

## 国立大学法人等の機能強化に向けた検討会 改革の方針（素案）

### 1. 趣旨

平成 16 年 4 月、全ての国立大学・大学共同利用機関（以下「国立大学等」という。）は、国立大学法人・大学共同利用機関法人（以下「国立大学法人等」という。）として、国の一機関から国の一定の関与を残しながらも、独立した経営体である国立大学法人等へとその存立基盤を大きく変え、新たなスタートを切った。これは、明治期の大学の創設、昭和期の学制改革に次ぐ第三の改革とも言えるべき大きな改革であったが、それから 20 年が経過し、本検討会においては、国立大学法人等は当初目指した目的が達成できているのか、また、達成できていないとすれば真の経営体となるためにどのような課題があるのかという観点から、国立大学法人等の現状の分析を行い、これを踏まえた課題を整理するとともに、機能強化に向けた対応策の方向性について本年 1 月に論点整理を行い、議論を続けてきた。

国立大学法人等は、我が国の高等教育、学術及び科学技術・イノベーションを牽引するとともに、世界の知に貢献してきた機関である。この浮沈が我が国の未来に大きく責任を持つとの意識を国と国立大学法人等の両者が共有するとともに、現在、国内外の社会が大きな転換期にあることを踏まえ、将来的な社会の変化を見据え、国立大学法人等と国とが共同し、ステークホルダーからの信頼を得て、法人化という第三の改革に続く、第四の改革を今まさに、未来に責任を持って行っていくとの断固たる意志を持つことが求められる。

国においては、今後の国立大学法人等の機能強化に向けて、このような認識の下、国立大学法人等の改革を進めるとともに、特に、第 5 期中期目標期間に向けた組織・業務や運営費交付金等の見直しを具体化するに当たっては、本「改革の方針（仮称）」の方向性に沿って進めることを要請する。

## 2. 今後の国立大学法人等の機能強化に向けた改革の方向性

### (1) 2040 年を見据えた機能強化の視点の明確化

#### <前回の検討会における主なご意見>

- ミッションの明確化と機能強化、またそれに基づく改革を行っていかねばいけないということを国立大学法人等の構成員がしっかりと意識を持って、組織を挙げて行うことが重要。構成員がミッションをしっかりと意識しないと、改革は進まない。
- 本報告書を踏まえ、各法人が実際にアクションプランに落とし込んでいかねばいけないということが分かるような書きぶりを追記することが必要。
- 国立大学法人総体としてのミッションを記載したことは大変よい。また、大学間の競争を煽るのではなく、国立研究開発法人をはじめとした研究機関との連携を明記し、大学間での連携を進めることで国立大学法人総体としてのミッションを成し遂げて行こうという方向性が示されたのは非常に分かりやすい。
- どのような役割を各法人が果たすかと聞いても、85 大学全部が投資効果なども含めてきちんと描けるかは疑問。文科省が整理するというのであればできるかもしれないが、大学現場と合意していくプロセスは厳しいだろう。
- 最初の国立大学法人等のミッションについて、各大学のミッションは3つ全てではなく、どういうウエイト、組み合わせにするかというのは各大学が選び、またそれをどう掘り下げるか、どう高度化していくかを書いてこそ、各大学のミッションになる。この辺りは多少文科省がガイドして、最終的に国立大学法人全体としてどういう方向に進んでいくかということがクリアになることで、予算面でも説得力が出てくる。投資の点については、明記するのは賛成だが、この場合の投資は金銭面でのリターンだけでなく、ミッションがどれだけ達成できたかということ。やはりミッションに対する目標があって、アウトカムがしっかり見られるかどうかを実現するための投資なので、事後的に達成できたかをチェックできるようにしておくことが必要。
- ミッションのうち、地域社会を先導する人材の育成と地域社会・経済・産業への貢献について、地域産業への貢献をもっと積極的にプッシュ型でやれるよう、「貢献」という形で待つのではなく、表現を工夫すべき。

#### ①社会の大きな転換点における大学

国立大学法人等の機能強化に向けた改革の方向性を示す前提として、まず、今大学を取り巻く社会そのものが大きな転換点を迎えていることに常に意識を持つこ

とが不可欠である。平成 16 年の法人化以降、20 年の間に大学を取り巻く環境は絶えず変化してきたが、今日、AI、IoT 等により人々の生活様式が飛躍的に便利で豊かなものになるデジタル社会の到来、グローバル化を経た複雑な国際環境、脱炭素といった地球規模の課題の顕在化、また、我が国における少子高齢化の想定以上の急速な進展といった、激変とも言える事象が国内外で発生している。このような社会の大きな変化は今後も加速度的に進み、大きく後戻りすることは考えにくい。

デジタル社会の到来は、大学の存在そのものにも大きな変化をもたらしており、今後とも、大学の在り方に大きなうねりをもたらすことになるかと予想される。大学が知の拠点としての役割を果たしてきた背景には、大学に知が集積され、そこに集まる教員と学生との相互作用によって新たな知を生み出す「場」として機能してきたことが挙げられるが、デジタル社会の到来により、人々は、世界中の人々と、容易に莫大な量の国内外の情報を瞬時に入手、共有、また活用することが可能となり、新たな知や価値も、物理的な「場」を持たずして創られ得る状況へと変化してきている。大学の中にも、こういった革新的な社会変化の上に成り立ち、キャンパスという物理的空間を基礎とせず、教職員と学生等がオンライン上においてのみ交流を行うことを基本とする形態や、時間と空間を共有しないオンデマンド型の授業の提供も進んできている。このような新たな授業形態を全面的に取り入れる大学の登場に伴い、全都道府県に立地する国立大学は、キャンパスや建物など、リアルに人が集まることができる環境そのものの価値や強みを改めて認識し、学生や研究者の視点で、そこで行う教育研究の価値をどう高めていくかを考え、実行することが求められる。

このような情報が時間差なく容易に国境を超えるというデジタルの特性に伴い、知の修得という観点からは、国境のボーダーレス化も加速度的に進展している。学生は様々な情報に触れ、知的好奇心を大いに満たすリアルな経験を求め、自国以外での学びの経験を得る人口が増えている。世界における留学生の数は、平成 12 年当時には 160 万人であったが、令和 5 年には 640 万人にまで増加しており、また、留学生の受入れ国も多様化してきている。このような変化は、もはや大学が自国の人材の育成を自国の人材のみの環境で行うのではなく、如何に海外から優秀な人材を惹きつけ、DEI が確保された環境において、国内外の個々の学生にとって価値のある教育や経験を提供していくかという、グローバルな視点を持つことを求めている。

一方、グローバル化を経た複雑な国際環境の中で顕在化してきている脱炭素といった地球規模の課題は、新たな知、技術、また、これらが社会で実装される上で必要となる新たなルールやファイナンスの形成等がお互いに影響し合い、社会が受容できる形で進化しなければ乗り越えられないものである。そのため、多様な知と、知を生み出す人がリアルに集結する公共的な場である大学には、DEI を体現し、知をベースとした社会システムの変革のエンジンとなることが期待され、こういった

期待に応える役割を積極的に果たしていくことを志向し、行動する大学は、その営みをエンカレッジする文化、ガバナンス、ファイナンスの仕組みなどをつくり、そこで活動する人と知を共創し、活性化していくことが求められている。

また、近時においては、国内外の社会状況の変動を背景に、学生や研究者の日常的な学びと研究の環境が急変させられるという、未だかつてない事象も顕在化してきている。大学はその活動の持続的な発展に向けて、改めて、社会に対して謙虚な姿勢を持ちつつ、その活動を広く社会に発信するとともに対話を重ね、その活動の基盤をゆるぎないものにしていく努力を続けるとともに、高いレジリエンスを備えていくことも求められる。

各国立大学法人等も文部科学省をはじめとする関係機関も、これからの 20 年がこれまでの 20 年と同じような環境には全くないということを念頭に、今、大きな時代の転換点にあるとの認識を強く持つとともに、現状維持ありきという意識を捨て去り、現状を直視するとともに、未来に向かって、変革の歩みを進めるときである。

こういった環境において、改めて、国立大学法人等の全体としてのミッションを整理すると、大きく以下の三点となる。

- ① 不確実な社会を切り開く世界最高水準の研究の展開とイノベーションの実現
- ② 変化する社会ニーズに応じた高度専門人材の育成
- ③ 地域社会を先導する人材の育成と地域産業の振興

各法人においては、国立大学法人等の全体のミッションと自らを取り巻く環境を踏まえつつ、重きを置くミッションの特定とともに、そのミッションを具体的に掘り下げ、ミッションの実現に向けて取るべきアクションを具体化することとなる。アクションの具体化にあたっては、従来型の教育や研究のアプローチや考え方からの脱却、また、イノベーションを含め、大学の活動を支える強固なガバナンスの構築など、これまでにないリソースや考え方を貪欲に取り入れて、大学のパフォーマンスの最大化に向けた変革を断行していくことが求められる。

また、文部科学省は、各法人と丁寧に対話を重ねながら、関係府省や産業界等のステークホルダーとも連携し、法人の取組を後押しする有効な施策を講じていくことが不可欠である。

## ②機能強化を進めるに当たっての留意点

各法人においてミッションの明確化及びミッションを果たすために必要な機能強化の具体化、そして、アクションへの落とし込みを行うに当たっては、法人を取り巻く様々なステークホルダーとの対話をしていくことが求められる。法人を取り巻くステークホルダーとしては、教職員や学生といった内部の構成員だけに留まらず、

立地する自治体、卒業生、共同研究先の企業や団体、国内外の研究コミュニティなど多岐にわたる関係者が想定され、自らがどのような役割やミッションを果たしていくことが期待されているかを客観的に検証していくことが必要である。

また、ミッションや機能強化の方向性に沿って各法人が適切に取り組を進めているかを検証できるよう、適切な指標（KPI）の設定もこのプロセスに組み込むことが求められる。

さらに、こういったプロセスにおいて、期待される役割やミッションを今の法人だけでは果たしていくことが困難、又は効果が限定的である場合も想定される。また、各法人が現在の組織形態で期待される役割を果たしていこうとした結果、どの役割も中途半端なことになってしまう可能性もある。こういったことを踏まえれば、現状維持ありきとの意識を捨て去り、各法人における特色や強みを明確にした上で、後述するような再編統合や連携等も視野に入れ、他の国立大学や公私立大学、国立研究開発法人をはじめとした研究機関等との対話を行い、その役割やミッションを果たしていく視点を持つことが必要である。

## **（２）ガバナンスの抜本的強化**

### **＜前回の検討会における主なご意見＞**

○マネジメント体制の見直しが非常に大事。経営と教学の分離について、可能ではあるものの、あまり活用はなく、進めていくことが必要。運営方針会議についても、設置は一部の大学に限られているが、全国立大学に適応できるような仕組みにしていくことが考えられ、東海国立大学機構のような連携統合を進めて導入していくことが考えられる。また、学長と理事長のサクセッションプランが非常に大事な課題。学長選考・監察会議において、サクセッションプランを明確にし、学長・理事長に必要な資質や能力を明確に開示し、場合によっては学外から登用することも促す仕組みが必要。

### **①基本的な考え方**

国立大学等の法人化は、自律的な環境の下で国立大学等を一層活性化し、優れた教育や特色ある研究に向けてより積極的な取組を促し、より個性豊かな魅力ある国立大学等を実現することを目的として行われた。この趣旨を踏まえ、国立大学法人等が真に自律した経営体となる上では、経営力の強化に向けた法令や税制といった制度の改正に留まらず、制度の趣旨を踏まえてその仕組みが存分に活用されることが不可欠であり、そのためには、国立大学法人等に関わる全ての関係者の意識改革を進め、経営体となることの意識が伴っていることが必要である。

その上で、各国立大学法人等のミッションや機能強化の方向性に沿って、各法人が行う教育・研究及び社会貢献のパフォーマンスを最大化していくためには、自らが有する経営資源の棚卸しを行った上で、どのように機能強化の方向性に沿った活用を行っていくか、また、どのような経営資源を充実させていくかといった経営戦略を構築していくことが求められる。この経営戦略は大きく、教育・研究や社会貢献に必要となる資金をどう確保し学内に配分していくかといった財務戦略、教育・研究や社会貢献を行う人材を如何に確保、育成し、学内に配置していくか、また、その評価や処遇に係る制度を体系的に整備し、実行するかといった人事戦略とに区分することができるが、国立大学法人等においてはこれらの戦略を適切に構築した上で、これらを一体的かつ効果的に実行していくマネジメント体制を構築していくことが求められる。

ただし、マネジメント体制の構築に当たっては、各法人の戦略に基づいて、各法人が実質的に動きやすい形となっていることが重要であり、法人の長がリーダーシップを十分に発揮しつつ、法人の長を支える役員等は、自身の担務に閉じた視点ではなく、経営戦略に基づき経営全体を俯瞰しつつ、責任を果たす意識を持ち、それを実行できる体制の構築と実践が必要である。

## ②機能強化に向けた経営戦略の構築

### (財務戦略の構築)

法人化後の運営費交付金の減少等に伴い、各法人の財務状況の窮状が指摘されるが、運営費交付金や外部資金を含む法人内の全資金が法人本部及び各部局でどのように確保されているか、また各部局等にどのような考え方で配分され、法人全体でどのような財務状況になっているのか、といった管理会計的視点が未だに不十分な点が見られることから、財務戦略を構築するに当たっては、まず、法人内の資金の流れを一元的に把握する体制を構築し、現状の財務状況を詳らかに把握することが必要である。

特に附属病院については、事業規模に占める割合が高いことから、法人の財務への影響度も高くなっているが、後述するとおり、どのような要因が病院経営を圧迫しているのか等についての分析を進め、そのことにどのように対応することが適切か、別途検討を進めるとともに、その役割・ミッション・組織の在り方を検討することが必要である。

併せて、資金だけに限らず、自らが保有する土地や建物等の現物資産に加え、知の資産の棚卸しも行うことが必要であり、これらの資源を機能強化の方向性に沿って、如何に法人内で配分して強みや特色を伸ばしていくか、また、それらを如何に価値化し、自らの教育・研究や社会貢献活動といった活動の高度化を図っていくか

といった点を財務戦略で明らかにしていくことが必要となる。なお、当然のことながら、棚卸しを通じて、ミッションや機能強化の方向性に応じて、保有する資産や資産のアロケーションの最適化を図ることが求められるとともに、特に施設設備については、維持管理や小規模修繕等も含め、全学的な体制の下で戦略的なマネジメント体制を整備することが求められる。

これら財務状況の分析と財務戦略の構築については、法人の長と担当役員などにとどまらず、法人の構成員が、それぞれの役職や担務に応じた必要な認識を共有しつつ、法人全体で必要な取組を進めることが必要である。この観点から、構成員の認識共有が不十分である場合には、これらの情報について、構成員への適切な情報共有の仕組みを改めて構築することも必要である。また、国立大学法人等は営利を追求する法人ではないことから、財務状況の芳しくないことをもって、当該部局のパフォーマンスに問題があると評されるような情報の共有であってはならず、この情報共有は、法人の構成員が自法人の財務状況をしっかり認識し、機能強化の方向性やその課題、また解決策等を導き出すに当たって必要な情報として共有するために行っているものであることを明確にした上で取り組むことが必要である。

また、財務戦略を各法人の機能強化の方向性や人事戦略に沿ったものとするところは当然のことながら、ここで明らかになった財務状況などに基づき、後述するような機能強化の方向性に沿った規模の見直し、教育・研究組織、事務組織の見直しを検討していくことが求められる。

### **(人事戦略の構築)**

国立大学法人等が行う教育・研究及び社会貢献を担うのは人であり、人事戦略を如何に構築するかは財務戦略と並んで国立大学法人等の経営戦略として極めて重要である。ついては、各法人のミッションや機能強化の方向性に応じて、強化すべき機能とそれに必要な知識、スキル、人数などの人員体制を具体化し、それを実現するために必要な教育・研究組織と事務組織の在り方、それらを支える業務及び教職員の配置や、人事給与制度の見直しなど、人事給与マネジメントの高度化を図っていくことが必要である。

人事給与マネジメントシステムの高度化については、各国立大学法人等が取り組む上での基本的な考え方や検討すべきポイント及び参考事例を掲載したガイドラインを文部科学省において策定しているが、人事戦略の構築に当たっては、教員のみならず、事務職員やURAをはじめとする研究開発マネジメント人材、技術職員等の専門人材も含め、全体で構築することが必要であり、各法人がミッションや機能強化の方向性に沿って人事給与体系や評価の仕組みを構築しやすいよう、文部科学省においては、ガイドラインに加えるべき事柄について整理の上、ガイドラインの見直しを行うことが求められる。

また、教職員の人事評価については、例えば教員は、論文創出数などアカデミックな業績だけによるのではなく、ミッションに応じた教育、産学連携、社会貢献、地域振興など必要な観点を入れた評価の仕組みを構築するとともに処遇に反映するなど、教職員に期待される役割や意欲、能力を高める仕組みを導入していくことが求められる。さらに、個々の教員の勤務態様について、例えば、教育や研究への専念等の分業化やエフォートの重み付け等も検討し、教育、研究及び社会貢献など、それぞれのパフォーマンスを最大化する環境の構築に取り組むことも必要である。

また、法人化以降、各国立大学法人等において、それぞれの人事方針に基づき、教員や事務職員の増減が行われているが、教員と事務職員や研究開発マネジメント人材、技術職員等の専門人材の法人内における配置の仕方や人数的なバランスを、ミッションや機能強化の方向性に沿って、成果を上げる観点や効率性の観点から見直すことも必要である。見直しに当たっては、機能強化の方向性に沿った将来の理想的な教員、事務職員、URA、技術職員等の専門人材のバランスを予め人事戦略において明確にし、それに向けた適切な人事管理を計画的に行っていくことが求められる。

特に専門人材については、URAのみならず、法人化以降の業務の複雑化等に伴い、財務、経営企画、法務、人事、組織運営に必要なテクノロジー、IR（インスティテューショナルリサーチ）、技術系職員等の専門知識や経営マインドを有する専門性の高い人材の必要性が高まってきている。このような専門人材を如何に採用、育成し、学内に適切に配置していくのか、また、キャリアパスをどのように構築していくかといったことを検討の上、具体の仕組みを構築・運用していくことも求められる。なお、このような専門人材を法人内で確保、育成、配置していくことが難しい場合には、現在の学内組織の役割分担や機能を見直しつつ必要な組織の再編や、他法人との連携によるリソースの共有化を図ることも考えられる。

こういった人事戦略について、各国立大学法人等において学内の構成員で認識の共有を図った上で、丁寧に取り組を進めていくことが必要となる。

### ③規制緩和された制度の活用と更なる規制緩和の推進

各国立大学法人等においては、前述のとおり、財務戦略を立案するに当たり、自らが有する「知」の資産等として何を有しているかの棚卸しを行うことが必要であり、これらの資産をどのように活用していくかを検討することが求められる。その際、法人化以降進められてきた規制緩和された制度を活用し、共同研究や社会実装等を通じて、新たな財源を持つことにつなげていく視点を持つことが必要である。

法人化以降、国立大学法人等においては、土地の貸付対象の緩和、余裕金の運用範囲の緩和、長期借入や債権の発行対象の緩和、出資対象の拡大等が行われ、自ら

が有する資産や知を価値化する仕組みが整えられるとともに、法人業務の Q&A 等を通して、収益を伴う事業の実施の明確化などが図られてきているが、これらの制度の活用状況は法人間において差異がある状況となっている。

「知」の高付加価値化に取り組み、その「知」の資産等を活用して産学連携・社会実装を強化していくに当たっては、「産学官連携による共同研究強化のためのガイドライン」等に基づき、戦略的産学連携経費など質の高い産学連携活動を持続的に行うために必要な経費や、目標を超えた成果が上がった場合の成功報酬の設定が求められる。また、共同研究等の価値に応じた共同研究費の設定等について、共同研究のパートナーである企業等と目標設定及び知の価値の共通認識を図りながら、適切な価値付けを行っていくことや、大学知財ガバナンスリーダーの活用による戦略的な知財の獲得が必要となるほか、国立研究開発法人の橋渡し機能等も活用することが有効と考えられる。さらに、スタートアップの創出・成長に向けては、学内の取組とともに、拠点都市などのネットワークに参画して、学内にはないリソースの活用を図りながら取組を進めることも有効である。

このような「知」の資産等の活用に当たっては研究開発マネジメント人材が重要な役割を果たすことになるが、自大学のみでは十分な確保が困難であることも想定される。また、専門人材のスキルアップや人脈の幅を広げるといった観点からは、一定程度広がりやボリュームをもった研究現場が必要と考えられ、各法人のミッションや機能強化の方向性を踏まえ、産学連携機能等について、他法人との連携や一部の機能の統合等を検討していくことも必要である。

国においては、後述するとおり、各国立大学法人等において「知」の高付加価値を進めるに当たっての制度的あい路について、引き続き、さらなる規制緩和も含め、適切な見直しを行っていくことを求める。

#### ④ マネジメント体制の見直し

経営戦略の立案、実行に当たっては、理事長や学長がリーダーシップを発揮し、明確な役割分担と有機的な連携が図られる役員体制を基に、マネジメント体制を構築することが必要である。その際、法人の機能強化に向けた経営戦略の内容や規模に応じて、例えば、国立大学法人法において可能とされている経営と教学の分離を行うこと、又は CFO やプロボストといった経営と教学それぞれに責任と権限を付与したポストを設定するなど、各国立大学法人等のミッションや機能強化の方向性、規模等に応じた適切なマネジメント体制を構築することが必要となる。また、新たな課題に的確に対応していくため、法人内のマネジメント体制について柔軟に見直しを行う必要も生じ得るものとする。

特に、各国立大学法人等の運営がミッションや機能強化の方向性やそれに基づく

経営戦略に沿って適切に行われているかを常に検証する観点からは、まずは、学長選考・監察会議や監事の活用、既存の自己点検等において、効果的な経営のモニタリングが図られているかを振り返り、モニタリングの結果に応じて学長・理事長をはじめ役員の実任を明確にする方策や、その結果も活用の上、学長・理事長や役員の実任に応じて必要な知識や経験、また、資質を明確化し、経営の高度化を図ることも重要となる。また、法人として一定の規模を確保して、多様な財源で活動の拡張を図る経営を支える観点などから、運営方針会議を設置した法人の経営力強化に向けた取組の効果や課題について、他の法人の参考となるよう、可能な範囲で共有されることを期待する。

### **(3) 機能強化の方向性に沿った組織の見直し**

#### **<前回の検討会における主なご意見>**

- 教育研究組織の見直しについて、18歳人口が減る中で、法人の連携統合は不可避と全大学が考えないといけない。その中で、大学院修了の標準化について、首都圏や近畿圏などの多様な私立大学が学部教育を提供している地域に立地する国立大学については分かるが、地方の大学は必ずしもそうではないと思われる。地方の大学については、学士を中心とし、また学士の修学期間の短縮化や学士修士5年一貫教育を導入していくことでコスト削減も図られる。
- 一定の規模感というのはやはり必要であり、18歳人口が減っていく中で縮小化して行くのはやむを得ず、一定の規模感を保つには、連携しかない。統合が最も分かりやすいが、行政単位を超えた統合は難しく、東海国立大学機構のような経営統合が現実的。一方、名古屋大学や岐阜大学という単位が残っている部分もあり、例えば、論文の発表を機構名にすることで規模感を出していくということも考えられないか。経営統合を超えたもう一つ先の連携の仕方というものも探っていくことも必要かと思う。
- 連携統合について、それぞれの大学に統合を進めるべきとか、連携をすべきと言っても具体的に動いていきにくいので、どういう形の統合や連携があるか、どれだけのコストが削減できるかとか、何らかのガイドがあった方がよい。

#### **①教育・研究組織や事務組織の見直し**

令和4年の出生数は70万人を下回るなど、我が国の少子化は避けることができないものとなっている。国立大学についても、18歳人口が減少する中において、日本人学部学生の規模の縮小は避けられず、現在の学部の規模や組織の在り方についても自らのミッションや機能強化の方向性に沿って見直しを図っていくことが不

可欠である。一方、前述のとおり、国立大学法人等には地域社会を先導する人材の育成と地域産業の振興というミッションを総体として果たすことが期待されており、特に高等教育機関が不足する地域に立地する国立大学については、他の高等教育機関の状況等を考慮して学部の規模や組織の在り方について検討を行うことが必要である。

また、中央教育審議会の答申においても、少子化が進展する中で、我が国の「知の総和」の向上の観点から、修士・博士課程への収容定員・資源の重点化の必要性が言及されているところ。国立大学についても各法人のミッションや機能強化の方向性に基つきながら、学生が国内外における国際的な競争環境下で活躍できるよう、従来の高等教育の概念を変え、分野の特性等に応じて、学部から大学院への収容定員・資源のシフトを図るとともに、大学院修了の標準化を視野に入れた検討を行うことも期待される。

さらに、前述のようなグローバル化が進展する社会においては、自国の人材の育成を自国の人材のみの環境で行うのではなく、如何に海外から優秀な人材を惹きつけるかという視点を持つことが必要であり、多様な価値観や異文化を背景とする学生が相互に刺激を与えながら切磋琢磨し視野を広げるとともに、日本人学生と外国人留学生とが一体感を持ってともに学ぶことができるよう、多様な留学生の受入れを増加させていく視点を持つことも考えられる。その際には、留学生の受入れに伴う環境構築にかかるコストの負担の観点も踏まえ、大学の国際化に向けた仕組みを整えるべきことに留意が必要である。

また、各国立大学等には研究の実施を主な役割とする附置研究所や研究センター等の各種組織（以下「附置研究所等」という。）が設置されているが、これらの附置研究所等についても、各国立大学法人等のミッションや機能強化の方向性に沿って、その成果や課題、在り方を今一度検討するとともに、新たに生じる研究分野や一定の規模を持つ研究組織について、より研究を活性化させる観点から、それらの組織の成果に応じて、既存の附置研究所等との入替えや再編等を図るなど、研究力の強化に向けて必要な見直しを図る仕組みを導入することが求められる。

このような教育・研究組織の見直しによって、各教育・研究組織の規模が極端に小さくなる場合には、学生一人当たりの教育コストがよりかかることや多様な教育の提供が困難となること、また、研究活動の幅が限定されること等も想定され、一定の規模を確保しつつ、教育・研究の質の確保や向上、また、これらの機能の強化を図ることも重要な視点と考えられることから、教育・研究組織の大括り化や統廃合、他の大学との連携による規模の確保などを検討していくことが必要となる。

なお、教育組織の見直しについては、進学を検討する高校生をはじめ社会への影響が小さくないことから、長期的な見通しを早い段階で示し、社会からの理解を得

ていくことが必要であり、次期以降の国立大学法人等の中期計画等において、2040年を見据えた見直しの方向性を明確にし、社会やステークホルダーの理解を深めていくことが必要である。

これら教育・研究組織の見直しと併せ、事務や研究開発マネジメント人材等の属する専門的な組織についても、教育・研究を効果的かつ効率的に行うことができる体制となるように、人事戦略の構築と合わせて、見直しを図っていくことが不可欠である。特に事務組織については、本検討会の論点整理においても指摘したとおり、学内の複数部局や他の法人との連携によるリソースの共有化、デジタル・AI等を活用した効率化など、既存の法人内のルールに縛られない効率的な仕組みを構築することが求められる。

## ②附属組織の見直し

国立大学等に附属する施設として法令において設置することが求められるものとして、附属学校、附属病院、農場、演習林、家畜病院、飼育場又は牧場、練習船、養殖施設、薬用植物園等の施設があり、これらの附属組織についても前述の教育・研究組織と併せて、その規模等を見直すことが必要である。特にこれらのうち、附属病院と附属学校については、国立大学法人全体の財務への影響度も大きいことから、それぞれの役割を踏まえ、組織や運営の在り方等について、重点的に見直しを進めていくことが必要である。

国立大学の附属病院は物価の高騰等により厳しい経営状況にあり、まずは、各法人において、大学病院の詳細な経営状況を把握した上で、大学本部を含む幹部職員が主体的に経営改善やガバナンス向上に向けた取組を進め、各大学病院で定めている大学病院改革プランに基づく大学病院の魅力向上と人材確保、研究力向上を含めた持続的な病院経営を実現することが求められる。特に、財務・経営改革においては、診療科別の収支分析をさらに推進することで経営の効率化を図るとともに、大学病院の貸借対照表の作成など資産状況の把握の在り方を検討し、将来の地域での医療需要を見据えた設備・施設投資計画を策定するなど、各法人は、附属病院の経営改善に向けた改革を促す様々な方策を検討していくことが必要である。また、教育・研究エフォートを確保し効率的な診療を実施するためにも、地域の医療提供体制について自治体を含めたステークホルダーとの対話と必要なリソースの分担を積極的に進めていくことが求められる。また、国においても多くの国立大学病院等が地域医療の根幹を支えている現状に鑑み、その役割・ミッション・組織の在り方を今一度整理することが必要である。

また、附属学校については、国立の教員養成大学・学部が地域における教員養成機能の維持に加え、多様化する教育課題に対応する拠点としての役割を果たすに当たり、そのための実験校としての役割が期待されている。引き続き、このような役

割の重要性は変わらないものの、変化する社会の中において、各附属学校が各国立大学等のミッションや機能強化の方向性に照らして、どのような目的で設置され、今日どのような役割が期待されており、それらに照らして運営の実態はどのようになっているのかについて、改めて法人内及び関係者で検証を行うことが必要である。また、附属学校本来の役割に立ち返った見直しに併せ、教員養成大学・学部の在り方についても後述する教育の質向上のため、リソースの共有化をはじめミッションを持続的に果たす上で効果的な運営体制の構築に向けた大学間の連携などの見直しを行うことが求められる。その上で、ステークホルダーとの対話も通じて、設置される附属学校の数、種類、規模等についての整理を行い、それを踏まえて必要な見直しを実行することが求められる。

### ③再編統合・連携等

国立大学等の法人化以降、複数の法人が大学統合、一法人複数大学などの統合を行っているが、それぞれのミッションを果たしていく上で、中長期的な視野も持ちつつ、如何に機能強化を図るかという検討の結果として、様々な連携方策が講じられていると言え、今後とも各法人においては、ミッション実現の一方策として統合・連携は有効な選択肢になると考えられる。

特に、前述の教育・研究組織の見直しなどに伴い、法人や大学としての規模が極端に小さくなる場合には、一定の規模を確保することで教育・研究の質や機能の強化を図るという観点に加え、効率的な法人・大学運営という観点から、法人統合や大学統合、大学連携を選択肢としていくことが考えられる。また、自らが有する強みや特色をさらに強化し、例えば、研究面でのクリティカル・マスを形成するといった観点からの検討も、機能強化を図る上で有用と考えられる。一方、法人統合や大学統合、大学連携を検討するに当たっては、統合や連携の効果で見込む内容を具体的に示しながら議論を進めることが求められ、国においては、統合や連携を検討する国立大学法人等に対して、過去の統合の先行事例について丁寧に情報共有を行うことを求める。

統合・連携方策の中でも一法人複数大学や大学等連携推進法人については、教育の多様性や規模の確保、都道府県等の行政間の越境を通じて、各国立大学法人等が果たすべきミッションを実現していくという観点から有効な方策であると考えられ、効果的な活用が期待される。

また、法人や大学全体の統合・連携までは至らずとも、一部の機能についての実質的統合や連携を進めていくことも一案である。例えば、一定の規模が機能強化に有効と考えられる産学連携・スタートアップ創出・成長支援機能、汎用性の高い研究基盤設備、共通事務や各種システムの共用化の実施、地域の様々なステークホルダーとの連携や戦略的な施設の共有による共創拠点化など、機能面に応じた連携に

ついて、コストも踏まえつつ、機能強化に有効な取組を進めていくことも必要であるが、いずれの場合においても、連携により見込まれる効果を具体的に見込んだ上で、検討を進めていくことが求められる。

こういった再編統合・連携については、各法人の自主的な協議が基本となることは当然であるが、全国で急速に進む少子化の状況や、研究力強化が国の喫緊の課題であること、また、国立大学等の設置が法令に定められる事項であることを踏まえれば、法人と国が、その目的を共有しつつ、ステークホルダーの状況も踏まえ、よく対話しながら建設的に議論を進めることが必要と考えられ、具体的には、第5期中期目標期間に向けた組織業務の見直しの議論のスキームにおいて法人と文部科学省で対話を開始すべきである。そして、適切な時間軸を持ちつつ、建設的な対話を経て、具体的な結論を導き出すことが、未来に責任を持つ改革となるものと確信する。

#### **(4) 教育の質の向上に向けた取組**

##### **<前回の検討会における主なご意見>**

- 昨今の社会情勢を踏まえ、一気に国際化を進めるべきで、大学ファンドの活用など、何らかの枠組みづくりができないだろうか。
- 社会ニーズに応じた高度人材の育成というミッションに鑑みて、日本人だけでなく、社会に必要な人材を出していくミッションが国立大学に課せられているという観点から、日本人と留学生が一体感を持って学べる場所にするというのは良い方向。
- 大学というかけがえのないこの仕組みを、持続的に発展させていくためには、これを担う人材、特に大学における研究に従事する人材をどのように育成するかということが重要であり、国立大学はこれまで、国立大学の研究人材を供給するだけではなく、私学や公立大学、研究機関に研究人材を輩出してきており、この役割は重要。博士人材などの言及はあるが、社会で活躍できる人材ということに重点が置かれており、このアカデミアへの人材輩出という機能を国立大学がしっかりと維持すべきことにも言及していただきたい。
- 大学院修了の標準化は、そういう方向で進めていかないと機能強化になって行かない。一方、ストレートドクターだけでなく、一度社会に出てから戻って来るなど、就学の多様化にウエイトを置いた方がよい。
- 連携統合について、それぞれの大学に統合を進めるべきとか、連携をすべきと言っても具体的に動いていきにくいので、どういう形の統合や連携があるか、どれ

だけのコストが削減できるかとか、何らかのガイドがあった方がよい。

## ①教育のグローバル化

社会が転換点を迎える中、国立大学法人等についても、如何に海外から優秀な人材を惹きつけるかという視点を持つことが必要であり、2(3)でも述べたとおり、各国立大学法人等のミッションや機能強化の方向性に沿って大学の国際化を進めていくことが必要となる。これまでも各国立大学法人等においては、「スーパーグローバル大学創成支援事業(SGU)」採択校などを中心として、留学モビリティの拡大が見られるが、一層の国際化に向けて、国内外からの多様な教職員の採用や事務組織等を含めた学内システムの見直しを進めていくことが必要である。

特に昨今、国際卓越研究大学を中心として海外からの優秀な研究者の獲得を進める動きが見られるが、優秀な研究者を惹きつけていくためには、研究者の処遇のみならず、研究者がストレスなく母国と同様に教育・研究を継続できる環境が不可欠であり、国際卓越研究大学のように世界最高水準の研究の展開とイノベーションの実現をミッションとする国立大学法人等においては、法人内の高度な国際化を進めることが求められる。

また、国立大学が自律的・持続的に国際競争力・通用性やイニシアティブを維持・向上できるよう、外国人留学生受入れに伴う体制整備に係るコスト増について適切な負担を求めていくことも必要となる。なお、多様性・流動性を確保する観点からは、性別や年齢、特定の国・地域に偏らず幅広い学生・教職員等が集まる多様な場を実現することが必要であり、学生や教職員のリクルートに当たっては留意することが必要である。

## ②博士等の高度人材の育成

国立大学法人等においては、これまで、我が国の知を支える博士をはじめとする研究人材の養成に大きな貢献を果たしてきており、18歳人口が減少する中、我が国の知の総和を向上させていくためにも、引き続き、この役割が期待される。一方で、近年、我が国の博士号取得者数は微増傾向にあるが、依然として諸外国と比して低い状況に留まっており、2040年における人口100万人当たりの博士号取得者を世界トップレベルに引き上げる国の目標も踏まえ、各国立大学法人等のミッションや機能強化の方向性に沿って、従来のも高等教育の概念を変え、大学院修了の標準化を視野に入れた検討や、博士後期課程への進学による経済的不安を支援する取組の充実・強化を行うことが期待される。また、博士課程修了者が社会において広く活躍できるよう、その環境の整備に努めることも期待される。

特に世界最高水準の研究の展開とイノベーションの実現をミッションとするよ

うな国立大学法人等については、学部から大学院へと学生定員や教員をシフトさせ、他の国公立大学からの学部学生を大学院で受入れ、育成していく形へと教育の仕組みを変革していくことが求められる。

また、博士人材が多様なフィールドで活躍できるよう、博士人材の社会的評価の向上と認知の拡大を進めるとともに、博士課程における教育内容について、社会のニーズの変化も踏まえて戦略的に変革していくことが求められ、企業との共同課題に取り組むPBLの実施等、産学が連携したプログラムの展開、外国の大学等、環境の異なる挑戦の場に学生を派遣し、指導教員を超えていくような挑戦の機会の付与などの工夫を行うことに加えて、キャリア支援のための組織的な支援体制の整備やインターンシップ等の機会の創出、修了後の進路、ロールモデルの把握・公表等の取組を充実することも求められる。

### ③社会に開かれたリカレント教育の実施

我が国の産業等の持続的な発展や社会において新たな価値を生み出していくためには、狭義のリスキリングに留まらず、広義のリスキリング（リカレント教育）を行っていくことが求められるが、我が国においては、例えば社会人学生の数は諸外国に比べて低水準に留まるなど、必要性が十分に認識されているとは言えない状況にある。

この背景には、我が国の企業においては、長年、企業内教育・終身雇用といった雇用労働慣行が続いてきたことにより、社会人が社外で学ぶ機会を求める必要がなかったことにも起因すると考えられるが、国立大学法人等においても、法人のミッションや強み・特色に応じて、自大学が貢献できると考えられる事柄について、社会が抱える人材ニーズ等の調査と分析を行った上で、その規模や内容に応じた社会人教育を行う体制を整備する視点を持つことが今後重要になってくる。

このため、リカレント教育に力を入れる分野等を有する法人においては、産業界や地域のニーズ等を踏まえた上で、関連する機関とともに、リカレント教育に必要なリソースや魅力的な環境を確保・構築しつつ、受益者への適切なコスト負担を求めることで、持続的な体制の形成・発展に取り組むことが求められる。

### ④教育の質向上に向けた大学間の連携

地域における高等教育機会を確保していく観点からは、特に、公私立大学の数や種類が限られた地方に所在する国立大学においては、自らが率先して公私立大学をはじめとした地域の高等教育機関とともに、オンラインも活用しつつ、地域の大学に所属する学生に、より多様な教育プログラムを提供できる仕組みを整備することが期待される。

一方、各国立大学自らも、教育・研究組織の見直しに伴い、十分な教育課程が自大学のみでは提供できなくなる恐れもあることから、地域における知の拠点として、地域の他大学や、大都市に所在する大学との連携強化に向けたネットワーク形成・強化等の取組を進め、より多くの教育コースを提供していくことができる体制を構築していくことが求められる。

公私立大学の数や種類が限られた地方に所在する国立大学については、このような取組により、地域産業等の中核となる高度専門人材、さらには地域経済を支え、地域活性化の担い手となる地域中核人材等の育成など、地域の人材育成インフラのハブとしての役割を果たすことが期待される。

### ⑤教育の適切な価値付けと便益を受ける主体間での負担・投資の考え方・留意点

#### ＜前回の検討会における主なご意見＞

○教育と研究の差はあるが、適切な価値づけと便益を受ける主体間での負担の考え方や留意点は共通しており、教育も研究も投資という考え方を入れるべき。一定の支出をする代わりに、それだけの成果を生むということを明確にして、どういうインプットに対してどういうアウトプットが出たかと言うことをできるだけ客観的に明らかにしていく努力が必要。その上で、投資効率が高いところには当然、支出をするということになる。

教育の質の向上に向けた取組等に伴い、学生の教育コストも上昇していくことが想定されるが、学生にとっては、これまでにない経験や、将来の職業につながる基盤を得る上での投資の側面がある。また、社会にとっては、将来的な学生の活躍により、社会経済が活性化するという投資の側面がある。

この観点も踏まえつつ、教育コストをどういった主体がどういう考え方で負担していくかについては、教育コストがどの程度のものとなっているかを可視化するとともに、卒業後の学生の便益がどの程度であるかということも可視化し、学内外に積極的に発信していくことなども通じて、個人・保護者負担と社会による負担の在り方について社会全体での理解を深めていくことが必要である。

なお、国においては、それらを踏まえた公財政支援の在り方を検討するとともに、現在実施している高等教育の修学支援新制度による効果などを見定めつつ、必要な個人・保護者負担の軽減に取り組んでいくことが求められる。

## **(5) 研究力の強化に向けた取組**

### **<前回の検討会における主なご意見>**

○若手の研究者の確保と国際流動性の確保について、若手が教員を目指さなくなってしまうと大学の持続性に大きな問題を起こしてくる。現在の教授を頂点としたヒエラルキー構造をよりフラットにし、組織に柔軟性を持たせることで、若手だけでなく、女性や外国人など多様性や国際流動性の向上に資する。

### **①研究の幅の確保**

我が国の研究領域においては、いわゆるスモールアイランド型と言われる新たな芽となる挑戦的な研究領域への参画が活発ではないとの指摘もあり、世界トップレベルの研究拠点としてのミッションが期待される国立大学法人等においては、研究の多様性確保の観点から、これらの分野への積極的な投資を行っていくことが期待される。

また、我が国の大学等の研究力を総体として向上させるため、このような国立大学法人等においては、大学等の強みや特色を伸ばし、学問の進展、社会の変化に応じて次々に生じる新たな学問分野や融合領域に迅速に対応する研究体制を構築するためのシステム改革や、高度な研究開発マネジメント基盤（研究開発マネジメント人材・技術職員等の専門人材、施設・設備・機器の共用体制等）の構築を行うことも求められる。

その際、自法人だけで体制を構築するのではなく、組織ごとの取組に加え、大学や大学共同利用機関同士、他機関との連携を図り、取組の多様性を確保しつつ、確実かつ継続的・安定的に推進するという視点も持つことが必要となる。

### **②若手研究者・研究開発マネジメント人材等の育成・確保と国際的流動性の確保**

各国立大学法人等においては、前述の機能強化に応じた「人事戦略の構築」でも言及したとおり、各法人のミッションや機能強化の方向性に沿って、教育・研究組織や教職員配置の見直しを進めることが求められるが、現在、国立大学法人等においては、若手研究者の構成割合が低い状況が指摘されており、積極的に年齢構成のバランスを適正化していくことが求められる。

若手研究者等の育成・確保に向けては若手からトップ研究者に至るまで意欲ある研究者に魅力ある研究環境を提供するとともに、安定した環境の下、挑戦的な研究に打ち込める環境を整備していくことが必要であり、若手研究者への支援強化・処遇改善を進めていくことが求められる。特に、優秀な若手研究者についてはPIとして登用を行うなど、慣習に縛られずに、能力による適切な評価とポストの配分を行

っていくことが求められる。

また、研究開発マネジメント人材や技術職員等を含めた研究推進体制の構築も重要である。その際、こうした人材の活躍を促進するための処遇改善、職階制度や人事評価等のキャリアパス構築、研修プログラムの実施などによる計画的な育成と確保を行っていくことが求められる。

若手研究者等が、活躍の場・機会を拡大、流動性確保を進めるため、外国の大学等、それまでとは異なる挑戦の場に身を置き、指導教員を超えていくような挑戦を後押しする環境を提供していくことや、自ら強みを有する分野等において企業等との組織的な連携・協力や共同研究等に取り組むとともに、クロスアポイントメント制度等を活用した人材交流等の取組を積極的に推進することも必要である。

また、昨今の情勢変化に伴い、世界最高水準の研究の展開とイノベーションの実現をミッションとする国立大学法人等については、諸外国からの優秀な人材の招へいに積極的に対応していくことが求められる。そのためには、国際研究ネットワークを強化していくことも必要であり、政府関連在外拠点も活用しつつ、機関の枠を超えた国際頭脳循環や国際共同研究を推進するとともに、組織的な研究力の向上に向けて、企業研究者や若手研究者、女性研究者、外国人研究者など多様性に富んだ研究環境を構築していくことが求められる。

### ③研究ネットワークの強化

国際卓越研究大学制度や地域中核・特色ある研究大学強化促進事業（J-PEAKS）に選定された大学をはじめ世界最高水準の研究の展開とイノベーションの実現をミッションとする大学には、多様な研究大学等との連携を強化し、我が国の研究力向上を牽引していくことが求められるとともに、研究のハブとしての役割を果たしていくことが期待される。

大学共同利用機関や共同利用・共同研究拠点については、各大学における研究者の高度な研究基盤へのアクセスが必ずしも十分ではないことから、それぞれが目指す機能強化の方向性に基づき、組織間ネットワークの強化や、組織・分野を超えた連携・人材流動のハブ機関としての機能強化により、研究の幅や裾野の拡大を図っていくことが求められる。

その際、大学共同利用機関については、我が国の学術研究の発展を牽引し、研究力強化を支える機関として、その意義、成果や課題を整理しつつ、検証を行い、その結果等を踏まえ、組織改革も含めたこれからの在り方等について、より我が国全体の研究活動が活性化し、発展するために必要な見直しを実施し、具体的な検討を行うことが求められる。また、我が国の研究力強化に向け、研究基盤の抜本的な強化による研究の創造性・効率性の最大化を図るべく、AI時代にふさわしい科学研究

の在り方への変革が求められており、大規模集積研究基盤の整備・運用、集積される設備等の自動化・自律化・遠隔化等、情報基盤の強化やAI for Scienceに向けて取り組むことが重要なものとなっている中、こうした機能を有する大学共同利用機関においては、変革の原動力となれるよう共同利用・共同研究拠点や研究開発法人等との連携を含め、既存の枠組みを超えて機能強化を図っていくことが求められる。

さらに、世界最高水準の研究の展開とイノベーションの実現をミッションとする国立大学等においては、先端的な共用研究設備等と技術専門人材による共用拠点を形成し、全国ネットワークを構築するとともに、共用の場を活かして、研究の進展を牽引する先端計測・分析機器等の開発を推進することが期待される。

#### ④研究インテグリティ・研究セキュリティの確保

国立大学法人等がその活動を適正かつ持続的に行っていくため、引き続き、コンプライアンスの徹底及び危機管理体制の機能の充実・強化に努めるとともに、複雑な国際情勢の下で研究開発環境がグローバル化の進展に合わせて変化する中で、経済安全保障とオープンイノベーションを両立していくことが求められる。

科学技術・イノベーションの振興のためには、オープンで自由な研究環境を確保しつつ、多様なパートナーとの国際共同研究を強力に推進する必要がある一方で、研究の不正流用や技術流出のリスクも指摘されている。諸外国の研究機関等と対等な立場で国際共同研究を推進するためには、安全保障貿易管理等の研究インテグリティの取組の徹底による経済安全保障上の重要技術の流出防止を図ることに加え、研究セキュリティの確保に係る取組の高度化を推進することが求められる。

#### ⑤研究の適切な価値付けと便益を受ける主体間での負担・投資の考え方・留意点

##### ＜前回の検討会における主なご意見＞

○教育と研究の差はあるが、適切な価値付けと便益を受ける主体間での負担の考え方や留意点は共通しており、教育も研究も投資という考え方を入れるべき。一定の支出をする代わりに、それだけの成果を生むということを明確にして、どういうインプットに対してどういうアウトプットが出たかと言うことをできるだけ客観的に明らかにしていく努力が必要。その上で、投資効率が高いところには当然、支出をするということになる。

物価上昇に伴い、研究コストも上昇していくことが想定されるが、社会にとっては、深い基礎研究に支えられた研究成果が、人類や社会経済の課題解決につながるイノベーションを生むことや、個々の企業との共同研究では当該企業だけでは生み出せなかった新たなサービスや製品等に結実するといった投資の側面がある。この観点も踏まえつつ、研究コストをどういった主体がどういった考え方で負担していく

かについては、研究コストがどの程度のものとなっているかを可視化するとともに、その便益について、社会や直接のステークホルダーに積極的に発信し、特に個々の共同研究等については、その負担と投資の考え方を、共同研究先の企業等と認識の共有を図ることが必須である。

### 3. 国立大学法人等への支援の考え方

#### (1) 社会情勢の変化を踏まえた運営費交付金等による支援

##### <前回の検討会における主なご意見>

- 国立大学法人への支援の部分について、連携統合や産学連携、マネジメント体制強化、教育研究体制の改革、国際化・多様化といったことに関係するタスクを洗い出し、それに対する KPI を設け、こうした方向にコミットする大学に傾斜配分するようなことは考えられないか。
- 国立大学法人への支援について、現在の物価高騰はかなり深刻で、毎年5%上がると一期の6年間の間に3割上がることになり限界。そのため、物価高騰への対応は明記してもらうことが必要。第5期中期目標期間における算定の検討についても同様の視点がいるが、そもそも各法人でそれぞれ強みを伸ばせるよう資金が少なすぎるのが問題。KPI を立てるのもよいが、細かい評価に陥りがちなため、例えば外部資金の獲得状況にマッチングするような形で追加的な支援をすることが考えられないか。評価指標はシンプルであるべき。また、単年度的な考え方から脱却することも必要。
- 運営費交付金のかなりの部分は人件費として使われており、自由度が失われてきているにも関わらず、そこに削減がかかったとことで問題が生じた。これまでの経緯的なものもあるので、大きく基本的な考え方を変えていく場合も激変緩和措置のようなものは講じる必要がある。また、物価高騰なども係数として考慮しつつ、やはり法人側が一定の安定した予測がつくような形で額が決まってくるのが望ましい。
- 運営費交付金について、削減分は結局、人件費や個人研究費に跳ね返っており、地方大学では運営費交付金から各教員にわたる研究費は理系でも10万円程度になっている。もう一度、交付金の中に点線を入れて、例えば教員については標準教員数、それに個人の研究費を加えた形で算定し配分するということはできないか。
- ミッションがあつて、そのミッションを実現するために、こういう資金なり財源が必要だという議論がもう少しできるとよい。ただ、各大学が勝手にミッションを決めてとなると最適化できないので、全体の大学の中でどういうミッションが全体として遂行され、それに結果としてどういうアウトカムを出していくために資金が必要だということが議論できるとよい。
- 大学への投資の効果はミッションの達成だと思う。ミッションを達成しているかどうか投資の効果であつて、国民に対する説明はミッションを達成しています

かということ。

○物価高騰や人件費の上昇を踏まえたという部分は記載してよいのではないかと  
思う。ただ、そもそも大学がどうあるべきかという大きな話から始まった報告書  
の中で、突然物価上昇が厳しく、運営費交付金がもう少し必要だということを書  
き込むのはバランスが悪い。なぜ運営費交付金の増額が必要なのか、しっかりと  
した財源が必要なのかということが、全体の大きな流れで書かれるべき。骨太の  
方針などに今回のような記載が盛り込まれたのは、研究費をしっかりとつけて、高  
等教育機関の高度化をしていかないとダメだという多くの人の思いがあったか  
らであり、やはりここでもそもそもこれからの世の中における大学のあり方に言  
及した上で、増額なり確保が必要と主張するべき。また、安定的で将来の予測可  
能性が確保されているということが非常に大事な視点で、プロジェクトベースの  
資金だと長期的な人材の確保ができず、大学における安定的資金の確保がどれだ  
け必要かというのは、おさえておくべきポイント。

#### 【参考：前回の検討会でお示した論点】

- ◆現下の物価や人件費の上昇を踏まえた運営費交付金等による支援の必要性につ  
いて言及してはどうか。
- ◆運営費交付金は、使途が特定されない渡し切りの資金として各法人が自ら定める  
教育、研究、社会貢献の機能を支えるための基盤的経費としての役割を果たして  
きた。
- ◆一方で、その積算に当たっては過去の経緯によるところが多く、国としてどのよ  
うな機能に対して支援するのかという点が不明瞭との指摘もあることから、第5  
期中期目標期間における運営費交付金の算定ルールの基本的考え方をどのよう  
に考えるか。
- ◆また、第4期中期目標期間においては、各法人のミッション実現に向けた組織改  
革を促進する仕組みが導入されており、一定の成果は出ているが、今後の社会の  
大きな変化を踏まえ、さらに踏み込んだ組織改革を計画的に進めるための評価と  
配分の在り方についてどう考えるか。
- ◆その際、物価や人件費が恒常的に上昇する中で、教育研究活動の安定性・継続性  
を確保する観点から、どのような工夫が考えられるか。

## (2) 地域社会を先導する人材の育成と地域産業の振興を行う国立大学への支援

### ＜前回の検討会における主なご意見＞

○地方の高等教育機会の配慮について、人口が減るから地方国立大学の定員を減ら

すということではなく、東京一極集中の流れを変えるべく、例えば授業料標準額を都市部の大学と地方大学で差を設け、それを運営費交付金で手当するということも考えられないか。

**【参考：前回の検討会でお示した論点】**

- ◆国立大学の役割に鑑みれば、地方における高等教育機会の確保のため、地方国立大学の定員規模への配慮、支援における配慮も考えられるが、この点についてどう考えるか。

**(3) 大学の機能強化を促進するための施策**

**<前回の検討会における主なご意見>**

○大学の機能強化を促進するための施策について、補助金等の間接経費をうまく使うことによって、長期的な視点で活用できると考える。

**【参考：前回の検討会でお示した論点】**

- ◆論点整理に基づき、競争的資金や教育関係の補助金においては、その目的に応じて、必要な改革を加速する仕組みを入れることの必要性に言及してはどうか。
- ◆萌芽的研究は研究力の源泉として不可欠であるところ、これを支える資金の性質として、少額、安定性、機動性などが考えられるがどうか。その観点から、どういった予算の枠組みで支援することが適切かの議論を行うことの必要性について言及してはどうか。
- ◆国立大学の中でも我が国の研究のハブとしての役割を特に期待される大学については、大学間のネットワーク強化を率先して行うこととしてはどうか。

**(4) 政府を挙げた大学支援策の検討**

**<前回の検討会における主なご意見>**

○この研究環境や教育環境の悪化の問題について、シリアスな直面する課題としてこれまでも議論してきた施策を講じているが、もう持たないという切迫した状況が国立大学にはある。国立大学を含むアカデミアに文科省以外の資金を導入することに一番の力点を置いていくべきではないか。各省庁で投資効果の考え方は異なっており、それに応えられるかは各大学が判断することになるが、各省庁の目的に応じた、大学への裁量的な経費をきちんと補えるような仕組みを導入すべ

ま。それに向けて、大学の情報を持っている文科省がリードして、各省庁とコミュニケーションをとり、文科省だけのお金ではない大きな国の全体のお金の中で考えていくという方向を出せていけばよい。

○多様な省庁連携の下で財源の確保というのはすごく重要なところ。

○企業との関係について、企業の研究機関と大学との連携を促すような税制の仕組みなどを考えていくべき。

**【参考：前回の検討会でお示した論点】**

- ◆論点整理に基づき、人材育成や研究成果の社会実装等について、その分野ごとの課題等を念頭に、文部科学省以外の省庁との施策との連携の視点を持つべきことに言及してはどうか。