

これまでの会議における主な御意見の概要

1. 社会の変化の中での大学の在り方

＜大学という組織の在り方＞

- ・ 世界では、国際的な大学が連携し、一つの組織ではなくなり、大学という組織自体がこの先どこまで残るのかという議論もあるような大きな社会変化の中、今後の国立大学法人の在り方を考える必要がある。
- ・ 少子化の中、日本人のみを相手に教育する時代は終わっており、国際化が重要。大学人は、国籍を問わず人材を育成し、日本国内にとどまらず、社会の資源として世界に輩出していくよう、広い視野を持って教育研究等に取り組むことが重要。
- ・ 優れた人材を輩出して、良い研究成果を出すために最もふさわしい組織の形態を考えていく必要がある。その際、投入するリソースとの関係において、組織がいかに効率的になっているかというシンプルな原理に立ち戻って考えることが重要。
- ・ 国立大学法人は、各法人を法律で設立するという形になり、統合や合併は法人の意思に頼るものになっていると考えるが、若年人口が減少していく中で、高等教育を適正かつ効率的に提供していく仕組みとして適切なのかを考える必要があるのではないかと。

＜地方国立大学の在り方＞

- ・ 人口減少の中で生活環境を構築するには新しい産業をつくる必要があり、その人材育成の核になるのは大学。ただ、そのことに対する大学教員の理解はまだ薄く、自分の学問体系から踏み出そうとしないため、予算や制度を活用して変えていく必要がある。そういった観点で地方国立大学の維持発展に向けて支援が重要であり、地方国公立大学が機能を果たすことが、自治体が成り立つための最低限の機能である。

2. 法人化に関して

- ・ 世の中が大きく変わる中で、大学等の自由度を高めて、創意工夫をしていくことは、必要かつ重要な改革であった。
- ・ 法人化については、当時は自由もお金もない状態で、両方要求しても難しいのであれば、むしろ自由を獲得すべきという考え方だった。自由度が上がることで財源は多様化し、制度的にはそのような方向に向かっている。
- ・ 様々な行政分野において民営化や自由化が進められたが、それだけではうまく回らないこと、財政含め国の関与の仕方やそのルールづくりが必要であることも分かってきており、国立大学法人も、改めてこれからどうしていくのか考えていかねばならない。どういうマネジメントの工夫がされ、上手くいった点と課題を明らかにすることが重要。
- ・ 法人化して自由度が増えたことは、大学の経営に関しては非常にプラスだと思うが、現場では改善が必要な点もある。大学のミッションを効率的に達成するために、スクラップ・アンド・ビルドのような観点も含め、資源の配分を経営判断として行うにあたり、大学のマネジメントの仕組みとして十分に機能しなかった面があったのではないかと。

- ・ 法の枠内で自由度を高める仕組みにしたはずだが、大学が自由度を活かして、ガバナンスを発揮させつつ必要なリソースを集める取組が必ずしもうまく行っていない。その理由の一つは、大学教員の間で、法人化した大学がどういうものかについて、十分に認識が共有されていなかった点。もう一つは、当初の検討は独立行政法人化だったが結果的に国立大学法人制度になり、制度自体の論理にやや曖昧なところがあった点である。
- ・ 国立大学の法人化は、行政改革を契機としつつ、国際的競争力に関する危機感等から、国が主導しながらも、国立大学も制度設計の議論に参画して進められた。その目的は、自律的な環境の下で国立大学を活性化し、優れた教育や、特色ある研究に積極的に取り組み、より個性豊かな魅力ある国立大学の実現しようとするもので、各大学に大学改革を問いかけるものだった。各国立大学が進める大学改革の考え方も明らかにしながら、また、大きな時代変化を見据え、日本の根幹を担う国立大学法人はどうあるべきか、大学と国がそれぞれやるべきことを議論することが必要。

3. 国立大学の機能強化の在り方

(1) 機能強化の基本的な考え方

<ミッションの重要性>

- ・ 非常に良い教育が行われ、良い研究者が輩出されて、様々なイノベーションが生まれることが全て実現できるわけではない。国立大学法人が、それぞれどんなミッションやパーパスを描いていくのかを考え、それらがうまくいっているか、機能強化ができていくかを、どのような評価軸で評価するのかを考える必要がある。その際、単に持続可能であれば良いわけではないと思う。
- ・ 各機関のミッションが大事。必要なミッション達成のために必要な資源は投じ、効率的、効果的に運営してもらう必要がある。必要な投資を削ってミッションを実現できないのでは意味が無い。

<機能強化に必要な視点>

- ・ 自律的環境を確保し、より個性豊かな魅力ある大学をつくるという点について、これまで各大学がどのように実行できてきたか。
- ・ 財務分析の数字では表現されない、取り組んだ中身が重要。改革の中身について突っ込んだ議論を展開した上で改革・解決を図っていくことが重要。
- ・ 改革に投資が必要なのは企業も学校も同じで、投資をしないと成長していかない。現状維持ではなく、人、設備などは全て投資という感覚であるべき。
- ・ この先、国の予算が総じて増加傾向に動くとは考えにくいだが、その中でいかに組織全体を活性化していくか、研究開発を伸ばしていくかが大きな課題。
- ・ 国立大学は地方の教育を支える役割があり、議論を進める上で、地域に分けて考える視点も必要。
- ・ 世の中が大きく変化するなかで、この国の人材育成、研究教育の在り方を見据えつつ、

その中で、国立大学が全体として果たすべき機能を明確にした上で、個々の大学の機能を高度化していくことが必要。

- ・ グローバル化については、学部段階から留学生を一定程度受け入れることで、国内として必要な人材を輩出していくという定量的な考察が必要。

(2) ガバナンスの在り方

- ・ ガバナンスの在り方1つで、組織の状況が大きく変わる。人件費、資金運用、授業料、人事給与マネジメント等が機能するかどうかは執行部の力量にかかっており、執行部について透明性を持って決めていくプロセスが大事。
- ・ 法人化当時、大学組織の特殊性を理由に学長＝法人の長という仕組みになったが、何がどう特殊なのかという議論の詰めは甘かったのではない。教員が信頼できる人がトップに座らなければ大学のガバナンスはうまくいかないが、経営の責任者としての在り方とは必ずしも一致をしない面もある。法改正で理事長と学長とを分ける考え方も取り入れられているが、トップの選考の在り方と責任、ガバナンス体制をどうするかという検討がきっちりされる必要がある。

(3) 財務基盤の在り方

①教育の質向上に向けた財務基盤の在り方

- ・ 高等教育の質的構造の変化を背景として、大学の学費の値上げが、アメリカからヨーロッパに広がり、1990年代から2000年代に急速に拡大した。クリエイティブな人材をつくらない限り、国際競争の中で立ちいかないため、少人数教育や双方向で進める教育など、教育に関わるコストが急速に拡大していった。そのコストを一体誰が払うのかという問題になったときに、これを公的資金で全て賄うことは当然できない。一方で、学ぶ機会の平等を担保するため、学費を上げる際には、留学生など地域によって学費を細分化するとか、手厚い奨学金を手当しながらやってきている状況。
- ・ 教育目的の外部資金は限られているため、教育にかかる経費の多くは安定的に入る資金で措置せざるを得ない。
- ・ 教育については公的支援が必要だが、寄附金を増やす取組も必要。コロナ禍では寄附金はかなり増え、現在でもコロナ禍前に比べると数倍に増えている実績を持つ大学もある。
- ・ 公的支援を増やすためには、教育のコストに見合うだけの効果があるのかについて、分野ごとの分析や卒業生の収入の分析など、エビデンスの積み上げと透明化を行うことが重要。
- ・ 少人数教育など教育の質の転換には当然コストがかかるが、個々の大学に必要な授業に精選して科目数を減らすことで一定の削減はできるのではないか。その上で、費用負担のあり方を考える必要がある。
- ・ 国立大学は、地方の大きな産業や経済の中心であるため、地域の経済的事情も踏まえた授業料や交付金の在り方があっていいのではないか。

②研究力強化に向けた財務基盤の在り方

- ・ 大きな研究開発の流れが大学や国立の研究機関から民間に移っており、多額の資金が流れる中、日本の国立大学法人が何をやっていけばいいのか、いかに資金を回していけばいいのかを考える必要がある。
- ・ 一研究者からすると、潤沢で短いスパンの資金と、少ないが長期的安定的な資金とでは位置づけが違い、後者も重要なポイントと認識。
- ・ 自律的な経営をするために外部資金を自ら取りに行くのは大事だが、いきなり取れるものではない。各法人が、研究の芽出しの部分を強化する資金を用意できる財務環境が必要。
- ・ 地方大学は、強みを出すことに取り組んでおり、そこに人的・金銭的な資源が集中する。強みとなる分野が資金を稼ぎ、それを学内に回すことで、他の分野のレベルも上がり、5年～10年後に別の分野で強みができ、そこを更に強くしていく。更に10年たてば、全体的に底上げができていく大学になる、そういう取り組みが必要である。
- ・ 大型プロジェクトの研究費を獲得できない地方の国立大学については、厳しい状況にあるのではないか。

③外部資金等

- ・ 外部資金や寄附は伸びており、こういった毎年収入額の変化が起こりうる資金も含め多様化した財源や運営費交付金の繰越などを活用した財務全体のマネジメントの工夫が必要とあるが、外部資金は使途目的が特定されているため、経常的資金に充てられるものではない。間接経費も自由に使えるものではなく、毎年獲得できる額が保障されるわけではないので、安定資源にはならない。研究等の管理のための資金であり、単年度会計なので、将来に向けての基盤整備に使いづらい。
- ・ 共同研究等における間接経費について、研究成果がしっかりと出るのであれば、割合を高めても企業の理解は得られる。
- ・ 国全体として長期の人材育成はどうあるべきかを考える際に、短期の資金繰りに依拠して運営している大学がどのように役割を担うかという点は、法人化の中で抱えた大きな課題であり、工夫が必要なのではないか。

④財務マネジメント

- ・ これまでの大学改革の中で、全ての大学というわけではないが、経営の観念も相当明確に入ってきていると認識。

(4) 人事給与マネジメント

- ・ 国として給与を上げる施策をとっていく中で、国立大学法人はどう考え、対応していくのかは極めて重要であり、法人化以降のこれまでの状況も知りたい。運営費交付金に

ついて、人事院勧告に直接影響を受けていないが、これを変える必要があるのではない
か。

- 世界の人材流動化や、兼業・副業が進む中での働き方の変化といった流れの中、研究者もその一部であるという視点が必要。
- 大学にとって一番大事な要素は人材。これまで、人材をコストとして見ていたのではないかと思うが、現在はヒューマンリソースと言われるように、人材を資源として考えるならば、その資源に投資することによって、いかに多くの価値を生み出すかという観点から、人の仕組み、人事の仕組みを考えるべき。大学は、クロスアポイントメント、年俸制、ジョブ型などの仕組みを既に取り入れているが、そうした原理に基づいて入れているのかは微妙ではないか。
- 教職員のモチベーションが上がるよう、例えば、会社の中にある先輩・後輩を指す「権威勾配」を極力小さくして組織を運営することや、単純作業は自動化をして無駄な作業をやらせないこと、生産性にマイナス影響を与える疲労リスクへの対応などのマネジメントが重要。

(5) 教育・研究の評価

- 政策目的を達成することが重要であり、効率化するあまり目的を達成できないようでは本末転倒である。評価測定がしやすい臨床と、長い時間がかかるタイプの研究、また、成果がすぐにわからないような教育は、それぞれ評価の在り方が違うので、分けて議論すべきである。

(6) 教育の質の向上

- 教育の質向上のため、アメリカではティーチング・エバリュエーションの必要性が高まり、各大学が個々の教員や授業の質保証に対応している。イギリスでは、ティーチング・エクセレンス・フレームワークにより、大規模なアンケート調査で教育のレベルを測り、大学を差別化して公的支援を実施するという、公的な形で質保証を図っている。賃金上昇に見合う人的資本をどうつくるかについては、特に高等教育に責任があるが、我が国においてそのような取組はほとんどできていない。
- 科学技術の生産性は労働の生産性よりも高く、各国が科学技術への投資を拡大する中、そのギャップをどのような仕組みで埋めることができるか。人的資本への投資は個人的な所得に反映されるため、公的資金は機会の平等を担保するために使うべきというのが文科省の長年の立場だと思うが、そのマインドに閉じるべきではない。クリエイティブな人材から高い労働生産性が生まれ、高い賃金が生まれてくることも含め、大学ファンドのように新しい政策軸をつくるという形があるのではないか。その際、パブリックプライベートパートナーシップのフレームワークをヒューマンキャピタルにも拡大し、政府の役割をプライベートセクターとの連携を強めることに広げる方向性が必要。
- 教育を受ける機会はできるだけ広く確保しつつ、出口の質保証をしっかり行う学習者

本位の教育の在り方に切り替えていくことが必要。その際、大学で教育しようとしている能力・スキルと企業側が求めているものについて、欧米においては比較一致しているが、日本においては大きく異なるのではないか。

- 国として将来の社会像を踏まえた重要研究領域を設定した場合に、5年後、10年後にどの領域に人材が必要となるか分かるのであれば、そこに公的支援を行うような考え方もある。
- 今から育成した人材が20年後には職を失う可能性も考慮すると、特定の分野に偏りすぎないという観点も必要。何にでも対応できるような人材を教育して、世に出すというのが大学教育の基本。
- 国立大学は法人評価における現況分析評価でかなり詳しく教育研究の評価が行われている。認証評価もある程度、教育の質の大枠の評価としては機能しているが、国立大学については両者の整理も必要ではないか。

(7) 大学間連携

- 法人化後に大学間競争が強くなったため、大学同士の自由な交流が減っている。特に地方大学は、これまで改革を進めた結果、強みだけを残す構成になっているので、ユニバーサルな教育をするのに御苦労しているのではないか。多くの大学が結集して、ある学科の講義をするような形をとることができればユニバーサルな教育ができる。博士課程の研究についても、他大学と連携して研究を進めることにより発展的な学位論文が書けるはずであって、ジョイントディグリーなどは非常に有効だと思う。
- 研究で強みをつくるために集中投資をすると、教育の観点からは一つの大学で学べる分野が減るため、それをカバーする手法として、連携、ジョイントディグリー、ダブルディグリー制度などを更に国内で広めていくことが大切。地元の高校生が、地元の大学に行って、幅広い学びがそれなりに保障されており、強い分野もあり、特色もあるというようになっていくべき。
- 特に地方において、国立大学が中心となり、設置形態を問わない大学間の連携や共同利用機関との連携を視野に入れるべき。その際、コストの軽減・合理化という観点だけではなく、シナジーを活かして新たな価値を生み出す連携であるべき。

(8) 附属病院

- 大学病院の収支は、大学の財務と一体的に管理されているのか、別の財政原理で動いているのか。制度が複雑で、きちんとした原理に基づいた設計にはなっていないのではないか。附属病院だけ切り離して法人化したほうがよいのではないかという意見もある。
- 教育研究、特定機能病院としての高度医療、地域派遣などが大学病院の当然の使命のように思われているが、大学設置基準において、附属病院は医学部・歯学部¹の教育研究に必要な病院と規定されており、これらの使命については言及がない。教育研究の名の下で、理想の医療を求め、採算の合わないような医療もやっているため、経営が苦しくなっている。

実践知をつくるのが大学病院であり、やらざるを得ない面もあるため、教育研究の名の下の労働が行われていることに問題があり、大学設置基準を見直すべきである。

大学病院も国も、大学病院にどこまでやってもらうかを考える必要があり、大学病院は身の丈に応じた経営体になる必要がある。教育研究機関と経営体のハイブリッドの仕組みをどうつくるかについて、この機会に議論を深めていただきたい。

- 大学病院の貸借対照表を独立させて財務三表を公表する体制とし、しっかりと財政的な独立を担保して、経営責任に見合った運営・人事の裁量権を与えることが重要。
- 大学病院の再開発のタイミングが各病院で異なるため、病院経営共済事業のような形で、国立大学病院間でシステムを構築し、病院間の相互協力体制を整備してはどうか、という意見もある。