

国立大学法人の戦略的経営実現に向けた検討会議の状況について

令和元年 9 月 7 日
国立大学法人支援課

第 1 回 2 月 2 1 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 1 9 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 2 4 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 2 2 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 2 9 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 2 8 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 3 1 日（月）

- ・ これまでの審議概要（骨子）（案）について

夏 中間とりまとめ（予定）

年内 最終とりまとめ（予定）

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)

これまでの審議概要(骨子)(案)

令和2年8月

1. 国立大学法人と国との関係(自律的契約関係)

(1) 背景

- 平成16年4月の法人化以降、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、各国立大学の改革が本格化し、経常収益に占める運営費交付金の割合が減少する一方、外部資金等の割合や経常収益の総額が増加するなど、国立大学の財務構造は変化。また、特色ある学部等が設置されるなど、教育研究活動の活発化も図られてきた。
- 一方、文部科学省との関係においては、国の一組織であることを前提としたかのような管理の仕組みや大学間の過度な公平性を重視するマインドが残っていることも否めず、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。この点は、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機運の醸成やその発展をも阻害しかねないとの指摘も出ている。
- 第4期中期目標期間を迎える今、大学が自律的に、個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。
- 知識集約型社会への大転換、さらにはニューノーマル時代において、益々拡張し続ける国立大学法人の機能を発揮させるためには、社会からの相応の支援を得ることが不可欠であり、国内外の多くのステークホルダーと積極的に関わり合うプロセス(エンゲージメント)に基づき、価値創出の最大化を図ることで、拡張した機能による活動が新たな投資を呼び込み、成長し続ける戦略的な大学経営のモデル(「エンゲージメント型の経営体」)に転換することが急務。

(2) 基本的な考え方

- 国は、国立大学法人に負託する役割を明確にするとともに、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」)を構築すべきではないか。
- 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、エンゲージメント型の経営体として多様なステークホルダーからの期待に応えることが必要であり、そのステークホルダーとの対話を確実に行うため、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ことも求められるのではないか。

(3) 中期目標・中期計画の在り方

- 現在は、国が個々の国立大学法人の経営全般にわたる中期目標を定め、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が、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のではないか。
- 国は、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、国立大学法人との自律的な関係性に基づき、その多様性にも十分配慮して、大学政策上必要な大枠を方針として示すことが必要ではないか。
- 国立大学法人は、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、自らの責任において6年間で達成を目指す水準や検証可能な指標を明確に規定することが不可欠ではないか。

- ・ 国は、国立大学法人に負託する役割や機能の発揮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のではないか。
- ・ 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、検討すべきではないか。
- ・ 国立大学法人は、エンゲージメント型の経営体として、常に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、中期計画とは別に、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べきではないか。

(4) 評価の在り方

- ・ 国立大学法人は、国立大学法人ガバナンス・コード¹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・強化を図るべきではないか。
- ・ 社会へのアカウンタビリティが十分に確保されることを前提とした上で、国（国立大学法人評価委員会）による法人評価について、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²こととすべきではないか。
- ・ 国は、法人評価以外に行われている評価の仕組みも含めて抜本的に評価全体の簡素化を講ずるべきではないか。
- ・ 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対話・協創のために振り向け、高い信頼獲得や経営資源の拡大を進めるべきではないか。

(5) 内部統制に係る組織の在り方

(経営の柔軟性)

- ・ 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員の構成や要件、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よう柔軟化すべきではないか。
- ・ 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のではないか。

(牽制機能の可視化)

- ・ 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、現在、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執行部の学長や理事は関与させないことを法令で規定すべきではないか。
- ・ 学長選考会議が、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ついても法令で規定するとともに、名称についても見直すなど、同会議体の持つ牽制機能を可視化すべきではないか。
- ・ 国立大学法人は、国立大学法人ガバナンス・コードを踏まえ、監事の常勤化について検討するとともに、監事の独立性をサポートする体制を確実に整備し、その候補者の選定に当たっては、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

¹ 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。

² 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。

すべきではないか。

(学長選考プロセス、候補者育成について)

- ・ 国立大学法人は、国立大学法人ガバナンス・コードを踏まえ、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ようすべきではないか。
- ・ 国立大学法人は、大学経営者としての国際的なネットワーク構築やファンドレイジング能力などの資質・能力を定義するとともに、国と共に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はないか。

(6) 会計制度・会計基準

- ・ 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、産業界へのアカウンタビリティの改善を図ったり、中長期的に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新たに作ったりするなど、社会や市場との対話を通じて次の投資を呼び込み、成長し続ける経営体として相応しい国立大学法人の会計制度・会計基準の在り方を検討すべきではないか。

2. 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

- ・ 国立大学法人がエンゲージメント型の経営体となるために、裁量拡大のための手段を増やすべく、国は、国立大学法人との自律的な関係性にに基づき、法人がその機能を拡張し価値を提供し続けるために不可欠な規制緩和を行うべきではないか。

(2) 先行投資財源の確保とその循環拡大

- ・ 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、成長し続けるビジネスモデルを開発していくことが求められることから、国は、国立大学法人が、自らの裁量において戦略的に長期計画で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はないか。

(長期借入金の借入れ・債券発行)

- ・ 国立大学法人が発行する債券が、市場との対話でより一層魅力的な商品として高い価値を生み出していくことが期待されるため、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行うことについても、今後検討を行っていくことが期待されるのではないか。

(出資対象事業の拡大)

- ・ 国は、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はないか。
- ・ 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についても出資対象とすることについて検討すべきではないか。

(金融商品による資金運用)

- ・ 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³、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はないか。

（間接経費収入の執行・運用の柔軟化）

- ・ 国は、国立大学法人において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た検討すべきではないか。

（3）定員管理等の柔軟化

（学部・学科の再編等）

- ・ 国立大学は、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臨機応変な教育研究組織の整備が求められるため、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はないか。

（収容定員の総数）

- ・ 国は、文理の枠にとらわれないSTEAM（スティーム）人材⁴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ないか。

（ジョイント・ディグリー（JD⁵：国際連携教育課程制度））

- ・ 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じるよう検討すべきではないか。
- ・ 優秀な留学生の戦略的獲得に向けて、国は、JDプログラムの弾力化に留まらず、留学生授業料の設定の在り方や定員管理の弾力化についても、併せて検討すべきではないか。

3. 新たな時代の「大学ニューノーマル」の早期実現

- ・ 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）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のではないか。
- ・ 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検討すべきではないか。

³ 指定国立大学法人の場合は、特例で認定は不要

⁴ 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

⁵ 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、当該学位記に関係する大学の長が連名するもの

第1回～第6回検討会議における主な意見概要

※ 本内容は、これまでの検討会議における委員の主な意見を、文部科学省が便宜的に設置紙の検討事項の柱に基づき、整理してまとめたものである。

1. 国立大学法人と国との自律的契約関係について

(総論)

- ・ 国と大学との関係を根本から見直す時に来ているのではないか
- ・ 国と国立大学との関係について、まず国は、資金獲得の自由裁量を国立大学に与えた上で、その結果に対する評価を行う形とするべきではないか
- ・ 自由度をもって自主性に基づき経営手腕を発揮できるようにすることが必要で、事前管理型から事後チェックを基本としたエンゲージメントの仕組みが必要ではないか
- ・ 契約関係には「対等と従属」との両方があり得るが、国立大学の場合は大臣と法人の長との関係において対等とは言えないのではないか
- ・ 国立大学法人は公共財なのでマルチステークホルダーであることは当然であり、国はあくまでも国立大学のステークホルダーの一つと考えることが必要ではないか
- ・ 役割拡張により生じた多様なステークホルダーとのコミュニケーションを重視した上で、大学に任せるもの、国が守るべき連続性とは何かを意識すべきではないか
- ・ 国立大学と国は相対するものではなく、互いがパートナーとして共に社会に役立つ方向に転換するために、それぞれ契約でやるべきことを規定するという形で考えてはどうか
- ・ 自律化することで生じるリスクを最小化するため、国以外の第三者の存在でどうチェックする仕組みを設計するのか、検討していくことが必要ではないか
- ・ 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することが求められるのではないか
- ・ 自律的契約関係を考えるに当たっては、国立大学法人が国の役割を負う活動について国との対話・評価を受ける部分と、機能拡張の活動について市場との対話・評価を受ける部分という2本立てを基本とすべきではないか

(中期目標・計画の在り方)

- ・ 国と国立大学とが契約関係下であれば、契約が守れなかった際のペナルティがあるはずだが、中期目標・計画に基づく評価はその意味で機能していないのではないか
- ・ 文科省は、大学に対する管理を厳しくするのではなく、多様な大学の特徴が出るよう大枠の方針のみを示すに留めるべきで、大学は中期計画を簡素化するとともに、ステークホルダーに対するメッセージとして捉えるべきではないか
- ・ 中期目標・中期計画について、分量を少なくすると同時に、大学の特徴が出るようにすることも重要ではないか
- ・ 経営陣の任期と中期目標の期間は連動させないとまずいのではないか
- ・ エンゲージメント型でモニタリングされることを意識した内容にするべきではないか
- ・ 全ての大学一律の中期目標はおかしい。類型別、指定国といった形で分ける配慮が必要ではないか
- ・ 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すべきではないか
- ・ 中期目標は、国が大学の役割などの大枠を提示し、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ことが必要ではないか
- ・ 中期目標には、国が負託する事業を明確化するとともに、その予算確保を国の責任とするため投入目標を示すべきではないか

(評価の在り方)

- ・ 少しでもシンプルかつ自由度のある形での評価にすることが必要ではないか
- ・ 窮屈で細かい評価を行うことによって、大学の多様性が失われてしまうのではないか
- ・ 大学が自身のポートフォリオを練り、自由裁量をなくすような評価軸は良くないのではないか
- ・ 大学改革は時間がかかるので、しばらく様子を見て評価しないという選択肢もあり得るのではないか
- ・ 評価については、例えば毎年評価をした大学としない大学とを比較してその費用対効果分析をやる事が出来るとその効果がはっきりするのではないか
- ・ 国と法人との契約関係の下、説明責任のために評価を行いその結果を公表することは重要ではあるが、そのために係るコストの面からの費用対効果も考えていくべきではないか
- ・ 評価サイクルについて、財務マネジメントなどは毎年でも良いかもしれないが、教育研究活動については、もっと中長期的な観点から見ていくべきではないか
- ・ 交付金が毎年使われていることに対して評価を毎年行っているが、実際は大きく変わり得ない。中期目標期間中は、中期的なチェックでも納得できる評価軸を設定し、単年度評価は廃止してはどうか
- ・ 教育研究の評価については、毎年、4年目終了時、期間評価が実施されていることに加え、機関別認証評価も実施されており、集約して簡素・合理化すべきではないか
- ・ 機能拡張した国立大学は、国が国立大学に負託する役割を適切に果たしているのかという国からの評価と、市場のニーズに答えているかという社会からの評価を受けることとなるため、国からの評価は出来るだけ簡素化し、社会からの評価を直接対話の中で受ける方向で見直すのが望ましいのではないか
- ・ 指定国は、国内の競争環境の枠組みから出て、国際的な競争環境の中で世界の有力大学と伍していくことを求められていることから、指定国を対象とした新たな評価の枠組みを検討すべきではないか
- ・ ステークホルダーとどうコミュニケーションをとっていくかという趣旨から、理解してもらうことが重要であり、単純に評価を簡素化するだけでなく、如何に評価が実質的にできる情報を出すか、評価者が何を望んでいるのかを考えることも必要ではないか
- ・ 法人評価の抜本的簡素化は徹底的に行うべき。ここにかかるエネルギーは大きいので、この改革なしにはステークホルダーに対する配慮を行うことも出来ないのではないか
- ・ 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すべきではないか
- ・ 法人評価は、国が大学に求める役割について、その達成度を確認するものとし、評価結果に基づく、「改善等の勧告」と「所要の措置」等の仕組みは維持すべきではないか
- ・ 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評価のみとするべきではないか

(国立大学の存在意義、役割)

- ・ 国立大学が何のために存在しているのか、存在定義を考えることが重要ではないか
- ・ 大学が戦略的経営を行う大前提として、知識集約型社会への転換という時代の要請を受けた国立大学の意義・価値を再定義することが必要ではないか
- ・ 多様な発展を縛らないよう国立大学を分類化しそれぞれが担うべき役割に適したガバナンスの在り方及びそれを支える制度を考えるべきではないか
- ・ 国立大学が誰に対する価値を提供し、誰に対する責務を果たすことが期待されているの

- か、根本的な構造から整理してガバナンスの在り方を議論する必要があるのではないか
- ・ 大学の法人化以降、世界の状況は大きく変わってきており、inclusiveness を達成するために無形の知識やデータが重要視される社会にシフトしつつある中、大学群こそが重要なアセットを持っているのではないか
- ・ 高等教育の発展や公共性の視点から国公私のそれぞれの大学が歴史も含めてステークホルダーに対する責務をどのように負っているのか、全体像を踏まえていくことが必要ではないか
- ・ 社会からの期待・役割は常に変わり得るものであり、社会から期待される役割を大学の経営陣が適時把握出来るための仕組みが必要ではないか

(地方国立大学の機能拡張)

- ・ 大学運営をダイナミックに動かすことでバージョンアップし、地域活性化のコアになっていくことが期待されるのではないか
- ・ ポストコロナ時代、サイバー空間は集中化し、物理的な空間のものだけが分散する中で、地域独自性やリアルな部分に対する創意工夫など「個」を極めて、グローバル優位性を獲得することが重要ではないか
- ・ 日本全国の国立大学が、エコでセキュアな SINET を動脈とした高度デジタル神経網を支え、活用する役割を担うことを期待
- ・ 生活圏や抱える課題が共通である広域地域に存在する地方大学が連携して、時代のニーズに応じた優秀な人材を外部法人に糾合させるという方法も考えられるのではないか
- ・ 進学率と平均年収との相関関係が見られ、地方の国立大学が優秀な人材を戦略的に地域に呼び込んで地域経済を活性化させていくことが必要ではないか
- ・ 今後、コロナショックにより企業の投資意欲が低減する中、国は企業の内部留保を吐き出すための施策を考え、地域の大学はそれらも活用し企業が投資したいと考えるプログラムを設計することが必要ではないか
- ・ 社会課題解決を見据え、その目的に照らして国は地方国立大学に対するミッションを明確に定義した上で、大学は自由な経営判断が許される環境下で、コミットメントに基づくアクションを行うよう、まずは国としての地方の国立大学に課すミッションの再定義が必要ではないか
- ・ 地元への人材定着を考えると、地域で新しいイノベーションを起こしていくことが必要であるが、世界水準の研究を追求する大学側と、地域が求めている産業とがミスマッチであることが多々あるのではないか
- ・ 複数の組織や地域に帰属ができる社会へ変わりつつある状況は、地方国立大学にとってはチャンスであるが、そのためには大学が柔軟に組織や人材を動かせる自由度が重要ではないか
- ・ 地方には戦略系人材が不足しているが、オンラインの活用により東京にいる人材を活用していくことで地方にもチャンスがあるのではないか
- ・ 講義のオンライン化が進み、空間的制約が変容する中、「日本の大都市に立地していない」という地理的要因のみをもって、ことさら地方大学を特別扱いするのは非生産的であり、日本全体として大学をどのように配置するのが最適なのか、根源的な議論が求められているのではないか
- ・ 自治体と連携して地域の振興策に貢献するなど、地方において実質的かつ不可欠な役割を果たし、しかもそのことが住民レベルで十分に認識されているような大学に限定して、手厚く支援することが必要ではないか
- ・ 地方国立大学はその地域で必要とされる学問分野に特化したうえで、学際性などは、公

立・私立大学を含めた広域連携などによって確保していくといった工夫が必要ではないか

2. 戦略的な大学経営について

(総論)

- 大学のガバナンスについて、米国式も参考にはなるが社会土壌や環境が異なる中、日本型の大学像に相応しいガバナンスの在り方を考えることが必要ではないか
- 既存の延長線ではなく、独立、個性的な大学を実現するためのガバナンス体制であるべきではないか
- 現在の国立大学のガバナンスの姿は、法人化されたときに、国から民間寄りに寄せて自由度を高めようとし、様々な工夫を経て今に至っている。一方で民との違いとして、①国からの要請を受けているという点、②非営利部門を抱え、かつ社会的責任の観点から簡単には破たん・倒産をさせることは出来ないという点を踏まえて、ガバナンスの在り方を考えることが必要ではないか
- まずは民間の営利企業のガバナンススタイルを基本として、そこから国立大学については何の制約が必要といった発想で検討をしないと、法人化してもいつまでも制約が残ってしまうのではないか

(学長選考プロセス・候補者育成について)

- 意向投票の是非ではなく、そもそも「政治的な動きや意図」が入らない選挙の仕組みを示していくべきではないか
- 米国では選挙で選ばれている faculty 代表の意向を踏まえないと学長は大学を動かさないという実態からみると、日本の学長選挙の仕組みはうらやましいとも思われることから、選挙といった手段そのものは重要であり、それを禁止するのは極端な話と言える
- 学長など経営陣の任期と中期目標・計画の期間を一定程度連動させる必要があるのではないか
- 日本の学長の任期は短すぎるので、結局何も出来ないうちに任期が終わってしまうのではないか
- 海外主要大学の場合、外部人材が学長になるケースも多いが、その場合は改革を促しやすいと言われる一方で、内部人材の方が教員組織と上手くコミュニケーションを取りやすいという利点もあると言われている
- 学長選考会議への現学長の関与について、企業であれば指名委員会に現社長や会長は入らないのが当然。学長選考会議への外部人材の関わり方を近代化させることが必要ではないか
- 学長選考会議にチェック機能を持たせても、その任命・解任権者は大臣のため意味がないのではないか
- 日本では、内部昇格の学長が多いことを考えると、どう育成するのかという観点も重要ではないか

(内部統制に係る組織の在り方)

- 社会からの信頼を獲得するには、ステークホルダーと経営陣の対話の仕組みをどのように確保するかという観点からガバナンスを考えるべきではないか
- 多様化する国立大学の経営の幅は変わってくることから、ガバナンス体制を細かく一律に規定すべきではなく、各法人の責任による選択で自らにあったガバナンス体制を構築できるような枠組み法とすべきではないか

- 大学が拡張した役割を適切に担えるよう、また、ステークホルダーを含めて多様な知恵をボーダ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、企業人の役員を積極的に登用できるよう、理事数の上限規制をなくすべきではないか
- 学長の裁量は限られているのが現状で実態は部局（教授会）が強く、そこで決まってしまう。人事や予算の1～2割しか動かさない中でのガバナンスを考えていくことが必要ではないか
- 取締役会としての機能を持つべき経営協議会について、その実効性があるかどうか検証していくことが必要ではないか
- 社会の変遷に伴って学部改廃などのポートフォリオを転換出来るような戦略的自由度が、今の大学のガバナンス体制下では不十分なのではないか
- 今の米国トップ研究大学のガバナンスは Faculty の中から選挙で選ばれるメンバーで構成される評議会組織と、学長選考機能も含め執行部による経営側組織との両者が牽制し合って物事を決めていく co-governance が主流。co-governance、shared-governance は大学の屋台骨であり、特に教員で構成される評議会組織の存在が重要ではないか
- 民間の場合、社会取締役は少数株主の利益が阻害されていないのかを見る役割があるが、大学の場合、提示した engagement に基づき外部人材がチェックすべきことは何かなど、大きな枠組みを考えることが重要ではないか
- 外部人材については、国籍や性別のみならず、スキルマトリックスとしての多様性など、様々なステークホルダーの意見が入る構成となっているのかという観点が重要ではないか
- 部局長は教員代表でもあり執行部の一員でもあるとの二面性を持つことで、学長は部局の意見を聞いて決定することを担保していると言えるのではないか
- ステークホルダーとの対話に当たっては、モニタリング結果が不可欠であり、学内のモニタリング機能が重要ではないか
- 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するべきではないか
- 経営協議会、教育研究評議会、学長選考会議などの内部統制に係る事項の法定を廃止し、自らが相応しい体制を構築し、同時にガバナンス・コードに対する内部統制の運用について公表することで、社会からの評価を受ける形へと見直すべきではないか

(会計制度・会計基準)

- 国立大学法人の会計制度が見えにくい。イノベーションは単年度ではなく長期的な時間軸で起こるもので、その活動をどのように見せていくのかという観点からも、CFO に値する専門家が学内に必要ではないか
- 国立大学は財務経営上、傷んでいるがそれが外には分からないのは問題。民間の専門人材を学内に含めることや、会計基準の見直しを行うことが必要ではないか
- 間接経費30%について、何に使われたのか見えないので、産業界側からすると、会計基準を分かりやすくして欲しい
- エンゲージメント型のツールとしての財務諸表を作る場合、どういうことが財務諸表に表れるべきなのか、そしてどう表すのか、それがステークホルダーにとってどのような意味をもたらすのかといったことを考えることが必要ではないか
- 国立大学法人の財務諸表について、経営をする側が使えるものとする必要があるのではないか
- 企業会計に合わせていくに当たって何が出来るかをまず考え、そのうえで現在市場では価値がつけられない無形資産の価値づけのルールを新たに作っていくといった2段階で検討を行うことが必要ではないか
- 会計制度はステークホルダーとの重要なコミュニケーションツールであり、産業界毎に

- 異なると比較が出来ないことから、出来る限り企業会計に合わせるべきではないか
- 民間側も非財務情報を表す統合報告書の作成に向けた流れとなっており、国立大学法人も目指すべきゴールは同じであると考えられるのではないか
- 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な裁量の余地を大学に持たせるべきではないか
- 損益均衡会計や、損益外処理などを見直すべきではないか

(一法人複数大学)

- 民間のホールディングの機能は①ブランドの認知向上、②ポートフォリオマネジメント、③コンプライアンスの徹底 3点のみであり、その他はそれぞれの会社現場に任されている
- 経営と教学の一体性の観点から、役員会と各大学との意思疎通を円滑に進めることに留意した体制を構築していくことが必要ではないか
- 機構長が経営責任を持ち、学長が教学に責任を持つという役割分担と相互チェックを行いつつ、最終的には一体的に機能することが望ましいのではないか

3. 経営基盤を強化するための規制緩和について

(総論)

- 少しずつ変えていっては何も変わらないので、指定国立大学は一度、規制全てを取り払っても良いのではないか
- 国立大学法人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っていくことが急務ではないか
- さまざまな手続きや書類が、学部のサイロ化、教員の教育・研究時間の減少、執行部の疲弊などをもたらしたりすることのないよう、ゼロベースで周到に配慮する必要があると考える。政策や手続きにこそ「スクラップ・アンド・ビルド」が求められるのではないか

(定員の管理の柔軟化)

- 供給サイドでの規制である定員管理はやめるべきで、国立大学と国との関係においてビッグバンを起こす時が来ているのではないか
- 学部と大学院は一体化させて戦略的に考えるためにも院に比して厳格な学部の定員管理は止め、大学単位で定員は見ていくべきではないか
- 設置基準行政はやめて、収容定員と共に授業料も大学側に一定程度任せることで、経営体として財源多様化の自由度を高め、それぞれの大学の多様性を伸ばしていくべきではないか
- オンライン化が進む中で定員の捉え方は変わるので、定員管理の代わりに別の事後的な quality control となる退出戦略と共に、自由化を行っていくべきではないか
- 定員総数を増やさない中では、結局学部・学科の再編を行う時に、看板の掛け替えとなってしまう。まずは顧客である学生、社会の求めるものを提供できる教員の数を先に決めてから、学生を配置していくといった考え方もあるのではないか
- 定員、総定員とは何のためのものか、その定義自体を見直すことが必要ではないか
- 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や授業料設定を自由化するべきではないか
- 国立大学のみ定員を議論してもあまり意味がない。「国立・公立・私立」、「18歳・社会人・留学生」、「大卒・非大卒（普通・職能）」といった切り口で我が国の最適な若者

配置ポートフォリオを描き、そこからブレークダウンする形で、各大学・各学部の定員が自ずと定まっていくことが望ましいのではないか

(ジョイント・ディグリー (JD) プログラムの柔軟化)

- ・ 日本が少子化する中で、日本人の高度専門人材を増やすことが重要。日本の大学院の質の担保に加え、日本の大学が世界に認知されるためにもJDは重要な制度であり、その柔軟化は当然進めていくべきではないか
- ・ JDプログラム設置によるアウトカムとしては、学生の国際経験の涵養、国際人脈の構築、メンター同市の共同研究の促進、学位の質保証、単一論文で両大学の学位取得といったものが挙げられる
- ・ 少子化のため定員を増やしていく中においても、留学生だけでも外枠化し、市場原理を入れた国際化を進めるべきではないか

(長期借入・大学債発行の要件緩和)

- ・ 公共財としての国立大学がサービスの質を高めるために、大規模な先行投資資金を市場から調達できるようにすることで、社会変革を駆動することが出来るのではないか
- ・ 限度ある予算内で経営の自由度がない中では、世界のスピードにはついていけない状況下、各大学が自己調達をして戦略的な経営を出来るようにすることは重要で、その意味において大学債発行の要件緩和は進めるべきではないか
- ・ 大学債券発行については、固定資産に限定される政令改正に留まらず、欧米並みにさらなる長期化かつ用途を自由化する方向の法改正が必要ではないか
- ・ 間接経費の用途範囲の議論も踏まえつつ、償還財源の多様化を図るべきではないか
- ・ 国立大学が民間企業と異なる制約条件として、非営利部分を持つことによって破産することが出来ないという観点を踏まえると、デフォルトリスクを回避するための仕掛けは重要ではないか

(出資対象事業の拡大)

- ・ オープンイノベーション機能を担う事業や企業との事業化に近い共同研究等の事業については、さらなる活性化と財政的な自律性を高めるため、出資対象事業とするべきであるが、研究開発型のベンチャーに対する出資については、目利きやハンズオン支援などが不可欠であることも踏まえ、身の丈にあったことをするべきとの意識も必要ではないか
- ・ 現在、指定国のみ認められている研修・講習に関する大学発ベンチャーへの出資については、実績も踏まえつつその他の大学にも認めていかないと、国立大学法人全体としてのバランスが悪くなるのではないか
- ・ 国立大学が培ってきた教育研究に関するノウハウを活かせる範囲の対象事業については、出資した外部法人にアウトソースさせても良いのではないか
- ・ アセットマネジメント、きめ細やかな入試業務、留学生資源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すべきではないか
- ・ 新たな産学連携の推進体制の強化に向けて、現存の出資子会社を全体統括するホールディングカンパニーの設立及びそこへの出資が求められるのではないか
- ・ 研究開発型ベンチャーへの直接出資について、ハンズオンのノウハウがなくても、研究開発を通じて新しい技術が生まれる場そのこと自体が大きな価値を持っており、その場に関与するだけでも出資のパフォーマンスを上げることは出来るはずであることから、可能にしても良いのではないか

(間接経費収入の執行・運用の柔軟化)

- ・ 間接経費を将来の建物・設備更新経費に充当するなど、中長期の財源として使えるよう、執行・運用の柔軟化を図るべきではないか
- ・ 間接経費収入については、目的積立金規制の対象外とするような制度改正が必要ではないか
- ・ 間接経費の執行に係る証拠書類の整備に関するルールを簡素化した上で、ファンディングエージェンシー間のルールを統一化するべきではないか

(その他)

- ・ 大学の経営裁量を阻む土地活用の建物規制の緩和を行うべきではないか
- ・ 国立大学時代から引き継いだ承継教職員枠を解消し、ポスト管理から財源管理に移行していくことが必要ではないか
- ・ 国立大学法人への「生活保障型寄附信託（仮称）（日本版プランド・ギビング）」制度の創設が必要ではないか
- ・ 土地等資産の外部貸付による自己財源の繰り越しについて、認可手続きを簡素化することが必要ではないか

4. 世界最高水準の教育研究環境の実現方策

(新たな時代の「大学ニューノーマル」の早期実現)

- ・ 大学ニューノーマルを実現するため、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し、国際標準のソフトローにより、修業年限、学事歴等も含めてマインドセットすることが必要ではないか
- ・ 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ことが必要ではないか
- ・ 全世界の大学がビジネスモデルの変更を迫られている中、英語圏がオンライン教育の高付加価値化に舵を切る中、日本の鍵はオンキャンパス活動を高付加価値化して提供することではないか
- ・ オンライン活用により、国内外の教員による教育課程編成も可能となることから、教員のリモートクロスアポイントメントの促進や、国内外の大学の単位を規定数積上げることで学位を認定できるようにするといった制度改善が必要ではないか
- ・ 学生の国際流動性促進に向けて、柔軟な定員管理による留学生受け入れの弾力化が鍵となるのではないか
- ・ オンライン時代の労働法制の在り方や、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、早急に検討することが必要ではないか

(その他)

- ・ 大学院生と産業界との接点を増やしていくことが必要ではないか
- ・ 卒業生を受け入れる産業界としては、トップ層を強くすることのみならず、全体の底上げを切望する
- ・ 産業界がイノベーションの中核である大学に期待する部分は①優れた研究力と、②分野や領域を越えた総合・融合力の2点
- ・ 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
- ・ 国立情報学研究所（N I I）の国家中核機関化をすべきではないか