

## 国立大学法人等改革基本方針

文部科学省

国立大学及び大学共同利用機関の法人化から20年が経過したことを契機として、文部科学省が設置した「国立大学法人等の機能強化に向けた検討会」においては、今後の国立大学法人及び大学共同利用機関法人（以下「国立大学法人等」という。）の機能強化の方向性について、令和7年8月に「改革の方針」（別添参照）がとりまとめられた。

また、本「改革の方針」に先立ち、中央教育審議会においては、同年2月に「我が国の「知の総和」向上の未来像～高等教育システムの再構築～（答申）」がとりまとめられた。「知の総和」向上に向けては、長期的な視野に立って価値の軸の変化を予測・先導したりする観点と、真理の発見や原理の解明など新たな知識の獲得や実用化に向けた応用・利用を行ったりする観点を踏まえ、大学が人類や地球社会の普遍的な価値を探究する役割を果たしていくことが重要であり、ディシプリンに基づく大学の独立性や自由を確保しつつ、新しい状況に適応する戦略性や効率性を備えた組織的な取組についてバランスをとりながら進めていくことが求められる。

文部科学省においては、こうした点に留意しつつ、「改革の方針」を踏まえ、以下のとおり、「国立大学法人等改革基本方針」を策定し、第5期中期目標期間（令和10～15年度）に向けた組織業務や運営費交付金等の見直しの具体化をはじめとして、国立大学法人等の改革を進めていくこととする。

### 1. 国立大学法人等の機能強化の視点の明確化

我が国がコストカット型経済から脱却し、「知・人への投資」の好循環を生み出し、STEAMに代表されるサイエンスやアートといった知的資産への投資とそこからのイノベーションによる新たな価値の創出、現在の産業構造を前提とした人材育成からの転換による人材のミスマッチの解消を図っていくに当たり、大学等は重要な役割を果たしていくことが期待される。また、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課題の顕在化、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おり、今後もこのような社会の大きな変化は加速していくことが想定される。このような外的環境の変化を踏まえ、国立大学法人等がこれまでに果たしてきた役割も考慮した上で、改めて、国立大学法人等の全体のミッションとして、以下の3点を示す。

- 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牽引
- 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

第5期中期目標・中期計画の策定に当たり、各国立大学法人等に対し、このような全体のミッションと自らを取り巻く環境を踏まえつつ、自らがどのようなミッションに重きを置くのか、また、そのミッションに基づき、何をすべきかという点まで掘り下げ、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していくことを求めることとする。

その際、各国立大学法人等においては、

- ・各法人を取り巻く様々なステークホルダーとの対話等を通じた自らの役割やミッションの客観的な検証
- ・ミッションや機能強化の方向性に沿った取組の検証が可能な適切な指標（KPI）の設定
- ・自らのリソースだけに頼らず、他の国公立大学や国立研究開発法人等との連携等を

通じてミッションの実現を目指すといった視点からの検討を行うことを求める。

## **2. 機能強化の方向性に沿った財務戦略、人事戦略、マネジメント体制の抜本的強化**

各国立大学法人等が設定するミッションや機能強化の方向性に沿って、各法人は自らの教育・研究及び社会貢献のパフォーマンスを最大化していくことが必要であり、そのためには、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て資源を活用していくか、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必要となる。この経営戦略は、(1) 財務戦略、(2) 人事戦略に区分され、それを支える(3) マネジメント体制の構築が必要である。このため、各国立大学法人等に対し、具体的には以下のような内容に留意し、構築することを求めていくこととする。

### **(1) 財務戦略**

- 法人内の資金の流れを一元的に把握する体制の構築等、管理会計的視点により現状の財務状況を詳らかに把握する仕組みの導入
- 資金に加え、自らが保有する土地や建物等の現物資産、知の資産の棚卸し
- ミッション・機能強化の方向性に応じた法人内での資産の活用や学内配分の最適化
- 自らの教育・研究や社会貢献といった活動の高度化に向けた知の資産の価値化
- ミッション・機能強化の方向性に応じた共創拠点化の推進、現有施設の機能や使い方の見直し
- 自法人の財政状況についての構成員への適切な情報共有の仕組みの構築
- 法人化以降に規制緩和された制度等を活用した共同研究や社会実装等の推進による、法人活動を継続的に維持・発展させていくための新たな財源の確保

### **(2) 人事戦略**

- ミッション・機能強化の方向性に応じた、強化すべき機能の特定とそれに必要な知識、経験、スキル、人数などの人員と組織の体制の具体化
- 教員のみならず、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を含めた人事計画（法人内における人員配置の仕方や人数のバランスの見直し等）の策定
- 教育や研究への専念等、業務分担の見直しやエフォートの重み付け等、教育・研究及び社会貢献などのパフォーマンスを最大化する環境の構築
- 他法人との連携によるリソースの共有化や一部機能の統合の検討
- 専門人材の採用、育成、キャリアパスの構築
- 人事評価について、アカデミックな業績のみならず、法人の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の構築と処遇への反映等、教職員に期待される役割や意欲、能力を高める仕組みの導入
- その他、「国立大学法人等人事給与マネジメント改革に関するガイドライン」（※令和8年度前半を目途に見直し予定）を踏まえた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

### **(3) マネジメント体制**

- 理事長や学長がリーダーシップを発揮し、各役員等が経営戦略に基づき経営全体を俯瞰しつつ、明確な役割分担と有機的な連携が図られる役員体制の構築
- 理事長や学長、役員、教員の担務に応じた必要な知識や経験、資質の明確化
- 機能強化に向けた経営戦略の内容や法人の規模に応じた経営と教学の分離、CFO やプロ

ポ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の設定、運営方針会議の活用を検討

- 法人の社会的信用を失墜する事案を含む経営のモニタリングの実施、モニタリングにおける学長選考・監察会議や監事の活用、モニタリングの結果に応じた理事長や学長をはじめとする役員の責任の明確化など、マネジメント体制の強化・改善

### **3. 機能強化の方向性に沿った組織の見直し**

我が国の少子化は避けることができないものとなっており、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1.で示した「知・人への投資」の好循環を生み出すに当たっての大学等への期待や社会の大きな変化、及び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、国立大学法人等には、総体として、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。第5期中期目標期間に向けて、各国立大学法人等に対し、以下のような観点に沿って、組織の見直しを求めていくこととする。

#### **(1) 教育・研究組織等**

- 1.で示した「知・人への投資」の好循環を生み出すに当たっての大学等への期待や社会の大きな変化、自らのミッション・機能強化の方向性に沿った、現在の学部の規模や組織の在り方を見直し
- ミッション・機能強化の方向性に基づく、学部から大学院への収容定員・資源のシフト、大学院修了の標準化を視野に入れた観点からの検討
- 多様な留学生の受入れに伴う環境構築に係るコスト負担の観点も踏まえた、学内の国際化の検討
- 附置研究所等について、既存の附置研究所等の新陳代謝や再編など、研究力の強化に向けて必要な見直しを図る仕組みの導入
- 一定の規模を確保する観点からの教育・研究組織の大括り化や統廃合、他法人との連携等の検討
- 事務組織や研究開発マネジメント人材等の属する組織について、教育・研究及び社会貢献の活動を効果的かつ効率的に実施する体制実現に向けた見直し
- 事務組織について、法人内の複数部局や他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の構築

#### **(2) 附属施設**

- 附属施設（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）の規模等について、機能強化の方向性に沿った見直し
  - 附属病院について、
    - ・附属病院の診療科別の収支分析のさらなる推進、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の検討、将来の地域での医療需要を見据えた診療規模の適正化など、経営基盤強化の推進
    - ・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コスト負担を含めた必要なリソース分担の積極的推進
- 等を通じた持続的な病院経営の実現に向けた方策の推進

- 附属学校について、各法人のミッション・機能強化の方向性、社会からの期待を踏まえた在り方の検証や、設置される附属学校の数、種類、規模等についての整理と必要な見直し及びそれに併せた教員養成大学・学部の在り方の見直し

### **(3) 再編統合・連携等**

- 自らのミッションの達成、法人や大学等としての一定の規模の確保、教育・研究の質や機能の強化、効率的な法人・大学等運営といった観点からの法人統合や大学等統合、大学等連携の検討
- 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の検討

## **4. 教育の質の向上**

国立大学法人等はこれまでも我が国の知の基盤として、地域における高等教育の機会均等、博士をはじめとする研究人材の養成等に大きな貢献を果たしてきた。今後ともこのような役割を果たし、変化する社会ニーズに応じた高度専門人材の育成や地域社会を先導する人材の育成等のミッションを総体として果たしていくに当たり、各国立大学法人等に対し、自らのミッションや機能強化の方向性に応じて、教育の質の向上に向け、以下のような取組を進めることを求めていることとする。

### **(1) 教育のグローバル化**

- ミッション・機能強化の方向性に沿った、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見直しなど大学等の国際化の推進
- 世界最高水準の研究の展開とイノベーションの牽引をミッションとする法人における、研究者の処遇改善、言語の壁の撤廃など、多様なバックグラウンドを持つ者が快適に教育・研究を継続できる環境の構築など一層の国際化の推進
- 多様性・流動性を確保する観点から、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の実現

### **(2) 博士等の高度人材の育成**

- ミッション・機能強化の方向性に沿った、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排除する取組の充実・強化
- 博士課程における教育内容について、企業との共同課題に取り組むPBL (Project Based Learning) の実施や産学が連携したプログラムの展開、外国の大学等環境が異なる場への学生派遣などの取組の実施
- キャリア支援のための組織的な支援体制の整備、インターンシップ等の機会の創出、修了後の進路やロールモデルの把握・公表等の取組を通じた博士課程修了者が社会において広く活躍できる環境の整備

### **(3) 社会に開かれたリカレント教育の実施**

- 法人のミッションや強み・特色に応じて、社会が抱える人材ニーズ等の調査と分析を踏まえた、社会人教育を行う体制の整備
- 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による持続的な体制の形成・発展に向けた取組の実施

#### **(4) 教育の質向上に向けた大学等間の連携**

- 公私立の大学・高等専門学校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、地域産業等の中核となる高度専門人材、地域活性化の担い手となる地域中核人材の育成など、地域の人材育成インフラのハブとしての機能の発揮
- 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への、より多様な教育プログラムを提供できる仕組みの整備
- 地域における知の拠点として、大都市に所在する大学等との連携強化に向けたネットワーク形成・強化等の取組を推進し、より多くの教育コースを提供できる体制の構築

#### **(5) 教育の価値付けとコスト負担**

- 教育コストの可視化とともに、卒業後の学生の便益の可視化と学内外への積極的な発信

### **5. 研究力の強化**

国立大学法人等はこれまでも我が国の多様な研究の基盤を支えてきた。今後ともそのような役割を果たし、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牽引を総体として果たしていくに当たり、各国立大学法人等に対し、自らのミッションや機能強化の方向性に応じて、研究力の強化に向け、以下のような取組を進めることを求めていくこととする。

#### **(1) 研究の幅の確保**

- 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法人において、いわゆるスモールアイランド型の研究領域への積極的な投資など研究の多様性の確保
- 学問の進展や新たな学問分野・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、高度な研究マネジメント（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・機器の共用等）の体制構築
- 大学や大学共同利用機関同士、他機関との連携による研究の多様性の確保や、確実かつ継続的・安定的な研究推進体制の構築

#### **(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**

- 若手研究者の構成割合向上に向けた、年齢構成のバランス見直しや研究パフォーマンスの向上の観点からの業務分担の適正化、優秀な若手研究者のPI（Principal Investigator）としての登用など、慣習に縛られない、能力による適切な評価・処遇とポストの配分
- 若手研究者への支援強化・処遇改善に加え、若手からトップ研究者に至るまで意欲ある研究者への魅力ある研究環境の提供や安定した環境で挑戦的な研究に打ち込める環境の整備
- 若手研究者等の活躍の機会の拡大や流動性確保に向けた、外国の大学等への挑戦機会の提供、企業等との組織的な連携・協力や共同研究等の推進、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の推進
- 医学の分野における、地域の中核的な病院等で臨床を主たる業務とする若手医師が継続して研究に携わることができる環境の醸成等、若手医師に関する人事の仕組みの工夫
- 研究開発マネジメント人材や技術職員等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
- 世界最高水準の研究の展開とイノベーションの牽引をミッションとする法人における、

諸外国からの優秀な人材招へいのための国際研究ネットワークの強化に向けた、機関の枠を超えた国際頭脳循環や国際共同研究の推進、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の構築

### (3) 研究ネットワークの強化

- 世界最高水準の研究の展開とイノベーションの牽引をミッションとする法人において、多様な研究大学等との連携強化と、研究のハブとしての機能の発揮
- 大学共同利用機関や共同利用・共同研究拠点において、それぞれが目指す機能強化の方向性に基づく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る研究の幅や裾野の拡大
- 各大学共同利用機関の意義や成果、課題の整理・検証を通じた、組織改革も含めた在り方等の見直しと具体的な検討
- 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に向けた機能を有する大学共同利用機関における、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た機能強化
- 世界最高水準の研究の展開とイノベーションの牽引をミッションとする国立大学法人等において、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の形成、共用の場を活かした研究の進展を牽引する先端計測・分析機器等の開発推進

### (4) 研究インテグリティ・研究セキュリティの確保

- 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、研究開発環境がグローバルに変化する中における経済安全保障とオープンイノベーションの両立
- 安全保障貿易管理や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、研究セキュリティの確保に係る取組の高度化推進

### (5) 研究の価値付けとコスト負担

- 研究コストの可視化とともに、共同研究等の便益の可視化と社会や直接のステークホルダーへの積極的な発信

## **6. 1. ～5. を踏まえた文部科学省における取組**

各国立大学法人等が前述の1.～5.の改革の推進を支えるため、文部科学省においては、以下の取組を進めることとする。

### (1) 各国立大学法人等の機能強化の促進に向けた取組等

- 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ける法人と文部科学省との対話を通じた、1.で示した「知・人への投資」の好循環を生み出すに当たっての大学等への期待や社会の大きな変化を踏まえた各法人のミッションや機能強化の方向性の明確化
- 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ける各法人が再編統合・連携を行うに当たってのコーディネートの実施
- 事務職員や研究開発マネジメント人材、技術職員等も含めた人事給与体系や評価の仕組みの構築に向けた「国立大学法人等人事給与マネジメント改革に関するガイドライン」の見直し

- 各法人が「知」の高付加価値化を進めるに当たっての制度的あい路の点検と規制緩和も含む適切な見直し
- 各府省の政策課題に国立大学、大学共同利用機関の力を活かしていくため、関係府省との対話を含む有用な情報の共有の在り方の検討

## (2) 各国立大学法人等の機能強化の促進に向けた財政的支援方策等の検討

- 各法人における教育コストと便益の可視化を踏まえた、公財政支援の在り方の検討と、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も考慮した個人・保護者負担の軽減
- 産業界や個人からの投資を促進するため、現在の研究開発税制や寄附税制の優遇等の措置の効果検証とともに、様々なステークホルダーから投資を得るための促進策の検討
- 機関等向けの競争的資金について、教育・研究を支援することだけに留まらず、採択の条件や配分の仕組みなどにおいて、1. ～ 5. で記載したような各法人の改革が進むような仕組みの導入の検討
- 基盤的経費と競争的資金の役割を踏まえたファンディングの在り方の見直し
- 近年の物価・人件費の上昇等も踏まえつつ、国立大学法人運営費交付金や施設整備費補助金等の基盤的経費の着実な確保の推進
- 附属病院について、現下の深刻な状況や地域医療の最後の砦としての役割を踏まえ、大学病院が担う教育・研究等の強化といった観点からの支援の推進
- 地域における様々な機関における人材の供給拠点としての役割を引き続き果たしていくに当たり、地域構想推進プラットフォームにおいて中心的な役割を果たすために必要な支援の推進
- 基盤的経費について、適切なインセンティブ設計の下、各法人の改革を促進しつつ、ミッションや機能強化の方向性に沿った活動を安定的に支援していくことができるよう、第5期中期目標期間に向けて運営費交付金の在り方に関する会議体を設置し、「改革の方針」において例示された基本的な視点<sup>※</sup>も踏まえ検討。

※「国立大学法人等の機能強化に向けた検討会」でとりまとめられた「改革の方針」では、基盤的経費の在り方の見直しの際の基本的な視点として以下が例示されている。

- ・各法人が掲げるミッションや機能強化の方向性に沿った活動に安定的に取り組むことができるよう、基盤的経費の配分額について中期目標期間中の見通しを立てやすい明快な配分ルールを構築すること
- ・上記の考え方をベースとしつつ、各法人が掲げるミッションや機能強化の方向性に応じた取組の成果について、指標等を基に何らかのインセンティブを持たせる仕組みを入れるとともに、その成果を測るに当たっては、大きな改革を進める観点と、シンプルな評価の仕組みとする観点を持つこと
- ・最低限必要と考えられる教育研究をベースとした経費については、社会経済状況の変化に左右されず活動ができるよう、物価等の変動に対応させる観点も含め、安定性をより向上させた仕組みとすること





# 改革の方針

令和7年8月29日

国立大学法人等の機能強化に向けた検討会

## (目 次)

<b>1. 趣旨</b> .....	1
<b>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</b>	
(1) 2040 年を見据えた機能強化の視点の明確化 .....	3
①社会の大きな転換点における大学	
②機能強化を進めるに当たっての留意点	
(2) ガバナンスの抜本的強化 .....	6
①基本的な考え方	
②機能強化に向けた経営戦略の構築 (財務戦略の構築) (人事戦略の構築)	
③規制緩和された制度の活用と更なる規制緩和の推進	
④マネジメント体制の見直し	
(3) 機能強化の方向性に沿った組織の見直し .....	11
①教育・研究組織や事務組織の見直し	
②附属施設の見直し	
③再編統合・連携等	
(4) 教育の質の向上に向けた取組 .....	15
①教育のグローバル化	
②博士等の高度人材の育成	
③社会に開かれたリカレント教育の実施	
④教育の質向上に向けた大学間の連携	
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	
(5) 研究力の強化に向けた取組 .....	18
①研究の幅の確保	
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	
③研究ネットワークの強化	
④研究インテグリティ・研究セキュリティの確保	
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	
<b>3. 国立大学法人等への支援の考え方</b>	
(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 .....	22
(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 .....	23
(3) 大学の機能強化を促進するための施策 .....	24
(4) 政府を挙げた大学支援策の検討 .....	25

## 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<sup>1</sup>を行い、議論を続けてきた。

法人化後の 20 年間は「失われた 30 年」ともいわれる我が国の低成長下の期間とも重なり、我が国全体がリスクを避けたコストカット型の経済に陥る中、国立大学法人等においても同様にコストカット型の経営にならざるを得ず、結果として諸外国との研究力の格差や財政基盤の格差の拡大を招くこととなった。我が国の潜在力を活かし、新たな世界秩序の中でオール・インクルーシブな社会を実現していく<sup>2</sup>ためには、コストカット型の経済から脱却し、「知・人への投資」の好循環を生み出していくことが必要であり、大学等については、STEAM に代表されるサイエンスやアートといった知的資産への投資とそこからのイノベーションによる新たな価値の創出、現在の産業を前提とした人材育成からの転換による人材のミスマッチの解消を図っていくことが期待される。また、我が国の潜在力を活かし、我が国への投資を呼び戻していくことも必要であり、大学等が中心となり、地域活性化に必要な人材の育成や、地域の新たな産業の育成を進めていくことが期待され、これらに向けた社会からの投資を高めていくことが必要となる。

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り、国と国立大学法人等は、これらの機関が我が国の未来に大きな責任を有していることを改めて認識するとともに、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、ステークホルダーからの信頼を得つつ、共同で行っていくとの断固たる意志を持ち、

<sup>1</sup> 「国立大学法人等の機能強化に向けての論点整理」（令和 7 年 1 月 15 日 国立大学法人等の機能強化に向けた検討会）

<sup>2</sup> 第 6 期「科学技術・イノベーション基本計画」（令和 3 年 3 月 26 日 閣議決定）の P5 「はじめに」において、「科学技術とイノベーションの力によって、地域、ジェンダー、言語、文化の多様性を尊重し、互いの自由と信頼という原則を共有できる国々とともに、新たな世界秩序の中でオール・インクルーシブな社会を実現していかなければならない。」との記述がある。

実行することが求められる。

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（令和10～15年度）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」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

#### 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むことこそあれ、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、莫大な量の国内外の情報を容易かつ瞬時に入手、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、こういった社会的な変化の上に成り立ち、キャンパスという物理的空間を持たず、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。

また、デジタル化社会の到来に伴い、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者が増えている。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<sup>3</sup>。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

<sup>3</sup> 平成 12 年当時では上位 7 か国で 75%を超えていたが、令和 5 年には 13 か国で 75%程度となっている。

ではなく、如何に海外から優秀な人材を惹きつけ、DEI<sup>4</sup>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きたと言える。

例えば、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るのである。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、学内外の人々と知を共創し、ダイナミックに活動を展開している。

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牽引
- 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

世界最高水準の研究の展開とイノベーションの牽引に当たっては、それらから生じる知をベースとした新たな価値や市場の創出、そしてそれに伴う新たな資金の流れの創出までを国立大学法人等が担うこととなる。また、変化する社会ニーズに応じた高度専門人材の育成や、地域社会を先導する人材の育成と地域産業の振興に当たっては、我が国の産業や地域の多様な基盤を支える人材の育成に向けて、域内の行政機関や高等教育機関との連携を通じ、未来を見据えて取り組むことが国立大学

---

<sup>4</sup> DEI (ダイバーシティ：多様性、エクイティ：公平性、インクルージョン：受容性)

法人等には求められる。そして、国においても、国立大学法人等がそのような役割を果たすことができるよう、支援の在り方を抜本的に見直していくことが求められる。

その上で、各法人においては、上記の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、何をすべきかが見える形までミッションを掘り下げて言語化し、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。そ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。

そして、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て、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強化すべき機能の具体化、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。このような指標の設定については、国立大学法人評価委員会による中期目標・中期計画の達成状況の評価<sup>5</sup>を行うに当たっても有効であり、大きな改革を進める観点とシンプルな評価を可能とする観点を踏まえて設定することが期待される。

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

---

<sup>5</sup> 国立大学法人法に基づき、各国立大学法人等は国立大学法人評価委員会による中期目標・中期計画の達成状況の評価を中期目標期間4年目終了時、中期目標期間終了時に受けることが義務付けられている。

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**

### **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、国立大学法人等が経営体となることの認識が共有され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て資源を活用していくか、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な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・研究及び社会貢献を行う上で必要となる人材を如何に確保、育成し、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、自らの知恵を総動員し、多様なネットワークからの新たな知も得て、これらの戦略を適切に構築した上で、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。

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る。その素地として、法人の長はリーダーシップを十分に発揮するとともに、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担務の責任を果たす意識を持ち、実行することが求められる。



## 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ことを意識しつつ、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、分析に基づく適切な対応方策について検討を進めるとともに、その役割と位置づけの明確化及び組織の在り方を検討することが必要である。

併せて、資金に加え、自らが保有する土地や建物等の現物資産、また、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、如何に法人内で活用、強化、また配分し、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。そして、棚卸しの結果を踏まえて構築した財務戦略に基づき、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。また、施設については、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。さらに、現有施設の機能や使い方を前提とするのではなく、自らのミッションや機能強化の方向性に応じて、ステークホルダーと共に活動する場となる共創拠点化を進める視点も重要である。

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、例えば、財務状況の芳しくないことのみをもって、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正しく認識し、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う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のは当然のことながら、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教育・研究組織や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、国立大学法人等の経営戦略として、財務戦略と並んで極めて重要である。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、経験、スキル、人数などの人員と組織の体制を具体化するとともに、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の改革については、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<sup>6</sup>を文部科学省において策定しているが、現状は、研究者に関する内容が中心となっている。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<sup>7</sup>をはじめとする研究開発マネジメント人材<sup>8</sup>、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ることを踏まえ、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担の見直しやエフォートの重み付け等も教員のキャリアの時間軸にも留意しつつ検討し、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、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のバランスについて、ミッションや機能強化の方向性に沿って、成果を上げる観点はもとより、効率性の観点から見直すことも必要で

---

<sup>6</sup> 「国立大学法人等人事給与マネジメント改革に関するガイドライン」(平成31年2月25日)、「国立大学法人等人事給与マネジメント改革に関するガイドライン(追補版)」(令和3年12月21日)

<sup>7</sup> University Research Administrator

<sup>8</sup> URAに加え、幅広くマネジメント業務に携わる教員・研究者、事務職員、様々な専門職を指す。

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、研究開発マネジメント人材、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、法人化以降の業務の複雑化等に伴い、財務、経営企画、法務等の分野における人材や、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）に係る人材、研究開発マネジメント人材や技術系職員等の専門知識や経営マインドを有する人材の必要性が高まってきている。このような人材を如何に採用、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。また、専門の分野によっては、法人内で人材を十分に確保、育成、配置していくことが難しいことも想定される。そして、専門人材のスキルアップや人脈の幅を広げる観点からは、一定程度広がりやボリュームをもった現場が必要と考えられることから、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にとどまらず、各法人のミッションや機能強化の方向性を踏まえ、他法人との連携によるリソースの共有化や一部機能の統合を検討していくことも必要である。このような「知」の資産等の活用にあ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。

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、法人の活動を継続的に維持・発展させていくための新たな財源を確保する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、余裕金の運用範囲、長期借入や債権の発行対象、また出資対象の拡大等の規制緩和が行われ、自らが有する資産や知を価値化する仕組みが充実してきているとともに、国立大学法人の業務運営に関するFAQ等を通して、緩和された制度の活用が適切に進むよう、実務上のあい路を解消する上で必要な制度を運用するにあたっての考え方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。一方、世界最高水準の教育研究活動の展開を目的に指定国立大学法

人制度<sup>9</sup>が設けられ、他の法人に先行して規制緩和を行い、様々な改革が進んでいる。

「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や社会実装の活動を持続的に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<sup>10</sup>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有効である。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も有効と考えられる。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が重要である。

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」の高付加価値化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が求められ、その際には、指定国立大学法人制度を活用することも考えられる。

#### 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や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

---

<sup>9</sup> 国立大学法人法第34条に基づき、文部科学大臣は、国立大学法人のうち、当該国立大学法人に係る教育研究上の実績、管理運営体制及び財政基盤を総合的に勘案して、世界最高水準の教育研究活動の展開が相当程度見込まれるものを、その申請により、指定国立大学法人として指定することができる。現在、9法人が指定されている。

<sup>10</sup> 今後の産学官連携活動の発展に向けた将来への投資や、そうした活動に伴うリスクの補完のための経費（「産学官連携による共同研究強化のためのガイドライン」（平成28年11月30日イノベーション促進産学官対話会議））

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の構築や、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**

#### **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、教育の質を持続的に確保していくためには、学部定員を含め、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、総体として、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<sup>11</sup>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。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づきながら、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

---

<sup>11</sup> 「我が国の「知の総和」向上の未来像～高等教育システムの再構築～（答申）」（令和7年2月21日中央教育審議会）

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。）が設置されており、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し、機能させ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、多様な教育の提供が困難となることや学生一人当たりの教育コストがよりかかること、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を踏まえ、長期的な見通しを早い段階で示して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や内容を明確にし、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組織についても、教育・研究及びこれらの成果を活かした社会貢献の活動を効果的かつ効率的に実施する体制となるよう、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、文部科学省においても、こういった取り組みを後押しする必要がある。

## ②附属施設の見直し

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、これらの附属施設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、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。

附属病院は、教育・研究及びその成果を活かした社会実装により、医療人材の養成等を通じて持続的な地域医療の提供を支えるとともに、実際に高度な医療の提供を行っている点で、特に全国的かつ社会的な影響が大きい組織である。現在、物価の高騰等により、このままでは経営が破綻しかねない危機的な状況にあり、まずは、各法人において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、社会から期待される役割も踏まえつつ、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コスト負担を含めた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。

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、立地地域を含め社会から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な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が求められる。

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<sup>12</sup>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る。その際、人口減少等を踏まえれば、広域的な視点が重要になることを踏まえ、文部科学省には、適切に議論と取組をコーディネートしていくことが期待される。具体的な取組としては、

---

<sup>12</sup> 大学の設置者等を社員とし、連携に係る協議調整や連携事業を一元的に実施するなどの業務を行う一般社団法人で、文部科学大臣が認定するもの。



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り、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**

##### **①教育のグローバル化**

社会が大きな転換点を迎える中、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<sup>13</sup>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、可能な限り言語の壁を低くするなど、多様なバックグラウンドを持つ者ができるだけ快適に教育・研究を継続できる環境を構築することが不可欠であり、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牽引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、国立大学は、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外国人留学生に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、

---

<sup>13</sup> 学生の「派遣や受入れ」「往来」を意味する。「student mobility」という形で OECD 等でも一般的に使用されている。

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牽引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、他大学の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<sup>14</sup>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、リスキリングに留まらず、リカレント教育<sup>15</sup>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。

<sup>14</sup> Project Based Learning（課題解決型学習）

<sup>15</sup> 時代のニーズに即して職業上新たに求められる能力・スキルを身に付けること（リスキリング）や、現在の職務を遂行する上で求められる能力・スキルを追加的に身に付けること（アップスキリング）の双方を含むとともに、職業とは直接的には結びつかない技術や教養等に関する学び直しも含むもの。

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、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、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求められる。このことを踏まえ、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。

また、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。

#### 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

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、具体的にわかりやすく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**

### **①研究の幅の確保**

国立大学法人等は我が国の多様な研究の基盤を支えてきており、今後ともそのような役割が期待されるが、近年、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<sup>16</sup>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、高度な研究マネジメント（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・機器の共用等）の体制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や研究パフォーマンスの向上の観点からの業務分担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<sup>17</sup>と

---

<sup>16</sup> 研究領域を他の研究領域との関与の強さ、継続性などでマッピングした場合に他の研究領域との関与が弱く、継続性がない研究領域を指す。小規模な研究が多く、最も研究数が多いため、入れ替わりが活発な領域であり、新たな研究の芽となる可能性のある研究領域と言われる。

<sup>17</sup> Principal Investigator。研究代表者

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。

若手研究者等の活躍の場・機会の拡大、また、流動性確保を進めるにあたっては、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。医学の分野においては、地域の中核的な病院等で臨床を主たる業務とする若手医師が継続して研究に携わる環境を醸成することも、若手研究者の育成に重要な視点と考えられることから、若手医師に関する人事の仕組みの工夫が図られることも期待される。

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。

さらに、昨今の情勢変化も踏まえれば、世界最高水準の研究の展開とイノベーションの牽引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、より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一層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牽引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牽引をミッションとする国立大学法人等においては、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進めていくため、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、安全保障貿易管理や研究インテグリティ<sup>18</sup>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

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う考え方で負担していく

---

<sup>18</sup> 研究インテグリティは、研究の国際化やオープン化に伴う新たなリスクに対して新たに確保が求められる、研究の健全性・公正性を意味する。（統合イノベーション戦略推進会議「研究活動の国際化、オープン化に伴う新たなリスクに対する研究インテグリティの確保に係る対応方針について」（令和3（2021）年4月））

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

国立大学法人運営費交付金及び施設整備費補助金は、法人化以降、各法人のミッションを安定的・継続的に支える基盤的な資金として機能してきた。しかしながら、国立大学法人運営費交付金については近年、同程度の予算額で推移するとともに、施設整備費補助金については補正予算と併せて1,000億円程度で推移しており、足元の物価上昇によって実質的な目減りが生じている。

冒頭でも示した通り、国立大学法人等のミッションは、世界最高水準の研究の展開とイノベーションの牽引、高度専門人材の育成、地域産業の振興という、成長戦略に不可欠なものである。これらのミッション実現を担う、意欲と能力を備えた人材が集まり、その力を十分に発揮できる環境の構築に向けて、安定的・継続的な活動を支える運営費交付金等の基盤的経費は、極めて重要な役割を果たしている。

このような重要性に加え、物価や賃金が上昇していく我が国の経済環境の変化や、我が国よりもはるかに速いスピードで同様の動きがある国際社会の中での国際頭脳循環に我が国もより深く参画していくことが不可欠であることを踏まえ、社会のイノベーションを牽引する視点から、直近では、各国立大学法人等が中期目標や中期計画に掲げるミッションや機能強化を十分に果たすことができるよう、運営費交付金等の充実の必要性が大学や経済団体からの提言<sup>19</sup>において言及されている。

国立大学法人等が掲げるミッションや機能強化の方向性は2. で記載したとおり、社会の大きな転換点を迎えるに当たり、改めて見直しを行い、それに沿った思い切った改革を実行していくことが必要であるとともに、基盤的経費についても、適切なインセンティブ設計の下、そのような各法人の改革を促進しつつ、ミッションや機能強化の方向性に沿った活動を安定的に支援していくことができるよう、その在り方を見直していくことが求められる。その際の基本的な視点としては、例えば、

- ・各法人が掲げるミッションや機能強化の方向性に沿った活動に安定的に取り組むことができるよう、基盤的経費の配分額について中期目標期間中の見通しを立てやすい明快な配分ルールを構築すること
- ・上記の考え方をベースとしつつ、各法人が掲げるミッションや機能強化の方向性に応じた取組の成果について、指標等を基に何らかのインセンティブを持た

<sup>19</sup> 「国立大学協会声明 ―我が国の輝ける未来のために―」（令和6年6月7日 （一社）国立大学協会）、「わが国の将来を担う国立大学の新たな将来像」（令和7年3月31日 （一社）国立大学協会）、「FUTURE DESIGN 2040「成長と分配の好循環」 ～公正・公平で持続可能な社会を目指して～」（令和6年12月9日 （一社）日本経済団体連合会）、「スタートアップエコシステムの更なる拡大に向けて」（令和6年7月24日 （公社）経済同友会）



せる仕組みを入れるとともに、その成果を測るに当たっては、大きな改革を進める観点と、シンプルな評価の仕組みとする観点を持つこと

- ・最低限必要と考えられる教育研究をベースとした経費については、社会経済状況の変化に左右されず活動ができるよう、物価等の変動に対応させる観点も含め、安定性をより向上させた仕組みとすること

が考えられ、具体的な制度設計は、新たに文部科学省に設置する、第5期中期目標期間（令和10～15年度）における運営費交付金の在り方に関する会議体において議論を深めることを期待する。

また、足元の物価や賃金の上昇により、研究者や職員の採用で競合する民間企業や公務員の賃上げに準じた対応をとることが経営上困難と判断せざるを得ない状況や、教育・研究の現場における施設や設備の更新の停滞等が生じており、このような状況を放置すれば、我が国の知の拠点たる国立大学法人等の役割を果たせなくなるとの危機感がある。このことを踏まえれば、近年の物価・人件費の上昇等も踏まえつつ、科学のフロンティア開拓及び我が国の研究力強化のため、第4期中期目標期間（令和4～9年度）においても、国立大学法人運営費交付金や施設整備費補助金等の基盤的経費を着実に確保していくことが強く求められる。

特に附属病院については、令和6年度の決算において全体として285億円の赤字が生じる見込みであり、現在の状況を放置すると、附属病院の経営が成り立たず、地域医療に深刻な影響を及ぼすことが想定される。附属病院に関しては、2.（3）②で言及した見直しを進め、経営改善に取り組んでいくことが求められるが、現下の深刻な状況を踏まえると、診療に係る経費について、診療報酬等で対応することを基本としつつも、附属病院が行う高度先進医療等は特にコストの増加が指摘されていることから、大学病院が担う教育・研究やその前提となる経営基盤の強化といった観点も含めて、緊急的に附属病院への支援を検討することが求められる。

## **（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**

今後、2. で記載した内容に基づき各国立大学法人等が第5期中期目標期間に向けた見直しを進めることが期待されるが、その際、国においては、ミッションや機能強化の方向性に応じて一律の見直しを求めるのではなく、我が国の高等教育の均衡ある発展の観点から、国立大学による地域社会を先導する人材の育成と地域産業の振興のミッションを踏まえた見直しを求めることが必要である。特に、学部学生定員について、教育の質を持続的に確保しつつ、単純に18歳人口の減少に併せて規模を縮小するということではなく、都市から地方へと人の流れを変えていくという視点を持ち、学部定員の設定等を行うことが求められる。

地方国立大学において、教育面においては、地域における様々な機関における人材の供給拠点としての役割も果たしており、今後ともその役割を域内の他の高等教育機関との連携も行いながら果たしていくことが期待される。立地自治体や産業界等も巻き込んだ上で、地域構想推進プラットフォーム<sup>20</sup>において中心的な役割を果たすとともに、それに対する支援を充実していくことが望まれる。

また、研究面においては、地域の産業を支える特色ある研究の進展が見られるとともに、今後、地域における新しい産業を育成していく核としての役割も期待される。国において、そのような地方国立大学の役割に配慮した支援を検討するとともに、立地自治体と連携して地方国立大学としての役割を積極的に果たす法人への支援も充実していくことが望まれる。

なお、地方国立大学の附属病院は、地域への医師の輩出・交流等による地域医療人材の再教育の機能等を含め、地域医療における最後の砦とも言え、この機能不全は地域医療の崩壊を意味する。このことから、特に地方国立大学への附属病院の支援に当たっては、地域医療提供体制における役割等も考慮することが必要である。

### **(3) 大学の機能強化を促進するための施策**

国立大学法人等の教育・研究を支えていくためには、基盤的経費である運営費交付金以外にも、各法人の教育・研究の質を高めていく観点から、様々な競争的研究費の確保に努めていくことが期待されるが、機関等向けの競争的研究費については、教育・研究を支援することだけに留まらず、採択の条件や配分の仕組みなどにおいて、2. で記載したような大学の改革が進むような仕組みとしていくことが求められる。

一方、法人化以降、国立大学法人等の収益に占める競争的研究費等外部資金の割合は増加しているが、研究費獲得の申請書類の作成等にかかる負担感の増加や萌芽的研究の伸び悩みなども指摘されており、国においては、基盤的経費と競争的研究費の役割を踏まえたファンディングの在り方の見直しを通じ、各国立大学法人等の教育・研究のパフォーマンスの最大化に向けた環境構築を図っていくことが必要である。その際、競争的研究費で整備した教育の質の向上や研究力強化に向けた取組が競争的研究費による支援の終了後も各国立大学法人等において継続されるよう、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といった新しい支援枠組みの成果等も踏まえつつ、その内容に応じて、大学の財務基盤を支える仕組みについて、法人や国において、それぞれの視点で検討、工夫するとともに実践

---

<sup>20</sup> 地域の高等教育機関や地方公共団体、産業界等の各地域の関係者が議論し、各地域で実効性のある取組を推進するための協議体

することが求められる。

また、2. (2) ③で記載したとおり、今後各国立大学法人等においては、自らが有する知の高付加価値化に努めていくことが期待されるが、それに当たり、様々な現行の規制を見直していくことが必要になると考えられる。

#### **(4) 政府を挙げた大学支援策の検討**

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、世界の知に貢献する機関であり、国立大学法人等の浮沈は我が国の未来を大きく左右する。また、1. 趣旨で述べたように、我が国の潜在力を活かし、「知・人への投資」の好循環を生み出していくためには、国立大学等をはじめとする高等教育への投資<sup>21</sup>や大学における研究力の強化に向けた投資を高めていくことが求められる。そのような視点に立った場合、国立大学法人等を支えるのは国においても文部科学省だけではなく、多くの府省庁がそれぞれの政策の目的に照らし、政府全体で国立大学法人等を支えていくという視点を持つことが必要である。

近年も、我が国の研究力向上の観点から、国際卓越研究大学制度や、地域中核・特色ある研究大学総合振興パッケージの策定等により、関連施策が推進されているが、多くの府省の観点から国立大学法人等を見たときに、その役割は研究だけではなく、様々な分野の高度人材育成や社会貢献と多岐にわたることから、国においては、国立大学法人等の知を最大限に政策に活かしていくとのスタンスに立つべきであり、各府省の政策課題に国立大学法人等の力を活かしていく体制を、文部科学省が中心となって関係府省と連携しつつ、構築していくことが期待される。

その際、各国立大学法人等のミッションや機能強化の方向性、また課題等について、各府省にはなかなか見えづらいという課題もあることから、そういったものへの理解が深まるよう、文部科学省においては、有用な情報の共有などを積極的に行っていくことが求められる。

また、多様な政策課題の解決等に向けて国立大学法人等の知が適切に活用されるということは、国立大学法人等において、そのベースとなる教育・研究の活動が持続的かつ発展的に行われていることが大前提となる。この点を踏まえれば、各府省においても、国立大学法人等のステークホルダーという範囲において、国立大学法人等への投資をしていくという観点が重要であり、適切なファンディングがなされ

---

<sup>21</sup> 我が国の経済規模（GDP）に対して、高等教育への公財政支出は 0.7%と、OECD 諸国平均の 1.2%を下回り、OECD 諸国の中で極めて低い水準にある（令和 3（2021）年度）（OECD「Education at a Glance 2024」（令和 6 年 9 月））。

ることを求める。

このような考え方や取組は、政府内のみに留まらず、地方自治体や産業界から国立大学法人等への投資を促進する際にも共通する。併せて、産業界や個人からの投資を促進する政策として、現在、研究開発税制や寄附税制の優遇等の措置が活用されているが、その効果を検証するとともに、今後、国立大学法人等が様々なステークホルダーから投資を得つつ、必要な人材育成を展開するに当たっても、取組を促進する税制等の検討が行われることも期待する。

以上、国立大学法人等が、真の経営体として、社会の大きな転換点を迎えて不可欠な改革に取り組むとともに、各法人のミッションを踏まえた機能強化の方向性に沿って、文部科学省がその基盤をしっかりと支えつつ、国立大学法人等による社会経済の維持・発展に向けた活動が、各府省や自治体、産業界といった多様なステークホルダーがそれぞれの目的に応じて適切に投資がなされ、大学の活動と経営のダイナミクスを生むことを期待する。

## 国立大学法人等の機能強化に向けた検討会設置要綱

令和 6 年 7 月 1 0 日  
文部科学事務次官決定

## 1. 趣旨

平成 16 年度に実施された国立大学の法人化は、明治以来 130 年間、国の機関として位置づけられていた国立大学を独立した法人とすることにより、自律的な環境の下で国立大学を一層活性化し、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を実現することを目的として行われた。

この目的を踏まえ、法人化以降、規制緩和等を通じた大学の裁量拡大や、学外者の参画をはじめとした多様な視点を取り込むことによる経営機能の強化等を図ってきており、教育・研究活動の活性化や経常収益の拡大等の成果が見られるところである。

一方、大学関係者からは、教育、研究、及びこれらの成果を活かした社会貢献の機能を維持・強化する上で必要な資金の確保等に関して、大学を取り巻く財務環境の悪化への懸念等が示されている。また、近年、相対的に低下している我が国の研究力については、その主要な担い手である大学等の研究力の強化に向けた取組も進めているが課題も存在している。

我が国の経済がデフレから完全に脱却し、成長型の経済の実現に向けて政策が進められていること、また、為替が円安基調で推移していることや急速な少子化の進行等、国立大学法人及び大学共同利用機関法人を取り巻く国内外の環境に大きな変化が生じてきている今、法人化の成果や課題の現状について分析を行うとともに、国立大学法人等が全体としてその機能を強化し、その役割をしっかりと果たしていくことができるよう、具体的な対応策を検討するため、本検討会を設置する。

## 2. 検討事項

(1) 法人化から 20 年を経た、以下の現状分析について

- ① 財務の状況
- ② 規制緩和された制度の活用状況
- ③ 人事給与マネジメント改革の状況
- ④ その他教育研究等の活性化に関する取組状況

(2) 現状及びその分析を踏まえた今後の対応策について

## 3. 構成員等

- (1) 本検討会の委員は、国立大学法人等に関する学識経験者や法人運営に関する実践的知識を有する者として、別紙に掲げる者とする。
- (2) 本検討会には、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6年7月10日から令和8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及び研究振興局大学研究基盤整備課において処理する。

国立大学法人等の機能強化に向けた検討会 委員名簿

(敬称略・五十音順)

(◎：座長、○：座長代理)

- |   |       |                      |
|---|-------|----------------------|
| ◎ | 相澤 益男 | 公益社団法人科学技術国際交流センター会長 |
|   | 上山 隆大 | 内閣府本府参与              |
|   | 樫谷 隆夫 | 公認会計士・税理士            |
|   | 川合 眞紀 | 大学共同利用機関法人自然科学研究機構長  |
|   | 永井 良三 | 自治医科大学学長             |
|   | 服部 泰直 | 独立行政法人大学改革支援・学位授与機構長 |
|   | 平子 裕志 | ANA ホールディングス株式会社特別顧問 |
|   | 福原 紀彦 | 日本私立学校振興・共済事業団理事長    |
| ○ | 森田 朗  | 一般社団法人次世代基盤政策研究所代表理事 |
|   | 柳川 範之 | 東京大学大学院経済学研究科・経済学部教授 |

## 国立大学法人等の機能強化に向けた検討会 開催経緯

【第 1 回】令和 6 年 7 月 30 日（火）10:00～12:00

- 本検討会の運営について（座長選任等）
- 国立大学法人等の現状について

【第 2 回】令和 6 年 9 月 2 日（月）14:00～16:00

- 国立大学法人等の現状について

【第 3 回】令和 6 年 9 月 30 日（月）10:00～12:00

- 国立大学法人等の現状について（研究力関係）

【第 4 回】令和 6 年 11 月 1 日（金）13:00～15:00

- 国立大学法人等の現状について（教育関係）

【第 5 回】令和 6 年 11 月 26 日（火）14:00～16:00

- 国立大学法人等の現状について（論点整理等）

【第 6 回】令和 6 年 12 月 24 日（火）16:00～18:00

- 国立大学法人等の機能強化に向けての論点整理（案）

～「国立大学法人等の機能強化に向けての論点整理」（令和 7 年 1 月 15 日）～

【第 7 回】令和 7 年 3 月 6 日（木）13:30～15:30

- 今後の検討スケジュールについて
- 国立大学法人からのヒアリング（東京科学大学、東海国立大学機構）

【第 8 回】令和 7 年 4 月 7 日（月）15:00～17:00

- 国立大学法人からのヒアリング（東北大学、島根大学）

【第 9 回】令和 7 年 5 月 12 日（月）16:00～18:00

- 国立大学法人等からのヒアリング（東京学芸大学、一般社団法人国立大学協会）

【第 10 回】令和 7 年 6 月 17 日（火）16:00～18:00

- これまでの議論の整理

【第 11 回】令和 7 年 7 月 1 日（火）15:00～17:00

- 国立大学法人等に係る他の有識者会議の検討状況（今後の医学教育の在り方に関する検討会、今後の国立大学法人等施設の整備充実に関する調査研究協力者会議）
- 改革の方針（素案）について

【第 12 回】令和 7 年 8 月 26 日（火）14:30～16:30

- 改革の方針（案）について