲージメントを通じ、社会全体から理解と信頼を確実に獲得することで経営資源を拡大し、成長し続けるため、ステークホルダーが必要とする情報を、簡潔かつ分かりやすい内容として積極的に発信するべきである。

（3）評価の在り方

国立大学法人は、高い公共性が求められることから、国からの財政支援や様々な税制優遇措置を受けている。したがって、国立大学法人は、その資源を効果的・効率的に活用することで、我が国の社会の発展はもちろんのこと、国際的にも貢献することを責務として負っている。また、国立大学法人がその機能を拡張し、幅広いステークホルダーに公共的サービスを提供していくに当たっては、成果とコストを意識した戦略的な法人経営を行うとともに、社会に対する説明責任を果たすことで、社会からの理解と信頼を得ることが不可欠である。

このため、国立大学法人は、国立大学法人ガバナンス・コード⁴への適合状況等の積極的な公表を行うとともに、それぞれが毎年度行う自己評価において、社会や市場など国以外のステークホルダーの視点も取り入れ、充実・強化を図るべきである。こうした社会への説明責任が十分に確保されることを前提とした上で、新たな中期目標・中期計画に基づいて構築される自律的契約関係も踏まえ、国（国立大学法人評価委員会）による法人評価に

⁴ 令和2年3月、国立大学法人自身が自らの経営を律しつつ、国立大学の教育・研究・社会貢献機能を更に高めるため、「国立大学法人ガバナンス・コード」を策定した。

ついて、毎年度の年度評価を廃止し、原則として、6年間を通じた業務実績を評価する⁵こととすべきである。

さらに、国は、教育・研究活動に係る評価について、独立行政法人大学改革支援・学位授与機構（NIAD-QE）による徹底したピアレビューによる評価結果を、他の評価の仕組みにも併せて活用するなど、法人評価以外に行われている評価の仕組みも含めて重複を排除し、抜本的に評価全体の簡素化を講ずるべきである。また、国立大学法人は、国による評価に投入していたリソースを多様なステークホルダーとのエンゲージメントに振り向け、高い信頼獲得により経営資源の拡大を進めるべきである。

なお、現行制度において、国は、国立大学法人に対して、「違法行為等の是正」のほか、「改善等の勧告」や「所要の措置」等を講ずることができるとされているが、国と国立大学法人との間の新たな自律的契約関係下において、これらの措置について実効性をもった運用がなされるよう、今後、具体の検討を行うことが必要である。また、国立大学法人が、自律的に多様なそれぞれのステークホルダーに対する責任をどのように持つべきかについても、今後引き続き議論を行っていくことが必要である。

（４）内部統制に係る組織の在り方

（経営の柔軟性）

国立大学法人が、国との自律的な関係に基づき、真の経営体として新しい価値を社会と共創していくためには、ステークホルダーとのエンゲージメントを通じて自身の強みや特色の発揮を最大化させるべく、法人自らがその在り方を模索し、責任ある体制を選択できるような仕組みが必要である。

このため、国は、国立大学法人の内部統制に係る組織の在り方について、法人に置くべき組織やその構成、役割などの大枠を示すに留め、その他の事項については、法人の経営判断に委ねるべきである。具体的には、国立大学法人は、専門性の高い事務職員の育成を進めるとともに、公務員型から脱却した、能力や業績に応じた弾力的な人事給与システムを整えるべきである。さらに、戦略的な経営実現やコンプライアンス強化の面から、新たに実施する業務に最適な外部人材の適時登用を可能とするなど、国は、国立大学法人が置くことができる理事の員数について柔軟性を持たせることが必要である。なお、国立大学法人は、自ら選択した組織の在り方についての妥当性や効果について、国も含めたステークホルダーに対して説明責任を果たすことが求められる。

（牽制機能の可視化）

国立大学法人制度においては、学長のリーダーシップの下で強靱なガバナンスを構築し、不断の改革を進めていくことが求められる中、大学全体の運営を審議する役員会、経営面を審議する経営協議会、教育研究面を審議する教育研究評議会がそれぞれ、最終的な決定権を有する学長に対してその決定を支える共同統治となっている。また、経営協議会の学外委員及び教育研究評議会の学内委員から構成される学長選考会議、さらにはこれらとは別に、文部科学大臣が任命した監事が２名置かれ、学長の業務執行状況に対して実質的に

⁵ 現行制度上、6年間を通じた業務実績を評価するため、中期目標期間の４年目終了時と中期目標期間終了時に評価を実施している。

異議を唱える権限と責任を持っている。

新たな自律的契約関係下において、国立大学法人が自律的にガバナンスを効かせる仕組みの実効性を担保する在り方については、今後引き続き議論を行っていくことが必要であるが、少なくとも国立大学法人が、多様なステークホルダーからの信頼を確実に獲得していくため、学長選考会議及び監事が持つ牽制機能について可視化させることが重要である。

このため、国は、学長選考会議の位置付けが執行部から中立であることを明確にするため、その構成員は経営協議会（学外者）と教育研究評議会（学内者）から選出された者とし、少なくとも、現在は構成員として加えることが可能となっている、牽制されるべき側の学長は関与させないことを法令で規定すべきである。また、現在、法律の施行通知で記している、学長選考会議の持つ牽制機能⁶を明確に法令上も可視化することが必要である。

加えて、国立大学法人の業務を監査する役割を担う監事の機能の実質化を図るため、国立大学法人は、文部科学大臣が任命した監事が十分かつ適切に監査業務を遂行できるようその常勤化について検討するとともに、監事の業務をサポートする体制を確実に整備することが必要である。そして、国立大学法人は、その候補者の選定に当たっては、多様なステークホルダーの協力・助言を得て人選を行い、その選定過程や結果を広く公表するなど、責任を十分に果たし得る適任者を選考するための適切なプロセスを工夫すべきである。

（学長選考プロセス、候補者育成について）

国立大学法人の学長は、学長選考会議が、その責任と権限の下、自ら定める基準により主体的に選考することとされている。したがって、学長選考会議が意向投票の結果に拘束されることがあってはならず、例えば、候補者のうちの一人が過半数を獲得するまで意向投票を行うことにより、学長選考会議が、意向投票の結果をそのまま選考結果に反映させ、過度に学内の意見に偏るように受け取られることは避けるべきである。また、学長選考会議が、意向投票を一つの手段として活用する場合には、学長候補者が学内構成員と確固たる信頼関係を築き、その下で強力なリーダーシップを発揮できる能力を有するかどうかの確認の参考とするなど、実施目的や位置づけを明確にして、説明責任を果たすべきである。

このように、国立大学法人は、学長が真にリーダーシップを発揮し、世界に伍する大学へと飛躍を遂げるため、学長選考会議が自らの権限と見識において、法人の長に求められる人物像に関する基準をステークホルダーに対して明らかにするとともに、広く学内外から法人の長となるにふさわしい者を求め、主体的に選考を行うべきである。

また、学長等の幹部候補を発掘、育成、プールする仕組みも併せて重要であるが、我が国においては、海外とのネットワーク構築等を経ながら大学経営の専門家を育成する取組や学長等の候補者をプールするシステムが定着していない。したがって、国立大学法人は、重要となる多様なステークホルダーを巻き込み、それにより投資を呼び込むことが出来る能力など、真の経営体を先導する大学経営者として求められる資質・能力を明確にすることが必要である。加えて、国立大学法人は、例えば、内部人材の発掘・育成はもちろん、国内外の大学等において顕著な経営実績を上げた学長経験者等に関する情報収集・ネットワーク化や、大学経営者を育成するための教育プログラムの創設などについても、国と共

⁶ 選考した学長又は理事長の業務執行の状況について恒常的な確認を行う機能

に大学経営人材育成システムの構築に向けた多層的な取組を検討すべきである。

(5) 会計制度・会計基準

(産業界目線からも理解しやすい財務諸表等)

社会変革の駆動力として成長し続ける戦略的な大学経営への転換を目指す国立大学法人は、国の負託に応える責任のみならず、多様なステークホルダーに対する責任をも持ち併せている。

一方で、現行の国立大学法人会計基準及びそれに基づいた財務諸表は、もともと国に対する説明責任を果たすための道具として設計されたものであることから、多様なステークホルダーへの説明責任を果たすための道具としては、例えば経営協議会の外部委員等からも損益均衡の概念や損益外処理など、分かりにくい概念が多く、適切な助言がし難いといった懸念が示されている。

このため、国は、損益外の情報を含めた表記の工夫を行うとともに非財務情報と統合させた財務情報の開示の在り方を見直すなど、国以外の多様なステークホルダーへの説明責任の改善を図ることが必要である。

(戦略的な目的積立金等への見直し)

現在、資金を積み立てて活用できる仕組みとして、目的積立金制度があるが、これは財務諸表の承認後に承認される仕組みであり、承認されるまでの間は大学側に不安感があるとともに、特に大学自らが獲得した財源についても、その資金留保の確実性が担保されないことに対する懸念が示されている。

したがって、国は、国立大学法人自らの判断で戦略的に積立てができる内部留保の仕組みを作るとともに、法人が自ら獲得した多様な財源を、戦略的に次期中期目標期間に繰り越すことができるよう、目的積立金の見直しを行うべきである。

このように、国は、社会や市場との対話を通じて新たな投資を呼び込み、資金循環を駆動させることで、経済社会システムを変革することが期待される国立大学法人に相応しい会計制度・会計基準の在り方について、検討することが急務である。

3. 経営裁量の拡大を可能とする規制緩和

(1) 基本的な考え方

国立大学法人が真の経営体となるためには、2. で示した新たな枠組みにより裁量の余地を持つだけでなく、その裁量を拡大するための手段を増やしていくことも必要である。

このため、国は、自律的な関係の基本である事前管理型から事後チェック型への思想に基づき、資金獲得や組織変更の柔軟性など、国立大学法人がその機能を拡張し新しい価値を社会に提供し続けるために不可欠な規制緩和を行うべきである。

(2) 先行投資財源の確保とその循環拡大

機能を拡張した国立大学法人が駆動力となり Society5.0 への変革を加速し続けるためには、知識集約型社会への転換が進む中、無形の価値を適切に評価する環境を社会全体で構築することが重要である。その上で、国立大学法人は、拡張した機能による活動が新たな投資を呼び込み、成長し続ける経営モデルを自ら開発していくことが求められる。

したがって、国は、国立大学法人が、自らの裁量において戦略的・長期的に安定して活用できる資金を確保し、循環拡大することができる仕組みを作ることが急務である。

（長期借入金の借入れ・債券発行）

国立大学法人による長期借入金の借入れ・債券発行は、これまで、附属病院、施設移転、宿舎、産学連携施設等に要する土地の取得等を対象とし、その償還財源を当該土地等による収入を充てることを基本とする「プロジェクト・ファイナンス型」のみ限定して認められていた。そして、国は、この活用拡大のための要件緩和を行うべきとの本検討会議の議論を踏まえ、大学の先端的な教育研究の用に供するための「コーポレート・ファイナンス型」の活用を可能とする政省令改正を、令和2年6月に行っている。しかしながら、国立大学法人が発行する債券が、市場との対話でさらに魅力的な商品として高い価値を生み出していくことが、今後、より一層期待される。

したがって、国は、発行対象事業を更に拡大することや、償還期間について、大学が提供する公共的サービスの時間軸を念頭において、更なる長期化を可能とすることについて、検討を行うことが必要である。

（出資対象事業の拡大）

現在、国立大学法人が認められる出資業務は、技術移転機関（TL0:Technology Licensing Organization）、ベンチャー・キャピタル、指定国立大学法人の特例によるコンサルタント業務、研修・講習業務に関する大学発ベンチャーへの出資の三つの形態に限定されている。

国は、国立大学法人の財政的な自立化と産学連携の更なる活性化に向けて、オープンイノベーション支援機能や実用化を目指した共同研究・受託研究等の研究開発機能についても、出資可能な対象事業とするために必要な措置を講ずるべきである。加えて国は、国立大学法人が保有するシーズやノウハウの社会還元促進に向けて、指定国立大学法人に限定されている出資を全ての国立大学法人に拡大するとともに、国立大学法人が培ってきた教育研究に関するノウハウを生かせる事業等についても出資対象とすることについて検討すべきである。

（金融商品による資金運用）

国立大学法人の財源多様化を進めるに当たり、寄附金などを原資とする余裕金の運用は有効な手段の一つであり、希望する複数の国立大学法人で運用を共同化することによって、業務の効率化やスケールメリットを生かした資金運用が期待できる。

このため、国は、希望する複数の国立大学法人が、余裕金の運用を行うに当たって運用を主導する法人（基幹法人）を決めて共同で運用資金を拠出する場合、全ての法人が文部

科学大臣の認定を受けることを要さず⁷、これら法人間の取り決めにより、基幹法人のみが認定を受けることで実施可能となるよう、運用を見直すべきである。

（間接経費収入の執行・運用の柔軟化）

間接経費収入は、国立大学法人が「運営」から「経営」へと変革するに当たり、活用できる貴重な財源となり得る。

したがって、国は、国立大学法人において公的研究費の間接経費収入が中長期の財源として活用できるよう、積み立てて設備更新等に使用可能とするなど、その運用ルールの柔軟化に向けて検討を行い、早期に実現を目指すべきである。

また、国立大学法人が企業との共同研究を行う際に計上される間接経費について、産業界側からは、大学の研究者等や研究成果の価値が可視化されていないことから、その価額を判断しにくいという指摘がされている。その一方で、産業界側でも、産学連携をコストではなく「価値」への投資と捉え、様々なプロジェクトを包括する連携として大学と総額で合意する契約事例も見られるようになってきている。こうした状況も踏まえ、国は、経営体としての国立大学法人が獲得した間接経費収入の使途の在り方について、大学債の償還財源の多様化の観点も含めて、検討すべきである。

（３）定員管理等の柔軟化

（学部・学科の再編等）

現在、国立大学が学部・学科の再編等を行う際には、運用上の取扱いとして事前に大学設置・学校法人審議会大学設置分科会（以下「設置審」という。）による審査手続きを経るとともに、中期計画変更の文部科学大臣認可を要することとしており、公私立大学と比較しても厳しい要件になっている。一方で、国立大学は、ポスト・コロナに向けて日本社会を大きく転換させる駆動力として期待されており、デジタル化やグローバル化の急速な進展に伴う社会のニーズや産業構造の変化に対応するべく、スピード感を持って教育研究組織の再編を行っていくことが求められる。

このため、国は、学位の分野に変更がなく、収容定員の総数が増えない場合において、学部・学科の再編等を伴う定員変更に必要な手続きについて、抜本的に簡素化するべきである。また、国立大学は、学部以上に大学院レベルの教育機会の提供の観点で果たしている役割が大きいと考えられ、研究科・専攻についても、時宜を得た意欲的な組織再編を可能とするため、国は、その定員枠の戦略的再配分についての課題及び対応策について、今後、議論を行っていくことが必要である。

（収容定員の総数）

18歳人口の減少等を踏まえ、国は、国立大学の収容定員の総数を増加させない抑制的な対応を採っている。しかし、知識集約型社会への転換の中で、国立大学が知のインフラ基盤として果たすべき役割が増大し、例えばリカレント教育の重要性なども指摘されている状況下で、収容定員を18歳人口との関係のみで決めるのは、必ずしも合理的ではない。ま

⁷ 指定国立大学法人の場合は、特例で認定は不要

た、ポスト・コロナを見据えた分散化の流れを好機と捉え、東京一極集中を是正し、日本社会全体のレジリエンス向上を実現させるという観点からも、地域の知の拠点として内外の人材やシーズを育成・結集させ、多様な諸活動の中核となる、すべての都道府県に配置されている国立大学に期待される役割は大きい。

したがって、国は、文理の枠にとらわれないSTEAM（スティーム）人材⁸の育成や、地域の特性やニーズを踏まえた質の高い人材育成やイノベーションの創出、社会実装に本気で取り組むような場合に限り、これまで抑制的に取り扱ってきた国立大学の学部収容定員の在り方を柔軟に取り扱うことも含め、魅力的な地方大学の実現に向けた取組を強化するべきである。

（優秀な留学生の確保）

国立大学は、コロナ禍により世界情勢が大きく変化する中で、これまで以上に国際的に活躍できる人材を育成・輩出する国際的な頭脳循環拠点として、世界的な人材獲得競争下、優秀な留学生を戦略的に獲得していくことが求められる。しかしながら現在、留学生は大学の定員内としてカウントされ、かつ学部については規模によって超過定員が制限される定員管理の仕組みとなっているため、国立大学は、優秀な留学生の獲得機会を逸しかねない。ポスト・コロナのニューノーマルの環境下で、オンラインの活用により、一層、優秀な人材の獲得競争が激化する中で、国は、真に優秀な留学生を定員管理の外枠に位置付けるなど、定員管理の弾力化を迅速に講ずるべきである。併せて、留学生の授業料についても、現在は一律となっているが、特に優秀な留学生を獲得するために無償で受け入れる観点や、高額な授業料を払ってでも留学したいと思われる高度な教育を提供するといった教育の質向上の観点など、大学の戦略に応じた柔軟な取り扱いを可能とするよう、国は、その設定の在り方についても柔軟化を図ることが必要である。

（ジョイント・ディグリー（JD⁹：国際連携教育課程制度））

令和2年4月時点において22のJDプログラムが開設されているが、現在はプログラムごとに大学に学部・専攻を設置することが必要とされており、学位の分野の変更がない場合でも、学科・専攻の設置のたびに設置審の審査を経ることとなっている。加えて、卒業・修了要件単位や定員についても様々な制限がかけられている。しかしながら、JDプログラムは、学生に外国大学の優れた教育を受ける機会を与えるとともに、我が国の大学にとっても教育課程の在り方や授業の方法等を見直す好機となるなど、グローバルな教育研究環境の整備に非常に効果的な取組であり、更なる拡大が期待される。

このため、国は、我が国の大学が、優秀な人材を国内外から惹きつけ、国際的に活躍できる人材を育成・輩出する頭脳循環の要となるべく、JDプログラムの更なる拡大に向けて、国内大学、連携先大学それぞれでの最低修得単位数の軽減や、連携先大学が主となって管理する留学生定員の扱いなどについて、柔軟化策を講ずるべきである。

⁸ Science, Technology, Engineering, Art, Mathematics の各教科での学習を総合的に実社会での課題解決に生かすことができる人材

⁹ 我が国の大学等と外国の大学等が大学間協定に基づき、連携して教育課程（国際連携教育課程）を編成し、その教育課程を修了した者に対して、両大学が共同して1枚の学位記を授与し、当該学位記に係る大学の長が連名するもの

4. 新たな時代の「大学ニューノーマル」の早期実現

ポスト・コロナの新たな時代は、対面とオンラインとを組み合わせたハイブリッド教育が標準となることは想像に難くない。そして、デジタル技術を駆使したオンラインを活用することで、グローバル世界における内外の第一線級の教員陣による教育カリキュラムの編成も可能となる。こうした中、これまでの物理的な所在の“リアルキャンパス”だけを前提としたマインドセットを変え、世界に先駆けて「大学ニューノーマル」を確立することが肝要である。

全世界的なデジタルトランスフォーメーションによる変革期において、世界的な人材獲得競争に打ち勝っていくためには、国内のみならず世界市場から優秀な多様な学生（高卒者、社会人、留学生など）や教員、研究者を柔軟に受け入れることを可能とするため、社会との接続の在り方や学事暦・修業年限の多様化も含めて、新しい大学モデルへと変わっていく必要がある。

このため、国は、リアルなキャンパスで対面による教育を行う前提に立ち規定されている大学設置基準の学修単位数や収容定員等の考え方等について、新たな時代の「大学ニューノーマル」の早期実現に向けた弾力化を早急に検討すべきである。

加えて、国及び国立大学法人は、オンライン時代の労働法制の在り方も含めて教員の働き方について、世界最先端の教育研究を社会に提供できる先導的なモデルの構築に向けて、制度面及び実務面における運用上の工夫・改善も早急に進めるべきである。

5. 今後の検討に向けて

本検討会議における検討が始まった矢先、世界はコロナの感染拡大により歴史的な危機に直面した。時代の大きな転換点において、我が国は予測不可能な未来を切り拓き、ポスト・コロナの新たな時代を見据えた社会変革に取り組まねばならない。こうした状況下、本検討会議は、イノベーション創出の源である多様な知の結節点として、我が国の社会において最大かつ最先端の知のインフラである国立大学を、一刻も早く真の経営体として蘇らせることで、それを駆動力として日本の転換のスピードを加速させる使命を負っている。

これまで本検討会議では、「国立大学法人と国との関係はどうあるべきか」との命題の下、戦略的な大学経営を阻害していると考えられる、国の制度の弾力化や規制緩和に切り込んで検討を行った。この点、本検討会議における結論が出たものについては、早急に制度改善等を国に求めていくとともに、法改正が必要な事項については、国が準備を確実に進めていくことを切に願う。

しかしながら本検討会議の使命はこれで終わりではない。今後は、大学側から要望が出た国の制度の在り方の検討に留まらず、国との自律的契約関係下で、経営裁量を拡大する手段を得る国立大学法人が、より良い未来社会づくりに向け経済社会システムを変革する駆動力となるよう、その将来的な担い手となる学生への教育を含め、教育研究の現場の変

革をどのように推し進めていくべきかについて、早急に検討していく必要がある。知識とデータから価値を生むことに果敢に挑むアントレプレナーシップ¹⁰あふれる人材など、時代を牽引する幅広いイノベーションの担い手を続々と輩出できるようにしなければならない。

改革が果たすべきは、既得権益や前例主義の打破である。そして守るべきは、学生と研究の未来であるとの原点に立ち返り、国立大学法人にとって重要なステークホルダーである学生目線での改革、例えば在学生や入学希望者等に対して積極的に情報開示を行い、在学生や卒業生からの適切な評価を受けながら、教学マネジメント等へ反映させることで教育水準の質向上を図るなど、不断の教育改革に取り組んでいくことが重要である。さらには、ポスト・コロナの新たな時代に求められる人材像を見極め、柔軟に組織再編を行うとともに、社会のニーズや産業構造の変化に対応した戦略的な研究室への学生配置の在り方を模索するなど、大学教育研究の現場を変革させていくことが求められる。加えて、グローバル競争下での国際的な評価等を経ることにより、世界最高水準の教育や研究を実現していくことが肝要である。

今後は、これら方策の検討についても、先に述べた自律的契約関係下におけるガバナンスや結果責任・是正の在り方、さらにはエンゲージメントを通じた関係下において、それぞれの多様なステークホルダーに対する責任を国立大学法人がどのように持つべきかといった検討と併せて、本検討会議において取り上げていく予定であることを付言する。

¹⁰ 起業家精神（起業に限らず、新事業創出や社会課題解決に向け、新たな価値創造に取り組む姿勢や発想・能力等）。

これまでの検討会議の状況について

第1回 2月21日（金）

- ・ 検討会議の議事運営等について
- ・ 国立大学改革の変遷と現行制度について
- ・ 意見聴取及び自由討議

第2回 3月19日（木）

- ・ 委員からの意見聴取
- ・ 国と国立大学法人との契約関係について
中期目標・計画、法人評価の在り方
- ・ 自主財源確保に向けた方策について
長期借入・大学債発行の要件緩和について

第3回 4月24日（金）

- ・ 諸外国の大学制度について
東京大学 福留教授からヒアリング
- ・ 国立大学法人に期待される役割について
- ・ 自主的財源確保に向けた方策について
出資対象事業の拡大について

第4回 5月22日（金）

- ・ 地方国立大学の機能強化に向けて
金沢大学 山崎学長（国立大学協会副会長）からヒアリング
- ・ 国立大学の学生定員管理の柔軟化について

第5回 6月19日（金）

- ・ 戦略的な国立大学法人経営に求められるガバナンスについて
東海機構（名古屋大学 松尾総長、岐阜大学 森脇学長）からヒアリング
- ・ ニューノーマル社会における国立大学の国際化について
学事歴の柔軟化、英語による教育研究活動促進など
ジョイント・ディグリーを実施する国際連携学科の設置認可の条件緩和

第6回 7月28日（火）

- ・ 内閣府における大学改革の議論について
- ・ ニューノーマル社会における自律的契約関係の在り方
中期目標・計画、法人評価の在り方

第7回 8月31日（月）

- ・ これまでの審議概要（骨子）（案）について

第8回 9月25日（金）

- ・ 中間とりまとめ（案）について
- ・ 今後の検討事項について

令和2年1月28日

高等教育局長決定

1. 趣旨

「骨太の方針 2019」に則り、指定国立大学が先導して、世界の先進大学並みの独立した、个性的かつ戦略的大学経営を可能とする大胆な改革を可及的速やかに断行することが重要。そのため、より高い教育・研究に向けた自由かつ公正な競争を担保するため、国立大学と国との自律的契約関係を再定義し、真の自律的経営に向け、国立大学法人法等関連法令の改正や新規創設を含めて検討を行う。併せて、各大学においてグローバル人材を糾合できる世界標準の能力・業績評価制度とそれに基づく柔軟な報酬体系の確立などにつき検討する。

また、各大学が一貫性ある戦略的経営を実現できるような学長、学部長等の選考方法の在り方について検討する。加えて、新たな自主財源確保を可能とするなどの各種制度整備の具体策、さらに、現行の「国立大学法人評価」「認証評価」及び「重点支援評価」に関し、廃止を含めた抜本的簡素化や、教育・研究の成果について、中長期的努力の成果を含め厳正かつ客観的な評価に転換することを検討する。

2. 検討事項

(1) 国立大学法人と国との自律的契約関係について

—「世界の先進大学並みの独立した、个性的かつ戦略的大学経営を可能とする大胆な改革を可及的速やかに断行する」ための出発点であることを念頭に置く。

—「より高い教育・研究に向けた自由かつ公正な競争を担保するため」の契約である

- ① 「自律的契約関係」の再定義
- ② 文部科学省職員現役出向等の今後の在り方

(2) 戦略的な大学経営について

- ① 財務運営の中長期的な安定性の在り方（期をまたいだ運営費交付金の繰り越し、基金の創設等）
- ② 学長選考会議と経営協議会の関係や学外委員の比率
- ③ 学長・学部長等の選考方法の在り方
- ④ 世界標準の教育研究実現に向けた教育研究評議会の在り方
- ⑤ 世界標準の能力・業績評価・報酬体系の確立
- ⑥ 現行の「国立大学法人評価」「認証評価」及び「重点支援評価」の廃止も含めた抜本的簡素化

(3) 経営基盤を強化するための規制緩和について

- ① 授業料の自由化の是非

- ② 学生定員の自由化の是非
- ③ 長期借入・大学債発行の要件の在り方
- ④ その他自主財源確保策

(4) 世界最高水準の教育研究環境の実現方策

- ① 日常的な英語による教育研究の早期実現
- ② その他

3. 実施方法

- (1) 本会議は、別紙の有識者の協力を得て、上記2に掲げる事項について検討を行う。
- (2) 本会議には、必要に応じて、別紙以外の有識者を参画させることができる。

4. 実施期間

令和2年2月21日から令和3年3月31日まで

5. その他

この検討会に関する庶務は、関係局課の協力を得つつ、高等教育局国立大学法人支援課において処理する。

国立大学法人の戦略的経営実現に向けた検討会議
委員名簿

上山 隆大	総合科学技術・イノベーション会議議員
大野 英男	東北大学長
金丸 恭文	フューチャー株式会社代表取締役会長兼社長 グループCEO
五神 真	東京大学長
小林 喜光	株式会社三菱ケミカルホールディングス取締役会長、 総合科学技術・イノベーション会議議員（非常勤）
篠原 弘道	日本電信電話株式会社取締役会長、総合科学技術・イノベーション 会議議員（非常勤）
曄道 佳明	一般社団法人日本私立大学連盟副会長、上智大学学長
富山 和彦	株式会社経営共創基盤代表取締役CEO
濱口 道成	国立研究開発法人科学技術振興機構理事長
星 岳雄	東京大学大学院経済学研究科教授
松尾 豊	東京大学大学院工学系研究科教授
松本 美奈	一般社団法人Qラボ代表理事、ジャーナリスト
宮内 忍	宮内公認会計士事務所所長
柳川 範之	東京大学大学院経済学研究科教授
山極 壽一	京都大学長

(敬称略、五十音順)