

国立大学法人等人事給与マネジメント改革に関する参考事例集

～法人の機能強化の方向性に応じた人事戦略の構築に向けて～

文部科学省

令和8年9月15日

目次

1. はじめに	P1
2. 人事給与マネジメント改革の取組事例	
（1）ミッション・機能強化の方向性に応じた、人員と組織の体制整備	P3
（2）全学的な人事戦略に基づく人事計画	P5
（3）教育や研究への専念等、業務分担の見直し等	P10
（4）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	P16
（5）専門人材の採用、育成、キャリアパスの構築	P24
（6）多面的な人事評価の構築、処遇への反映等	P29
（7）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	P32
（8）その他	P43
3. おわりに	P44

1. はじめに

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。）は、我が国の知の創造と継承を担う中核的な機関として、教育、研究及び社会貢献を通じて社会の発展に重要な役割を果たしている。一方で、急速な少子化の進展、国際的な研究・人材獲得競争の激化、デジタル技術の進展、地域社会が直面する諸課題の複雑化など、国立大学法人等を取り巻く環境は大きく変化している。

こうした状況を踏まえ、文部科学省は令和7年11月に「国立大学法人等改革基本方針」を策定し、2040年を見据えつつ第5期中期目標期間（令和10年度から令和15年度）に向けて、国立大学法人等の全体のミッションとして、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を示し、各法人に対しては、機能強化の方向性の明確化、経営戦略・マネジメント体制の抜本的強化、組織の見直し、教育の質の向上及び研究力の強化を推進することを求めている。

これらの改革を実効あるものとするためには、財務戦略と並び、人事戦略の高度化が不可欠である。とりわけ、多様で優秀な人材の確保・育成・活躍を支える人事給与マネジメントは、大学の機能強化と持続的な発展を支える基盤であり、各法人のミッションや戦略に基づく経営資源配分の中核を担うものである。

国立大学法人等においては、これまでも各国立大学法人等のミッションに応じて、組織の見直しや柔軟な人事給与制度の構築等を進めてきたところであるが、上記の「国立大学法人等改革等基本方針」における人事戦略の構築として、①ミッション・機能強化の方向性に応じた、人員と組織の体制整備、②全学的な人事戦略に基づく人事計画（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）、③教育や研究への専念等、業務分担の見直し等、④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、⑤専門人材の採用、育成、キャリアパスの構築、⑥多面的な人事評価の構築、処遇への反映等、⑦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など、各国立大学法人等におけるそれぞれの実情を踏まえ、人事戦略の要素について着実に取り入れ、人事給与マネジメントシステムの高度化を図ることが求められる。

また、累次の閣議決定において、我が国の研究力強化の観点から、研究活動の中核を担う大学について、ガバナンス強化と一体となった基盤的経費・競争的研究費の確保について記載されており、若手研究者の育成若しくは多様な財源を活用したポストの確保等のための人事給与マネジメント改革の重要性が指摘されている。

今般、文部科学省では、一部の国立大学法人等に協力を得て、「国立大学法人等人事給与マネジメント改革に関する参考事例集」（以下「本参考事例集」という。）を策定した。本参考事例集は各国立大学法人等が創意工夫のもとに、教育・研究機能の強化をはじめ、教育・研究組織や事務組織の在り方、それ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、第5期中期目標期間に向けた人事給与マネジメントシステムの高度化を図るための参考資料として活用されることを目的とするものである。

本参考事例集に加え、科学技術・学術審議会人材委員会において作成された「研究マネジメント人材の人事制度に関するガイドライン（令和7年6月）」、「技術職員の人事制度等に関するガイドライン（令和8年3月）」等の人事制度等にかかるガイドラインもあわせて活用することにより、一層魅力ある人事給与制度を構築することが重要となる。

また、知的財産戦略推進計画 2026（令和 8 年 6 月知的財産戦略本部決定）において、「大学や研究機関といったアカデミアにおいて、標準化人材育成を図るとともに、研究開発を社会実装するための国際標準化の取組が組織として人事評価において適切に評価されるよう、政府として国際標準化の重要性及び優良事例の大学等への幅広い周知等、その取組を後押しする。」とされたことから、多面的な人事評価を検討するに当たっては、国際標準化の取組についても人事評価において、適切に反映する仕組みを構築することが重要である。

なお、各国立大学法人等において、各種取組や制度の整備に伴い就業規則等の改正を行う際には、その内容の合理性に十分留意するとともに、制度改正の円滑な実施に向け、法人内において適切な調整を図りながら、各種取組を推進することが求められる。

各国立大学法人等においては、本参考事例集等を参考としつつ、2040 年を見据え、人材への投資を通じて教育の質の向上及び研究力の強化、地域社会への貢献の拡大、社会の変化に機動的に対応できる体制の構築等を実現し、我が国の高等教育・学術研究の一層の発展に貢献することを期待する。

（参考資料）

- 「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）

別添 1

- 「国立大学法人等改革基本方針」（令和 7 年 11 月 7 日 文部科学省）

別添 2

2. 人事給与マネジメント改革の取組事例

(1) ミッション・機能強化の方向性に応じた、人員と組織の体制整備

すべての国立大学法人等においては、多様な人材の獲得を目指した人事計画、人事方針を定め、取組を推進している。このような中、一部の法人では、中長期的な法人のビジョンを明確にし、全職種を対象に具体的な人事に関する基本方針を定め、学外にも当該基本方針を公にすることで、責任ある法人の運営をより一層推進する取組を実施するとともに、従来の体制・組織やポスト等にとらわれず、大学や各部局の将来構想等に基づき、真に必要な人材の確保等に取り組んでいる。

このような取組を参考に、各国立大学法人等においては、2040年（令和22年）を見据え各法人のミッション・機能強化の方向性に応じて第5期中期目標期間において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が求められる。

○ビジョン2050の実現にむけた「人事基本方針」の策定

【岡山大学】

「研究大学」としての理念・ビジョンの実現及び目的の達成を目指して、中長期的な財政展望を踏まえた最適な資源配分による適正な人員配置を行い、教職員の評価や組織と自身の能力や将来性を考慮した様々なキャリアパスなどを含めた人材マネジメントに取り組むべく、ビジョン2050の実現に向けた「人事基本方針」を策定している。本方針に基づき、教員の採用は、人文学・社会科学分野を含め、博士の学位を有し、優れた研究業績を有する者の中から行い、研究者としてのキャリア形成の見通しを明確にするとともに、多様なキャリアパスへの展開を可能とする観点から、准教授等への採用・昇任については、原則として博士号取得後15年以内の者を対象とすることとし、併せて、脱教員中心の大学法人経営改革を進めるべく、職員から将来の経営層を育成することを目的としたマネジメント研修の強化促進、研究開発マネジメント業務などを積極的・主体的に担える人材を学内で養成するための研究開発マネジメント人材認定制度の創設などにより、職員の高度化を促進するための取組を実施している。

また、教育研究及び経営基盤強化を図るため、「高度専門職制度」を構築し、産業界や教育研究機関等外部の経験を有する人材を適切なポストに適切な処遇により積極的・戦略的に登用するとともに、必要に応じて「特定教員」制度により教育、教育マネジメント及び研究マネジメント等の業務を担う職員の増加を図るほか、ダイバーシティ&インクルージョンの推進のため、女性教員及び外国人教員の採用を促進し、女性教員の上位職、女性教職員の指導的立場への積極的な登用等を進めることとしている。

ビジョン 2050 の実現にむけた「人事基本方針」(岡山大学)

1. 基本目標

「研究大学」としての本学の理念・ビジョンの実現及び目的の達成を目指して、大学機能強化と変化に強い大学組織を目指した人事システム構築を行う。また、均衡ある年齢構成に留意しつつ、多様な人材がそれぞれの力を最大限発揮できるようダイバーシティ&インクルージョンの推進に努める。さらに、教職員一人ひとりの豊かで健康的な職業人生の実現を目指し、中長期的な財政展望を踏まえた最適な資源配分による適正な人員配置を行うとともに、教職員の評価やキャリアパスなどを含めた人材マネジメントに取り組む

2. 人材確保等

(1) 基本的考え方

ア) 急速な社会情勢の変化や技術革新等に適時適切に対応した教育研究活動を展開できるようにするとともに、国立大学法人に係る厳しい財務状況を踏まえた人件費抑制の必要性等に対応するため、教職員の人事に当たっては、別に定める人件費管理の基本方針も踏まえつつ、従来の体制・組織やポスト等にとらわれず、本学や各部局の将来構想等に基づき、真に必要な人材を確保するよう努める。

イ) 教職員の雇用については、組織の活性化と効率的かつ効果的な業務運営を目指し、幅広い視野を持ち、複雑化する社会の変化に柔軟に対応できる有為な人材の確保に努める。その選考は、目的を明確にし、原則として教員は公募により、職員は競争的試験により、優秀な人材を幅広く採用する。ただし、教育研究戦略上、特に必要な場合には、リファラル採用を認めることがある。

ウ) 教育研究及び経営基盤の強化を図るため、「高度専門職制度」を構築し、産業界や教育研究機関等外部の経験を有する人材を適切なポストに適切な処遇により積極的・戦略的に登用するとともに、必要に応じて「特定教員」の制度により教育等の業務を担うものとする。その選考は、透明性を確保した上で、柔軟に優秀な人材の確保を図る。

エ) ダイバーシティ&インクルージョンの推進のため、女性教員及び外国人数員の採用を促進し、女性教員の上位職、女性教職員の指導的立場への積極的な登用を進めるとともに、高齢者の雇用は、再雇用制度の活用等により、個人の経験・能力に応じて適材適所の活用を図り、障がい者の雇用は、法定雇用率の達成・維持はもとより、障がいの程度、特性に応じた活用により健常者と協働する体制を目指す。

オ) 本学のコンプライアンスを確保・維持するとともに、学生をはじめとする構成員の心理的安全性を担保するため、性暴力やハラスメントに係る過去の処分歴等については厳正に確認する。

(2) 大学教員の採用、昇任、配置換え等

ア) 本学が研究大学として地域の中核的な役割を果たしていくとともに、我が国における博士人材の活用推進等を図るため、教員の採用は、人文学・社会科学分野を含め、博士の学位を有し、優れた研究業績を有する者の中から行うものとする(専門職課程における実務家教員を除く)。ただし、研究分野の特性や教育研究上の必要性等にかんがみ、この方針により難しい場合は、選考方針案にその理由とともに明記し、学術研究院人事戦略・評価委員会(以下「委員会」という。)の承認を得て選考を行うものとする。

イ) 大学教員の選考は、広く優秀な人材を確保するため、原則として国際公募によるものとし、若手、女性、外国人を積極的・戦略的に採用する。

ウ) 若手教員を積極的に登用する観点から、採用及び昇任に係る業績の審査にあたっては、博士の学位取得後の経過年数についても審査の対象とし、業績や能力に明確な差異がない場合には、経過年数が短い者を優先的に選考する。また、准教授、講師、助教の採用及び講師、助教から准教授、講師への昇任については、博士の学位取得後 15 年(医学、歯学又は獣医学に係る博士の学位取得者で、学位取得後に医師法、歯科医師法又は獣医師法に定める臨床研修を修了した者については、学位取得後 17 年)以内の者を対象とする。ただし、研究分野の特性や教育研究上の必要性等、特別な理由がある場合に限り、それ以上の者を対象とすることがある。なお、博士の学位取得後、出産・育児・介護等のライフイベントを経ている者については、個別にその状況を斟酌するものとする。

エ) 選考に係る基準のうち研究業績に関する基準については、原則として、J-Peaks の一角を担う研究大学の教員としてクリアすべき定量的指標及び研究の質を客観的に示す指標を、分野の特性等も踏まえ盛り込むものとする。なお、指標の設定例については、委員会から提示するものとする。

オ) 各教員の特性を勘案しつつ、本学全体としての教育研究パフォーマンスの最大化を図る観点から、国立大学法人岡山大学職員人事規程(平成 16 年 4 月岡大規程 第 6 号。以下「人事規程」という。)第 9 条の規定に則って、教員の配置換えを適切に実施するとともに、人事規定第 9 条の 2 に規定する特定教員の制度を積極的に活用する。

(3) 一般職員の採用、昇任、配置換え等

ア) 職員の高度化を図るとともに、我が国の博士人材の積極的な活用を図る観点から、博士の学位取得者を積極的に採用する。

イ) 障がい者については、従来の契約職員としての雇用に加え、独自の採用試験を実施し、一般職員としての雇用を推進する。

ウ) 人事規程第 9 条の 3 の規定を積極的に活用し、特定教員の制度により業務として教育、教育マネジメント及び研究マネジメントなどを行う職員の増加を図る。

3. 人材育成

ア) 教員について、本学が目指す教育の提供のために必要な能力・資質を明確にし、その向上のため、組織的かつ体系的な FD 研修を実施する。

イ) 職員について、教職協働を通じた大学全体の経営力強化を支える人材を計画的に育成するため、組織的かつ体系的な SD 研修を実施する。また、教員中心の経営運営からの脱却のため、職員から将来の経営層を育成することを目的としたマネジメント研修を強化推進する。

ウ) 大学院修学支援制度により、職員の修士・博士の学位取得を奨励する。学位取得者については、本人の意向及び適性等を踏まえ、特定教員や高度専門職としての登用を促進する。

エ) 教職員の能力の向上と組織の活性化を図るため、産業界や教育研究機関等外部機関との人事交流を積極的・戦略的に行う。

4. 人事評価

ア) 教職員の人事評価は、公正かつ透明性の高い適切な業績及び能力評価を行うための制度を設けて、適切に行う。

イ) 人事評価の結果は、処遇に適切に反映させるとともに、組織の活性化に繋がるよう、適切かつ効果的に活用する。

ウ) 教員の評価については、教育研究評価に加え、個々の教員の業務状況の全体を適切に評価できるような新たな評価制度を構築し、これを適切に運用する。

エ) 本学のコンプライアンスを確保・維持するとともに、学生をはじめとする構成員の心理的安全性を担保するため、性暴力、ハラスメント、研究不正その他違法行為については厳正に対処する。

(2)全学的な人事戦略に基づく人事計画

各国立大学法人等においては、教育研究の活力を維持し伸ばすため、年齢や職位構成等の偏りによる組織の硬直化を避け、一定程度の新陳代謝を常に維持しながら、教員（研究者含む、以下同じ。）の人事配置・人材育成等を計画的・戦略的に推進するため、教員の年代構成や職位構成などを踏まえた持続可能な中長期的な人事計画を策定している。このような中、一部の法人では、全学的な人事戦略のもと人事方針に基づき教員のみならず、事務職員、技術職員、URA等の人事を計画的に行い、各職種の教育研究分野や職務内容の特性に配慮しつつ、職位に応じた年齢構成の適正化等を図る取組を推進している。

このような取組を参考に、各国立大学法人等においては、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全学的な人事計画の策定等を推進し、法人内における人員のバランスを予め明確にした上で、適切な人事管理を計画的に行うことが求められる。

○教員、事務・技術系職員等の総合的な人事方針に基づく計画的な人事配置 【九州大学】

「職員の総合的な人事方針」を定め、全学的な人事戦略のもと、人事方針に基づき教員のみならず、事務職員、技術職員等の人事配置を計画的に実施している。

教員については、教育研究分野や職務内容の特性に配慮しつつ、職位に応じた年齢構成の適正化を図っており、教授は概ね 50 歳以下、准教授・講師は概ね 40 歳以下、助教は概ね 35 歳以下を目安として採用し、助教（35 歳以下）の人数割合は、令和 7 年度には対令和 4 年度比 4.1%増となる 29.0%、准教授・講師（40 歳以下）においても令和 7 年度には対令和 4 年度比 3 %増となる 19.2%とするなど、着実に若手教員の人数割合を増加させるとともに、国内外の大学との国際競争に対応するため、原則、教員の採用に当たっては、英文による国際公募とし、外国人、女性、他大学出身者、若手研究者（40 歳未満）及び多様な経歴を持つ者等の採用を積極的に行うものとしている。

また、事務・技術系職員についても、全体最適を考え判断する力、経営的視点、変化への対応力等を兼ね備えた長期的な法人経営に資する人材を計画的に育成する観点から、多様な選考方法により必要な人材を確保するとともに、若年層の積極的雇用により年齢構成のバランスを確保している。

併せて、教育・研究組織と事務組織の連携を重視し、業務支援を担う事務部門を部局等に適切に配置するとともに、事務職員については、ジョブローテーションを通じて、教育・研究支援業務に関する理解を深め、教育・研究組織と事務組織の連携強化に寄与している。技術職員についても、研究支援や施設管理等の専門性を活かし、教育・研究活動の基盤整備に貢献している。このような体制により、大学における教育・研究活動の質の向上と、ガバナンス強化を図っている。

九州大学職員の総合的な人事方針

九州大学は、教育憲章に掲げる教育の目的と学術憲章に掲げる研究の使命の達成に向けた取組を通じて、最高水準の研究教育拠点となり、大学の教育研究に対する国民の要請にこたえとともに、我が国の高等教育及び学術研究の水準の向上と均衡ある発展に貢献する。そのために、大学として適正なガバナンスを構築・確保して、自主的・自律的な改革により組織を活性化し、次に掲げる採用、育成、処遇の改善など総合的な人事方針に基づき、長期的な視点に立って、本学の教学運営に必要な多様な経歴等を有する人材を計画的に確保・育成しつつ、職種・職位に応じた年齢構成の適正化と、ダイバーシティ、エクイティ、インクルージョンの推進を図るものとする。

1. 職員の人事方針

(1) 教員人事の基本方針

- ① 本学の教員となる者は、本学の「教育憲章」「学術憲章」の理念を認識し、その実践の意志を有すること。
- ② 本学の教員となる者は、高い教育能力、研究能力及び倫理観を有すること。
- ③ 本学は、組織の活性化を図り、国内外の大学との国際競争に対応するため、教員の採用に当たっては、英文による国際公募を原則とし、外国人、女性、他大学出身者、若手研究者(40歳未満)及び多様な経歴を持つ者等の採用を積極的に行うものとする。
- ④ 本学は、多様な経歴を持つ者等の採用を通じて教育研究の活性化を図るため、各部局等の教育研究分野及び教育研究方法の特性に配慮しつつ、任期制あるいはデニュアトラック制の導入を推進するものとする。
- ⑤ 本学は、各部局等の教育研究分野及び教育研究方法の特性に配慮しつつ、教員の選考及び業績評価において、対象者の教育研究業績等の実績について適切な評価を行うものとする。
- ⑥ 本学教員の人員配置及び選考は、「九州大学教員の人員配置及び選考に関する規程」に基づき行うものとする。

(2) 事務・技術系職員等人事の基本方針

- ① 本学の事務職員、技術職員、教務職員、技能職員、労務職員及び高度専門職員(以下、この方針において「事務・技術系職員等」という。)となる者は、本学の「教育憲章」「学術憲章」の理念を認識し、その遂行の意志を有すること。
- ② 本学の事務・技術系職員等となる者は、誠実かつ公正に職務を遂行可能な高い倫理観を有すること。
- ③ 本学は、事務・技術系職員等の勤務実績を評価するため、業績等評価又は勤務評価を実施するものとする。
- ④ 本学事務・技術系職員等の選考は、筆記試験又は職務に必要な経験、免許、資格を有する者等から面接審査により行う。
- ⑤ 事務職員においては、目標意識の確立や職務に対する意欲の向上を図るための指標として、キャリアパスを策定する。

2. 職種・職位に応じた年齢構成の適正化

(1) 教員

各部局等の教育研究分野及び教育研究方法の特性に配慮しつつ、教授にあたっては概ね50歳程度以下、准教授及び講師にあたっては概ね40歳程度以下、助教にあたっては概ね35歳程度以下を、採用時の年齢の目安とし、職位に応じた年齢構成の適正化に努める。

(2) 事務・技術系職員等

長期的な視点に立った法人経営を行う人材の計画的な育成を行う観点から、多様な選考方法により必要な人材を確保するとともに、若年者を積極的に雇用し、職種・職位に応じた年齢構成の適正化に努める。

3. ダイバーシティ、エクイティ、インクルージョンの推進

本学が、最高水準の研究教育拠点として、多様でグローバルな教育・研究を積極的に展開し、我が国の最先端研究や知識集約型社会の形成を牽引するため、国籍・性別・年齢などの区別なく、また多様な経歴等を有する人材の積極的な採用を通じて、ダイバーシティ、エクイティ、インクルージョンの推進を図るものとする。

○年齢構成の可視化による計画的採用を通じた組織の活性化

【名古屋工業大学】

長期・中期目標値の設定による年齢構成の可視化等を行っている「名古屋工業大学の教職員に関する人事方針」を定めたことにより、計画的採用が可能となり、若手採用促進や年代別比率の調整により組織の活性化が進んでいる。

また、教育・研究活動を将来にわたり活性化し、機能を最大限発揮していくため、次代の経営人材の確保・育成方針を明確化するとともに、業務の内容、規模及び組織形態などに応じて最適の人数の設定・運用しているほか、事務組織については1係3名体制を基本とし、業務経験が継続できる体制を構築している。技術職員については、専門性に応じて適切な配置体制を構築している。さらにURA等の高度専門職を配置し、教育研究支援機能の強化を図っている。シニア層の比率が高い現状であり、中期目標値を設定し若手採用の加速、早期退職制度の活用及びシニア層の昇給停止等により人事ポストと財源の確保を図っている。

名古屋工業大学の教職員に関する人事方針

I. 策定の趣旨

本学は、客観的・俯瞰的な視点と様々な人々との対話によって新たな社会を創出する技術者を様々な側面から育成し、また、地域産業界を牽引して「中京地域産業界との共創」による技術開発、課題解決を進めることを念頭に、ダイバーシティに富む研究環境の構築を目標としている。

この目標の達成に向け、本学における教育・研究・社会貢献活動を将来にわたり活性化し機能を最大限発揮していくためには、ダイバーシティ&インクルージョン環境の拡充が不可欠であり、適切な年齢構成、職位、処遇、性別、国籍、障がいの有無等の観点において、望ましい教職員構成を実現し、安定的に維持していくことが重要となる。このために、長期的な展望の下で長期目標値、中期目標値を設定して、大学経営を担う役員を含めた教職員に関する人事方針を決定するものである。なお、この人事方針において「教員」とは、教授、准教授、助教の職にある者をいい、「一般職員」とは、事務職員、技術職員、高度専門職等をいう。

教員の総数については、2014年度の総数である340人を維持することとし、また、一般職員の総数については、2020年度の事務職員及び技術職員の合計187人を基本とし、URA等の高度専門職を配置して、業務の内容、規模及び組織形態などに応じて適宜見直しを行い、業務維持に必要な最適の人数を設定し運用していくこととする。なお、本人事方針は、常に変化する社会情勢及びステークホルダーの意向等に対応するため、必要に応じて適宜見直しを行うものとする。

II. 年齢構成等について

1. 年齢構成における在職者比率の設定

(1) 教員

① 長期目標値

理想的な年齢構成割合について、長期目標値を設定する。

40歳未満25%、40歳以上50歳未満30%、50歳以上60歳未満30%、60歳以上15%。

② 中期目標値

現状では、シニア層及びシニア直前層の占める割合が大きく、直ちに長期目標値を達成することは困難であることから、40歳未満の構成割合が減少しないよう注意しつつ、2027年度終了時点における年齢構成割合について、中期目標値を設定する。

40歳未満22%、40歳以上50歳未満22%、50歳以上60歳未満33%、60歳以上23%。

(2) 一般職員

① 長期目標値

全ての年齢層において、ほぼ同じ割合となるよう長期目標値を設定する。

40歳未満40%、40歳以上50歳未満25%、50歳以上60歳未満25%、60歳以上10%。

② 中期目標値

現状では、事務職員は20歳代の割合が少なく、新規採用者も20代後半が多い状況にある。また、技術職員は50歳代が半数近くを占め、一方で、20歳代が極めて少ない状況にあることから、長期目標値までの移行を考慮し、2027年度終了時点における年齢構成割合について、中期目標値を設定する。40歳未満30%、40歳以上50歳未満30%、50歳以上60歳未満30%、60歳以上10%

2. 職位別の在職者比率

(1) 教員

① 長期目標値

理想的な職位別の在職者比率について、長期目標値を設定する。 教授30%、准教授30%、助教40%

② 中期目標

長期目標値に向けた取組として、学術分野の特性に応じて各部署が求める教育研究業績や経験等を教員選考基準として明確にし、学内の人事に関する事項を審議する人事企画院で共有する。また、新規採用及び学内昇任とともに、学内外の委員で構成する人事部において候補者決定に伴う調査等を行うなど、教員選考はエビデンス（候補者が学内の教員の場合は、毎年度実施している教員評価の結果を含む。）を基に公平、公正に行う。これらにより、能力や業績等と職位の関係を可視化し、職位別の在職者比率を長期目標値に近づけていく。

（次ページに続く）

(2)一般職員

①長期目標値

理想的な職位別の在職者比率について、個々の適正や能力を活かすよう配置するとともに、人材育成の観点からも業務経験や技術が継続できる体制を目指し、事務職員では業務遂行上の最小単位となるユニットにおいて、係長級1名、主任又は係員級2名の合計3名を基本とした複数名体制を構築し、技術職員では専門性に応じて技術専門職員、技術職員を同じ比率とした体制を構築する。

②中期目標

管理運営業務の見直しを経て業務の合併や削減、業務改善や効率化により、2027年度終了時点までに、事務職員においては、課・室の規模及び業務量の適正化のほか、係等のユニットを複数名体制が構築できる適正数に整理する。また、技術職員においては、技術や技能の継承が可能であり、チームとして能力が発揮できる体制を整理する。

3. 理想の年齢構成達成に向けた採用方針

(1)教員

①若手教員の採用方針

新規採用者(自己都合退職者等、あらかじめ予測できない退職者の補充を含む。)については、原則として、40歳未満の若手教員の採用を奨励する。なお、できるだけ早期に年齢構成の適正化を目指すため、2027年度までの採用比率は平均して80%以上を維持する。また、学内における各部局への予算配分において、40歳未満の若手教員の採用実績に応じたインセンティブを設けるなどにより、若手教員採用の推進を図る。

②若手教員の支援・育成方針

若手人材の支援及び育成の内容を定めた「名工大版若手人材支援・育成制度」に従い支援を行うとともに、新たに採用したテニユアトラック助教及びスタートアップ助教を若手研究イノバータ養成センターに所属させ、センターのコーディネータがサポートするとともに、助教毎に1人のメンターを配置して、研究活動等を支援する。

(2)一般職員

新規採用者は、国立大学法人等職員採用試験合格者からの採用の他に、本学独自の採用試験を検討して多様な採用方法を採択できるようにし、関係機関との人事交流も含め、理想の年齢構成となる体制を構築する。また、能力向上に向けた研修は、OJTを基本とし、年齢、職位及び専門性に応じた研修を適宜実施する。なお、高度専門職の採用においては、一般公募を原則とし、専門的能力と業務遂行能力を評価して採用できるものとする。

4. 人事給与制度の運用

(1)教員

①年俸制

教育研究活動におけるモチベーションを高く保ち、公正な業績評価を処遇に反映できる年俸制を、新規採用の教員に適用する。これにより、2050年代初頭には教員全員を年俸制とする。

②クロス・アポイントメント

クロス・アポイントメント制度を活用し、大学の負担を軽減しつつ、国内外で活躍する研究者が本学のエデュケーション活動に従事することで、教育研究活動の推進、人的ネットワークの構築、ダイバーシティ環境の構築、などを図るとともに、本学教員に適用する場合は、自由な発想に基づく研究環境だけでなく、処遇に反映できる仕組みを用意しており、協定等の締結とクロス・アポイントメント制度の活用を推進していく。

(2)一般職員

能力と業績について、自己評価と上司による客観的な評価を組み合わせた評価を行い、各職員の能力向上を図るとともに処遇の参考に活用する。

Ⅲ. 多様性の確保について

1. 男女別の在籍者比率の設定

(1)長期目標値

理想的な男女別割合について、長期目標値を設定する。女性比率教員15%一般職員50%

(2)中期目標値

教員においては、男性の占める割合が大きく、直ちに長期目標値を達成することが困難であることから、2027年度終了時点における男女別割合について、中期目標値を設定する。女性比率教員10%一般職員40%

2. 理想の多様性に向けた採用方針

(1)新規採用

教員の新規採用については、毎年度、原則として1件以上の女性限定公募を行う。また、女性限定としない公募においても、選考過程の最終段階において、性別が異なる候補者のどちらかを最終候補者に決定する場合は女性を優先することを公募に明記する。

加えて、学内における各部局への予算配分において、女性教員の採用実績に応じたインセンティブを設けるなどにより、女性教員採用の推進を図る。なお、できるだけ早期に教員の性別構成の適正化を目指すため、2027年度までの各年度における女性教員採用率は23%に設定する。

(2)女性が活躍できる環境整備

教員及び一般職員の女性が活躍できる環境整備を目指し、学長のトップダウンによるポジティブアクションにより、管理職登用などにより活躍の場を用意する。

(次ページに続く)

3. 外国人等の雇用について

(1) 外国人等(日本国籍で海外の大学での学位取得者、又は教育研究業務従事経験者を含む。)の在籍者比率の設定

① 長期目標値

教員において、現状の外国人等在籍割合を維持することを目標に、長期目標値を設定する。なお、一般職員については目標値を設けない。

外国人等比率5%以上。

② 学内環境の整備に関する目標

学内における活動に支障を生じさせないことを目標に、規則及び各種マニュアルの英訳を2023年度終了時点までに完了させる。

また、グローバル化に向け、英語のコミュニケーション能力や海外での業務経験を有する一般職員を各部署に配置するとともに、2024年度終了時点までに全ての一般職員のTOEICスコアを把握し、従来から実施している英語研修に加え、TOEICスコアに応じた英語研修を用意する。

(2) 理想の国籍構成に向けた採用方針

選考過程の最終段階において、候補者のどちらかを最終候補者に決定する場合は外国籍の研究者を優先することを公募に明記する。また、学内における各部署への予算配分において、外国人教員の採用実績に応じたインセンティブを設けるなどにより、外国人教員採用の推進を図る。

4. 障がい者の雇用について

(1) 法定雇用率達成に向けた採用方針

教員及び一般職員を含む大学が雇用する教職員数(特任職員、パートタイマー、再雇用職員を含む。)に応じて、法定雇用率を上回る人数を雇用する。

また、法定雇用率を下回らないように必要に応じて新たに雇用する。

(2) 障がい者の就業に向けた環境整備等

障がい者の適正に応じた業務を適宜見直し、長期的に就業できる環境を整備する。また、障がい者と役割を分担しながら一緒に仕事をすることで、ダイバーシティ&インクルージョン環境の拡充を図る。なお、教職員が障がいを負うことになっても、能力を発揮して働き続けられるよう就業環境に合理的な配慮を行う。

IV. 経営人材の確保・育成について

1. 経営人材の確保

学長が定める職務や特定の業務を担える人材を選任し、副学長及び学長特別補佐として配置し、次代の経営人材を確保する。

また、経営層の厚みを確保するため、産業界、他の教育研究機関等外部の経験を有する経営人材を登用する。

2. 経営人材の育成

将来的な役員登用を踏まえ、副学長には、大学経営に関する知見を深めさせるため、大学業務の執行機能を担う各種会議等に参画させ、学長特別補佐には、学長から指示された特定の業務を担当させ、大学の取組みの一端を担わせる。また、学内の取組みだけでなく、外部機関が実施する経営人材を育成するための多様な啓発の研修等に積極的かつ計画的に参加させる。

以上、2点の方針を踏まえて、経営人材の育成状況を適宜把握し、必要な対応を行う。

(3)教育や研究への専念等、業務分担の見直し等

各国立大学法人等においては、教育等の業務を代行させることができるバイアウト制度や研究へ専念できる機会を提供するサバティカル制度等が構築されている。このような中、一部の法人では、教員の管理業務等を免除し、教育や研究に専念できる環境の整備や、定年退職した教員を活用し教育や研究の支援業務に従事させるなどの取組が推進されている。

このような取組を参考に、各国立大学法人等においては、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、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を構築することが求められる。

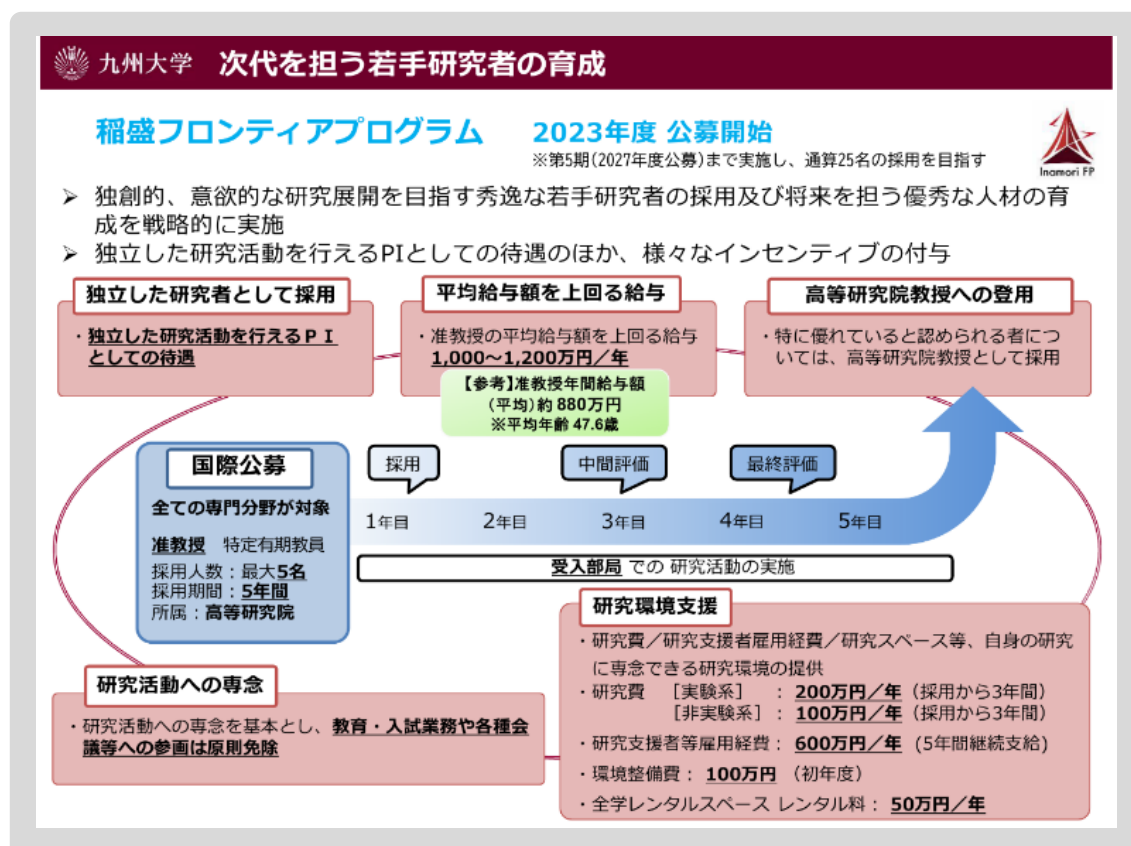
① 教育や研究への専念等

○優秀な若手研究者に対する管理業務等の免除、

多くの教員が自主的な研究活動を可能とする仕組みの構築【九州大学】

大学独自の若手研究者雇用プログラムである稲盛フロンティアプログラム（以下「稲盛FP」）において、独創的、意欲的な研究展開を目指す秀逸な若手研究者については、研究活動への専念を基本とし、教育・入試業務や各種会議等への参画を免除している。採用者（稲盛FP教員）には、独立した研究活動を行える PI としての待遇のほか、経費の支援等の様々なインセンティブを付与している。

※稲盛FP教員は、通常の教員ポストとは別に、本学が研究力強化のため戦略的に創設した研究専念型の追加ポストとして採用・配置。稲盛FP教員には専ら研究活動に従事することを期待しており、研究以外の業務は採用時点では求めていないが、本人が希望する場合は受入部局の承認の下、エフォート30%の範囲で教育、入試に関する業務及び学内マネジメント業務への従事可能としている。



また、若手に限定しないフリークォーター制度（FQR 制度）は、研究に専念できる環境を創出するため、教員の教育や管理運営業務を一定期間免除し、自主的な研究活動を行うことができる制度（海外のみでなく、国内での活用も想定）であり、FQR 制度では、取得期間を1クォーター（3か月）の継続した期間を原則とする一方、在職年数などの取得要件を設けておらず、6か月以上1年以内の継続した期間を原則とし在職年数などの条件のあるサバティカルより取得要件を緩和することで、多くの教員が取得しやすい仕組みを構築し、令和7年度までに10名が本制度を取得している。

○研究エフォート 70%以上確保に向けたユニットの設置

【筑波大学】

高等研究院内に自発研究ユニットを設置し、研究力の高い若手～中堅研究者の研究エフォートを70%以上として研究時間を確保する施策を行っている（令和7年度実績合計23名採用）。

当該ユニットは、若手・中堅研究者が自由な発想で自らの研究を深める場であり、大学は所属する研究者に対し全学で協力して研究時間を確保し、研究者は専門分野を超えた交流を通じて斬新なアイデアを生み出し、多様な視点が交差する環境の中で、研究者が主体的に未来を創造する力を育み、世界トップレベルの研究者としてさらに成長することを目指す。

自発研究ユニットに参画する教員には初年度にスタートアップ経費（自発研フェロー、自発研助教若手イノベーション型）または渡航費・研究費（自発研助教グローバル型）を支

援し、支援総額は5,000万円程度（いずれもR7年度）を措置している。その他、共用設備の利用負担金補助やURAによる伴走支援を実施している。

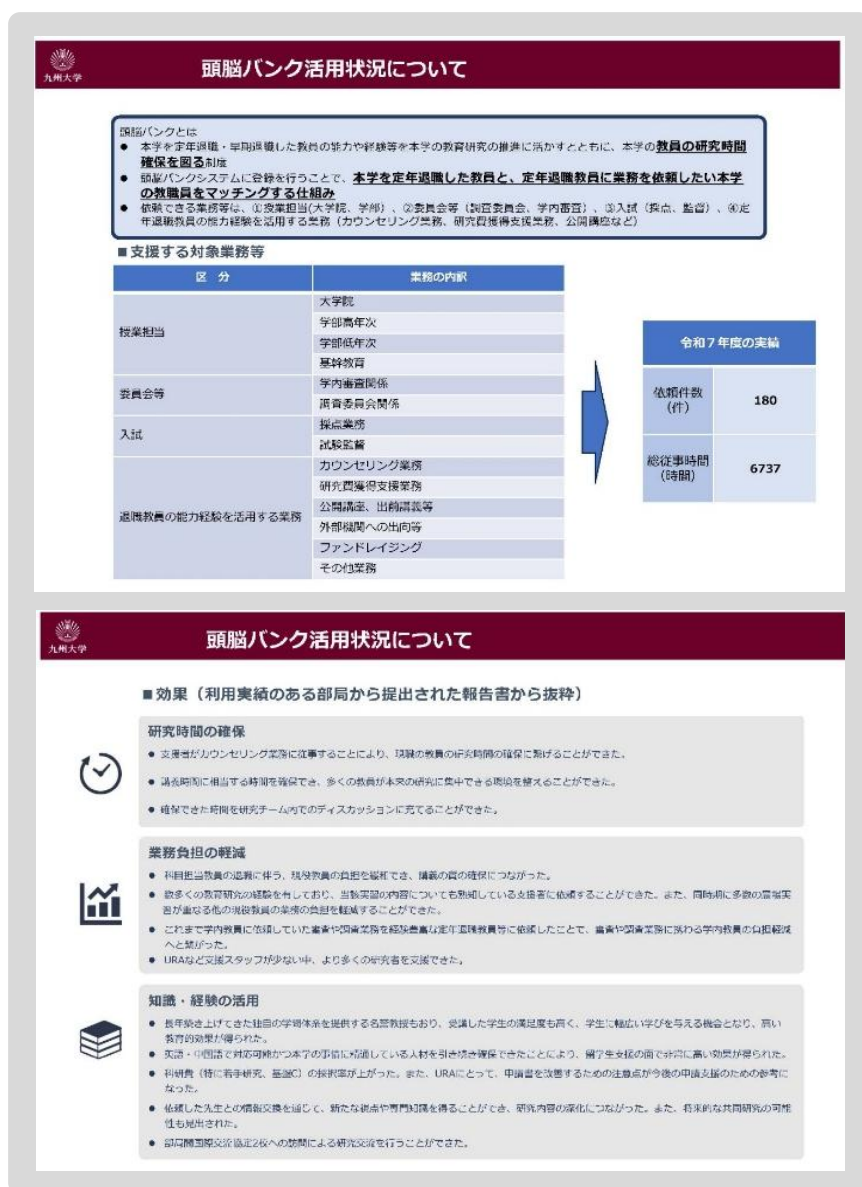


② 業務分担の見直しやエフォートの重み付け

○定年退職教員の知識活用による現任教員の教育研究時間の確保

【九州大学】

頭脳バンクは、九州大学を定年退職した教員が定年退職後も大学における教育及び研究支援業務に従事することが可能である場合に、頭脳バンクに登録を行うことで、定年退職した教員と、当該定年退職教員に業務を依頼したい教職員とのマッチングを行う仕組みを構築し、現任教員が担っている授業、入試業務（採点、試験監督等）、研究費獲得支援業務などの業務を委託することができ、これにより、依頼者は教育・研究に集中できる時間を確保することが可能となっている。



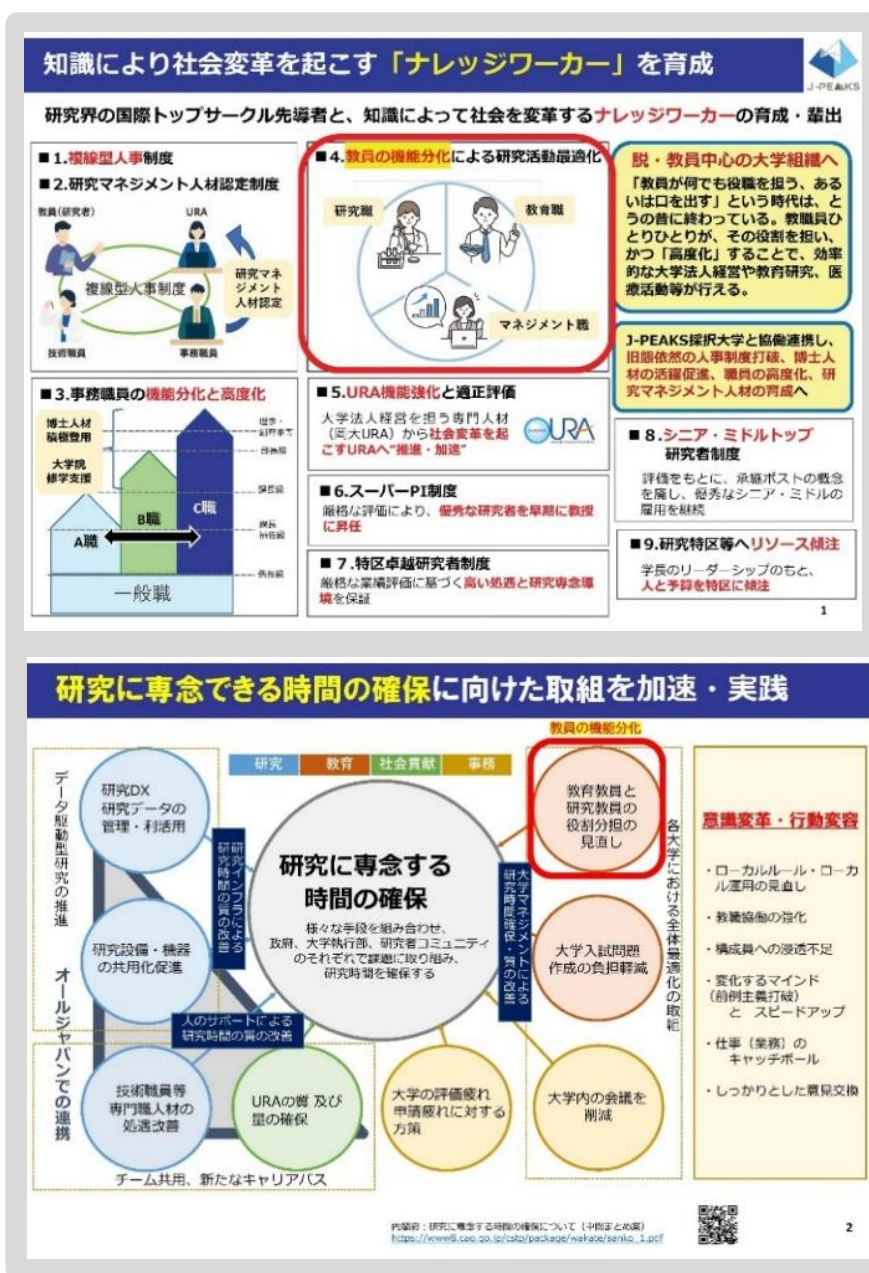
本来現役教員等が行うべき業務を当該定年退職教員が実施したことにより、導入3年目の令和7年度には、支援者による業務従事時間は合計 6,737 時間となっており、現役教員が研究活動に充てる時間を大幅に確保できているほか、業務の代替だけでなく、当該定年退職教員が科学研究費の申請書のレビューを行うことで、若手研究者への効率的な研究費獲得を支援している。限られた予算の中で、人的資源を柔軟かつ効率的に活用し、教育・研究の両面で実質的な成果を上げている。

○各教員の特性を活かした機能分化を通じた

教育研究パフォーマンスの最大化 【岡山大学】

教員の機能分化を行うための制度として、大学の指定する特定の業務（教育、教育マネジメント、研究、研究マネジメント、産学共創、技術開発等）に専ら従事する教員に、「特定教員」の称号を付与する制度を設けている。この制度により教員の機能分化を行うことで、各教員の特性を勘案しつつ、大学全体としての教育研究パフォーマンスの最大化が実現できるよう具体的実施について検討している状況にある。

なお、特定教員の称号付与人数は、令和6年度に5名（特定教授3名、特定助教2名）、令和7年度に7名（特定教授3名、特定准教授1名、特定助教3名）となっている。



○教育・運営にエフォートを一定程度特化する教員制度の構築等を通じた研究に

強みを有する教員の教育業務軽減、特任教授等を活用した入試負担軽減等【東北大学】

研究力の向上とともに、教育を高度化するため、教育・運営支援に強みを有する教員（優れた教育実績を有することを示す定量的な指標（当該教員が担当した授業の授業評価が概ね上位 10%以内である等）、又は客観的な指標（受賞歴等）を設定）を「主幹教員」として任命し、教育・運営にエフォートを一定程度特化する教員制度の構築や、従来の TA（ティーチング・アシスタント）に加えて、TF（ティーチング・フェロー）※を新設し、教員に代わって授業の一部を担当（教員の監督や指導の下、授業の計画・実施及び成績管理の一部を教員とともにを行う）する人材を育成することにより、研究力に裏打ちされた教育力を育成するとともに、研究に強みを有する教員の教育業務を軽減している。

また、大学入学共通テストの監督業務について、令和 7 年 1 月実施より一部に事務職員（計 43 名）を配置することにより、教員の配置人数を 43 名（約 27%）、教員 1 人あたり 2 日間（約 20 時間相当）削減しているほか、入試問題の作題・採点業務の支援のため、特任教授（高校教員経験者）・特定教授（名誉教授）を（令和 8 年 4 月 1 日現在、特定教授 7 名・特任教授 5 名）配置するなど、学部教員の業務を補完する体制を構築するとともに入試業務を専門的・継続的に支援することで、教員の負担軽減・研究時間の確保に貢献しているほか、入試問題の質的向上と制度運営の安定化が図られている。

※TF の対象は、大学院博士課程後期以上の学生。応募要件として、本学又は他大学での TA 経験を有し、かつ大学院共通科目「大学教授法開発論」の単位取得、もしくは「TF 研修」を修了していなければならない。

○バイアウト制度の活用による研究時間の組織的な確保

及び次世代研究者のキャリア形成支援【東京外国語大学】

競争的研究費の直接経費から、研究代表者の業務代行経費を支出する「バイアウト制度」を学内規程として整備し、競争的研究費を獲得した教員に対し、その直接経費を活用した非常勤講師の雇用等による授業代行を認めることで、教育・運営業務と研究業務の分業化を推進している。これにより、研究者のライフステージや研究状況に応じた柔軟なエフォート管理を可能とし、研究活動への重点化及び研究に専念できる時間の組織的な確保を実現している。

また、代行者として、若手研究者を雇用することで、次世代の研究者に対する教育・研究機会の提供とキャリア形成支援を同時に実現しており、大学全体の研究力強化と人材育成の相乗効果を図っている。令和 7 年度のバイアウト制度利用者は合計 6 名。非常勤講師の雇用等による授業代行を認めることで研究に専念するための時間の確保に寄与している。

(4)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

各国立大学法人等においては、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考慮しつつ、計画的な配置、育成が行われている。一方で、専門分野によっては、単独の法人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、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。このような中、一部の法人においては、他法人との連携による教員配置の最適化や、技術職員等の専門人材の組織化、学内の複数部局のリソースの共有化を図り、人的リソースを有効的に活用するなど業務の効率化が進められている。

このような取組を参考に、各国立大学法人等においては、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が求められる。

○他法人との連携による教員配置の最適化、教育機能の維持

【鳴門教育大学】

四国地域5国立大学（徳島大学、鳴門教育大学、香川大学、愛媛大学、高知大学）では、大学等連携推進法人の認定を受け、教学上の特例を活用し、全国初の「連携教職課程」を開設した。

大学間で連携した教職課程運営にとどまらず、教職課程認定上必要となる専任教員を大学間で共有するなど、人的リソースを広域的に有効活用しており、連携教職課程の枠組の下で、単独大学で必要教員数を満たさずとも、連携大学間で必要教員数を満たすことで、教職課程を開設・運営を可能としている。これにより、単独大学では人的配置上の制約から広域な分野・領域の専任教員確保が難しい免許教科についても、他法人との連携による教員配置の最適化によって、課程の開設・継続的運営が可能となっている。

特に、高校一種免許状（情報）については、連携大学間で教員を共有することにより、新たな教職課程の開設につながった事例であり、他法人との連携による人的リソース共有が、教育機能の維持だけでなく機能強化にも結び付いているほか、少子化や教員組織の規模制約の下でも、各大学が必要な教職課程を持続的に運営できる体制を確保するとともに、専門人材の有効活用が図られている。

免許種	徳島大学 総合科学部	鳴門教育大学 学校教育学部	香川大学 教育学部	愛媛大学 教育学部	高知大学 教育学部
中・高一種（美術）	○	○	○	－	－
中・高一種（家庭）	－	○	○	－	○
高一種（情報）	－	○	○	○	○



1. 連携のねらい

各大学の教育の主体性を担保しつつ、教育リソースを共有できる**大学等連携推進法人**の教学上の特例を活用

教職課程の豊富化	教職課程の特色化	学生間交流の活性化
教育リソースの相互利用が可能	複数大学が協力して授業実施	複数大学の学生が同じ授業を受講
各大学の教職課程を維持するだけでなく、幅広い専門分野の授業を学生に提供可能	単独大学では実現困難な魅力的な授業科目を創出	同じ教科の教師を目指して学んでいる学生間の切磋琢磨を促進

2. 連携教職課程の運用

単独大学で幅広い専門科目を設定することが困難な、美術（中高）、家庭（中高）、情報（高）の3免許教科で、2023年度から運用開始

	各大学の学長で構成 社団法人としての事業計画や予算などを審議		連携開設科目数	延べ受講者数 (2023～2025年)
理事会		全体	46	716
教職連携委員会	各大学の学部長、担当理事・副学長等で構成 連携教職課程全体に関する情報共有と調整（授業評価や、支援金など）	美術	14	117
教科部会	各大学の教科担当教員で構成 授業実施に関する具体的情報交換と調整、特色科目の検討	家庭	14	259
		情報	18	340

3. 成果

連携によるリソース共有により、香川・愛媛・高知大学の教育学部に、情報（高）の教職課程を新規開設。

美術・家庭は、3大学の枠を越えた連携により、単独大学では実施困難な授業科目を創出。

① 若手専門家等との連携は単独大学では困難

② 参画大学が共同で経費負担し、最先端の講義が受講可能に！

「先端芸術表現論」
(5/6～10/6)

「持続可能な生活づくり」
(5/6～10/6)

③ 専任教員不在領域の授業困難

④ 「地域ワークショップデザイン」
(9/7～10/6)

参画大学教員の協働で多面的な視点・領域の授業履修が可能に！

参画大学教員が協働して香川県立大FWFを予定6月にオープン授業実施

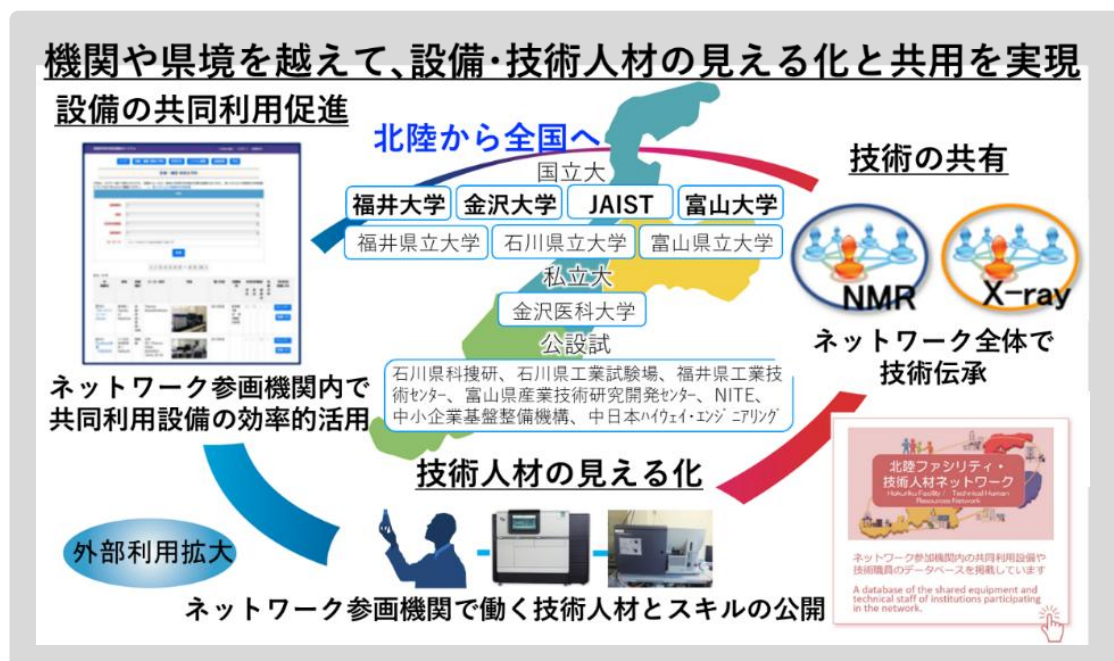
○機関と県境を越えた各機関の設備共同利用の

ノウハウ共有や組織間連携の推進【金沢大学】

<北陸ファシリティ/技術人材ネットワーク>

機関と県境を越えた共同利用設備の利用促進と技術職員の交流活性化を目的として、令和3年度から「北陸ファシリティ・技術人材ネットワーク」の活動を進めており、「北陸ファシリティデータベース」及び「北陸技術人材データベース」を構築・運営し、設備情報と技術者情報の一元的な蓄積を行っている。参画機関は段階的に拡大し、令和7年度末には設備・サービス 574 件、技術者 93 名が登録されている。

当該データベースを活用することで、地域全体における技術交流の機会を創出し、技術講習会の相互乗り入れを実現するとともに、令和5年度からはワークショップ開催を通じて、各機関の設備共同利用のノウハウ共有や組織間連携の推進を図っている。また、地域ネットワークサミット等により、ネットワーク運営や講習会の相互乗り入れを進めている。



<リカレント教育>

社会インフラとして社会に開放されている最先端研究設備を用いて、大規模データ取得・管理・活用人材及び次世代研究支援人材の育成を目的に令和5年度に創設した「大規模データ取得・管理・活用を進める技術人材」育成プログラムでは、科学技術の高度化に伴う企業や大学での人材不足を踏まえ、ITリテラシーや計測基礎から最先端機器によるデータ取得・解析、研究データ基盤までを段階的に学べる教育体系を整備しており、北陸3県の経済団体である北陸経済連合会とも連携し、次世代技術支援人材の育成を図っている。同プログラムでは、分野や職歴を問わず受講可能であり、北陸ファシリティ/技術人材ネットワーク参画機関の所属者は無料で受講できるほか、各機関の施設利用促進や技術職員募集の周知にも活用され、人材育成と人材確保の双方に資する内容となっている。

○共通プラットフォームによる各大学に共通する業務の効率化・集約化

【九州大学】

九州・沖縄の全11国立大学において、共通プラットフォーム「九州・沖縄オープンユニバーシティ（KOUU）」を形成し、研究者交流等の取組を展開するとともに、各大学に共通する業務の効率化・集約化に関する検討を目的として、「業務効率化・集約化ワーキンググループ」を令和7年7月に設置した。今後、改善効果が広く実施難易度の高い人事・財務・学生支援などの基幹業務に対してBPR（業務改善）を実施し、業務の効率化・スリム化を図り、BPRに関する情報を共有するなど、法人間の連携を図って行くこととしている。

また、セキュリティ関連では、福岡教育大学と「情報セキュリティ相互監査の実施に関する覚書」を締結の上、事務情報システムの相互監査に加えて内部監査員養成研修を合同で実施し、それぞれの事務情報システムに対する情報セキュリティ対策の強化を推進するとともに、効率的な人材育成を行っている。

九州・沖縄オープンユニバーシティ（KOUU）について

（概要）

2023年3月に、九州・沖縄の全11国立大学が研究力向上に関する連携協力の共通プラットフォーム「九州・沖縄オープンユニバーシティ（KOUU）」を形成し、以下の取組を推進

- ① 研究者や学生の研究力向上・交流
- ② 研究設備・機器の共用化
- ③ 研究データの管理・利活用
- ④ 研究支援人材の資質向上 等



（推進体制）

会議体の名称	任務	構成員
九州・沖縄オープンユニバーシティ推進会議	KOUUの重要事項の審議	各大学の学長
運営委員会	連携事項の進め方や、各連携事項を推進するWGの設置を審議	各大学の代表者 (理事・副学長クラス)
ワーキンググループ (WG)	連携事項の具体的な連携推進方策等について検討・実施（現状下記5WGを設置） ① 研究者・学生の研究力向上・交流WG ② 研究設備・機器の共用化WG ③ 研究支援人材の資質向上WG ④ 研究データ管理・利活用WG ⑤ 業務効率化・集約化WG	各大学の代表者 (連携事項に応じ、希望する大学がWGに参画)

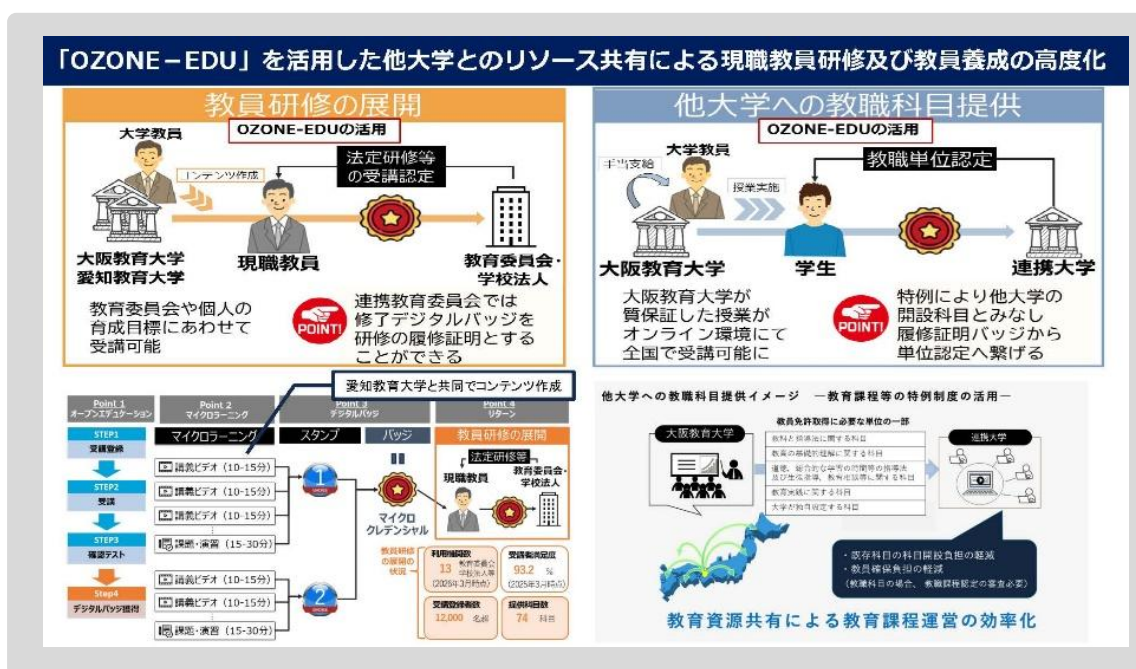
KOUU

<https://kouu.kyushu-u.ac.jp/>

○他大学とのリソース共有による現職教員研修及び教員養成の高度化 【大阪教育大学】

教職志望学生から現職教員まで生涯にわたる専門性向上を支援するため、令和5年にオンライン学習プラットフォーム「OZONE-EDU」を開発し、他大学等との連携により、現職教員研修や全国における教員養成の高度化に資する取組を展開している。現職教員研修の高度化においては、愛知教育大学との連携の下、両大学が持つリソースを活かした多様な研修コンテンツを教育委員会や学校現場へ提供しており、令和8年4月現在、プラットフォーム上で74科目を提供し、受講登録者は12,000名を超える規模となっている。今後、他大学や自治体との連携をさらに拡大し、一層の高度化を図るとともに全国への波及を目指していくこととしている。

また、令和8年度からは、この「OZONE-EDU」の仕組みを活用したオンデマンド型授業科目等の他大学提供を展開（当該科目の実施に携わる教員には手当を支給）している。当該科目提供は、大学設置基準等による教育課程等特例制度の認定を受けることにより、当該大学が自ら開設する科目とみなすことができ、連携大学における教職課程の充実や効率的運用、教員確保等の課題に対応するとともに、全国の教職課程運営を支える新たな大学間連携モデルの構築に資することを目指す取組となっている。



【奈良国立大学機構】

特に奈良カレッジズ連携推進センターでは、一法人では配置できなかった専任の産学連携コーディネータ（教員待遇）を2名採用し、機構が奈良に活動拠点を置く国の機関や地方公共団体、研究機関、企業との連携を図るために発足させた「なら産地学官プラットフォーム」の事業等を推進しており、2大学の教育・研究に係る成果を、企業との共同研究、学生・企業・自治体との地域連携活動、県内10高等教育機関による連携講義「学問祭」の開催、リカレント教育という形で奈良県を中心とした地域への還元に貢献している。

【目的】

＜設立年＞ 令和5年11月16日

＜予算＞ 運営費交付金
(ミッション実現加速化経費 教育研究組織改革分)

地方自治体
奈良県・奈良市

産業で
働く

産業振興

奈良で
学ぶ

人材育成

奈良で
暮らす

地域創

なら産地学官連携
プラットフォーム

奈良国立大学機構
奈良カレッジズ
連携推進センター
コンスタンス

企業・経済圏

産業界

高等教育機関
文化財研究所

- (1) プラットフォーム参画会員の産地学官連携の取組に関する助言並びに情報提供及び発信
- (2) 産地学官の協業、プロジェクト推進に関するアライアンス組成や資金確保等の支援
- (3) 企業や地域の若手人材等の育成
- (4) 学生の地域における協働・交流活動や県内就職・定着の支援
- (5) その他、本プラットフォームの目的を達成するために必要な事業

[illegible][illegible]

○学内の複数部局のリソースの共有化、デジタル・AI等を活用した効率化 【九州大学】

データ駆動イノベーション推進本部では、複雑化・肥大化した業務プロセスの標準化・シンプル化を実現するため、学内業務 DX 推進プロジェクトを推進している。

同プロジェクトは、令和5年度に学内公募による実践型プロジェクトとして開始され、令和6年度以降は事務局及び部局事務部との協働による組織的な取組へと発展しており、約40名の事務職員が本務と並行して参画し、「オンライン申請」「情報伝達の改善」「業務の自動化」「バックオフィスデータ連携」などのテーマに取り組むことで、業務の効率化及び教員の研究時間確保、学生サービスの向上に寄与している。また、改善効果が広く実施難易度の高い人事・財務・学生支援など基幹業務に対してBPR（業務改革）の実施や問い合わせ対応AIアシスタントの開発等を通じて、業務の効率化・スリム化を図っており、年間約15,000時間の業務削減効果（見込みを含む）を実現している。

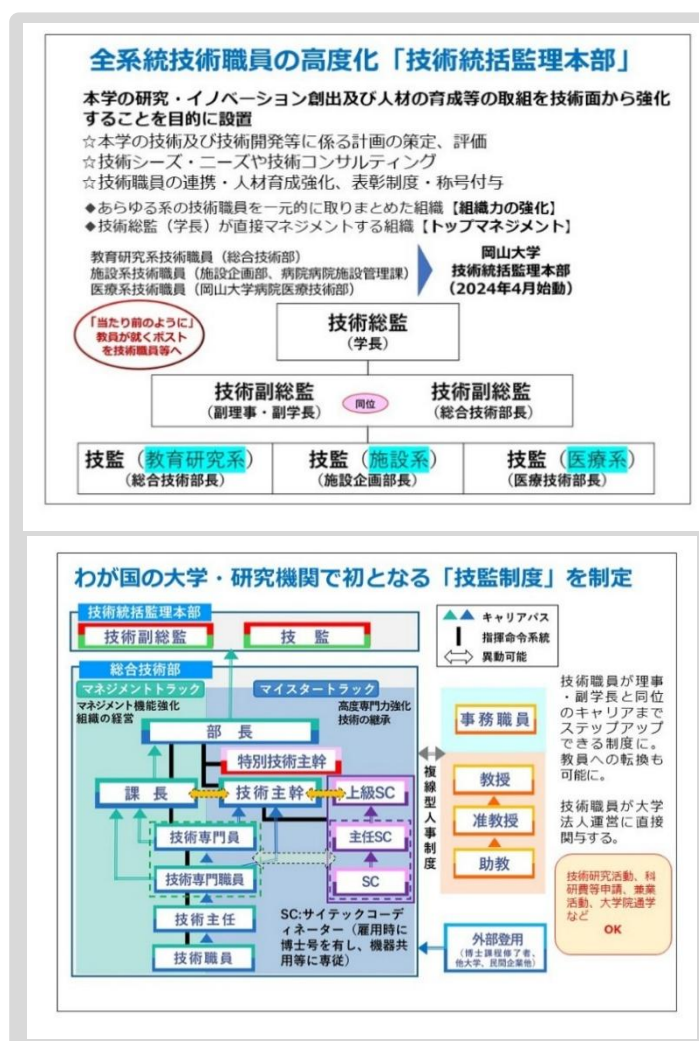
今後、全学府が利用可能な「大学院入試 Web 出願システム」の導入や、日々のメールでの情報提供や照会業務の煩雑さの解消を目的とした「全学お知らせポータル」の整備、AI等を活用した窓口サービスの改善等を進め、年間約7,000時間の削減効果を見込んでいる。

○教育研究系、技術系、医療系技術職員の

一元的な管理によるシナジー効果の創出 【岡山大学】

教育研究系技術職員を組織化した「総合技術部」を令和5年度に新設し、人事権も総合技術部とすることで、限られた人的リソースを戦略的研究設備（クライオ電子顕微鏡、ヘリウム液化装置等）へ重点配置し、全学的な機器共用体制の強化とイノベーション創出強化を推進している。

さらに、技術者総覧を通じて教育研究系技術職員のスキルや業績を見える化し、学内外に公表することで、学内における教員（研究者）と技術職員の相互理解の深化やコラボレーション強化、学外での技術コンサルティング対応力を高めるとともに、令和6年度には、教育研究系技術職員、施設系技術職員、医療系技術職員を一元的に管理する「技術統括監理本部」を創設し、わが国初となる「技監制度」を導入した。これにより、組織の枠を超えた情報交換を促し、技術職員の高度化及び教育・研究・臨床活動におけるパートナーシップの強化を推進している。また、外部連携面では、令和5年度に公益財団法人高輝度光科学研究センター（JASRI）と包括的連携協定を、令和7年度には佐賀県立九州シンクロトロン光研究センター（SAGA Light Source）と相互利用覚書をそれぞれ締結し、技術職員が、これら機関の放射光施設と岡山大学の研究者、企業、研究機関との間に入り、高度専門人材であるサイテック・コーディネータがコンサルティングや分析サポート、放射光関係ワークショップの企画・運営を行うなど、研究の促進を図っている。



(5) 専門人材の採用、育成、キャリアパスの構築

各国立大学法人等においては、学内人材のより積極的な活躍促進を図るため、教員や事務職員も含めた柔軟な職種移動や、学内研修・奨励制度や自己研鑽を支援するプロジェクト等推進しているものの、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、組織運営に必要なテクノロジー・IRに係る人材、研究開発マネジメント人材のほか、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いる。このような中、一部の法人では、専門人材を集約した組織化を進め、教員や事務職員から独立した新たな職を設定、また、大学経営を推進するマネジメント人材を学長直下の組織に配置し、独自の階級や業績評価による業績連動型年俸制を盛り込んだ制度を確立、研究開発マネジメントの強化を図る観点から、研究開発マネジメント業務などを積極的・主体的に担える人材を学内で養成する制度を開始するなど専門人材の採用、育成、キャリアパスの構築を進めている。

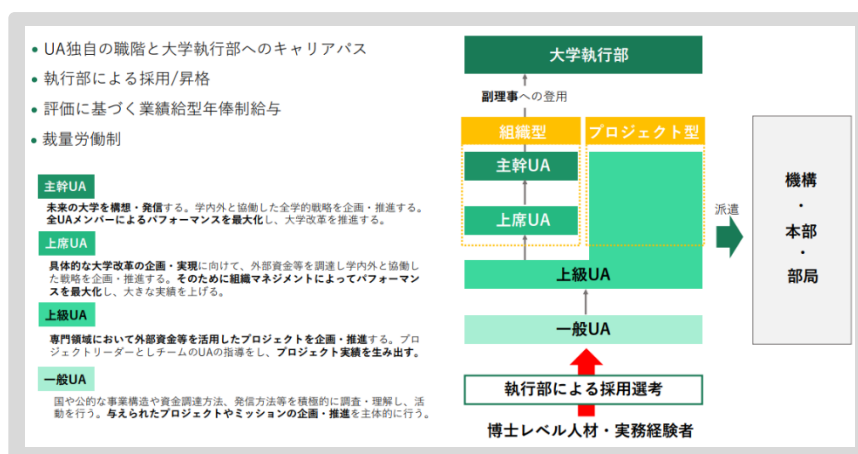
このような取組の他、特に研究開発マネジメント人材や技術職員については、科学技術・学術審議会人材委員会が公表しているガイドライン等も参考に、専門人材を如何に採用、育成し、学内に配置していくのか、また、キャリアパスをどのように構築していくのかといった具体的な仕組みを構築・運用していくことが求められる。

① 専門人材の採用、育成、キャリアパスの構築

OUA職の構築を通じた機能的な大学、大学改革の牽引

【新潟大学】

URAをはじめとして産学・地域連携、教育、国際、DX等の専門人材を教員・事務職から独立した大学経営マネジメント人材「UA (University Administrator) 職」と位置づけ、学長直下の経営戦略本部UA室に集約、執行部による採用、配置変更、独自の職階や業績評価による業績連動型年俸制などを盛り込んだ「UA制度」を整備しており、本制度の導入により、教学と経営の分離・協働を図り、教員職、事務職、UA職による機能的な大学経営を担う体制を構築している。UA職は、外部資金を主な原資とし、その職責や職務内容に応じて、主幹・上席・上級・一般の職階を設定しており、一般・上級については、主として自身の専門性をベースにプロジェクトベースの取組を行い、上席・主幹にあっては、専門性を超えて、よりマネジメント色の強い業務に当たることとしている。なお、主幹UAについては、担当理事を補佐し法人経営に関する業務を担う副理事（教学機能を担う副学長相当の役職）として執行部に登用されるキャリアパスも整備し、新たな職として実質的に確立させ、大学改革を牽引していくこととしている。



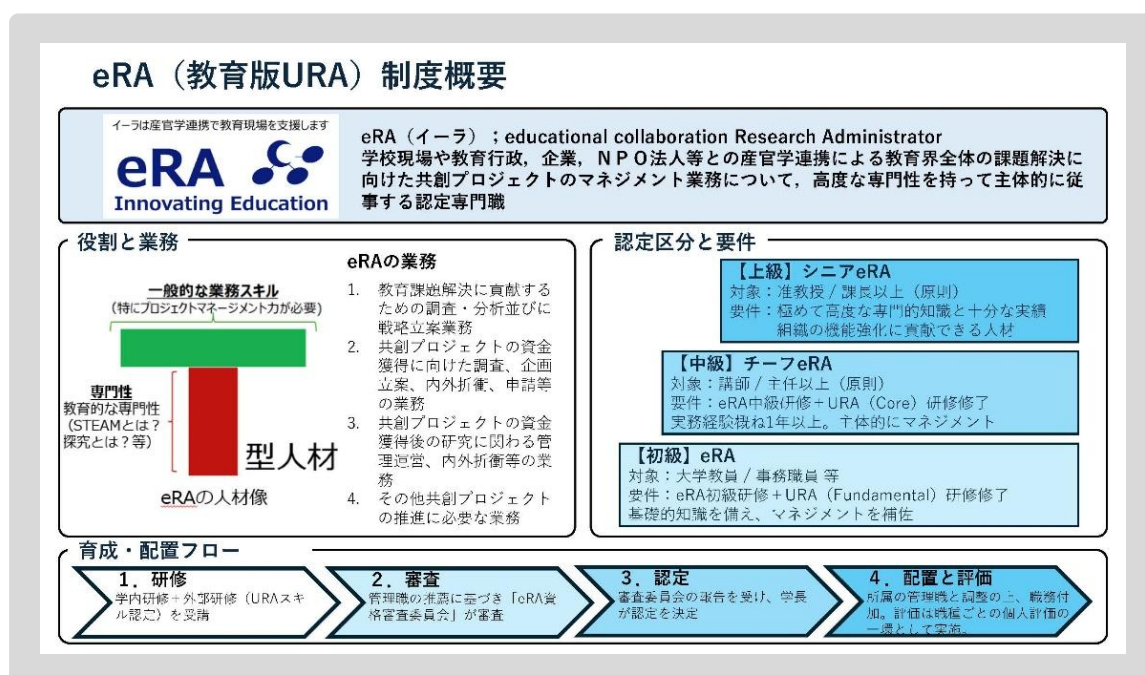
○教育版URAの新設・育成・キャリアパスの構築

【大阪教育大学】

教育界全体の課題解決に向け、産官学連携による共創プロジェクトをマネジメントできる人材を育成・認定し、職務付加を行う、教育版URA「eRA」(educational collaboration Research Administrator) 制度を新設している。教員・職員の職種を問わず、学内外の研修を経て、審査の上、認定・職務付加を行っており、令和8年度時点で認定者は計25名（教員5名、職員20名）、業務従事者は計10名（教員3名、職員7名）となっている。

eRAは、教育に関する専門知識に加え、研究資金獲得支援などの一般的なURAスキルを併せ持つ「T型人材」と定義し、その育成においては国立研究開発法人科学技術振興機構（JST）のURA研修を通じた汎用的スキルを獲得し、大学独自研修により教育分野特有の知見を補完する二層型研修制度を導入している。また、「初級」「中級」「上級」の3段階認定制度を設け、認定者のうち職務付加を受けた者は通常業務と併せて全学的な産官学連携活動を担うチームに所属し、研究ネットワークの拡充と継続的運営に従事する体制を整備しており、その活動の成果は、職種ごとの個人評価に反映される仕組みとしている。

なお、職員がeRAに認定された場合、業務担当を命ずる形をとることで、事務職員のキャリアパスを基盤としながら、産官学連携・研究支援に係る専門性を高めることができる体制としており、本人の意向や組織の状況に応じて柔軟なキャリア形成を図ることができる仕組みとなっている。



○学内ジョブマッチング等を通じた流動性の確保とキャリアパスの多様化 【東北大学】

東北大学では、リサーチ・アドミニストレーター（URA）について、職務経験や実績に応じた4つの職種とそれに応じた呼称を設けており、「国立大学法人東北大学リサーチ・アドミニストレーターの上位職登用に関する実施要領」に基づき、面接選考により上位職への登用機会を設けるとともに、URA組織であるリサーチマネジメントセンターの副センター長は研究担当の副理事として大学経営にも関与している。また、URAの採用に当たっては、学内別職種からのキャリア転換及び博士課程学生からの新規採用を積極的に促進していく方針を打ち出し、URAの業務や活動に興味を持っている教職員・博士課程学生と、URAの配置を希望する部局のニーズをマッチングし、より効果的な人事選考につなげるための制度「学内ジョブマッチングシステム」を創設しており、これまでに200名を超える学内関係者からの登録があり、研究者や技術職員、事務職員からのキャリア転換や職種の枠を超えた人材流動やキャリアパス多様化に寄与している。

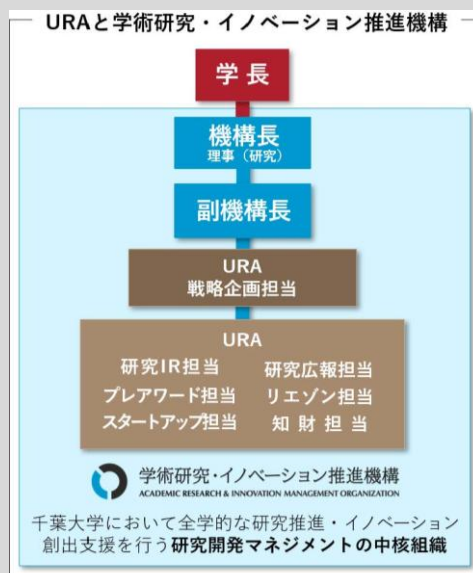
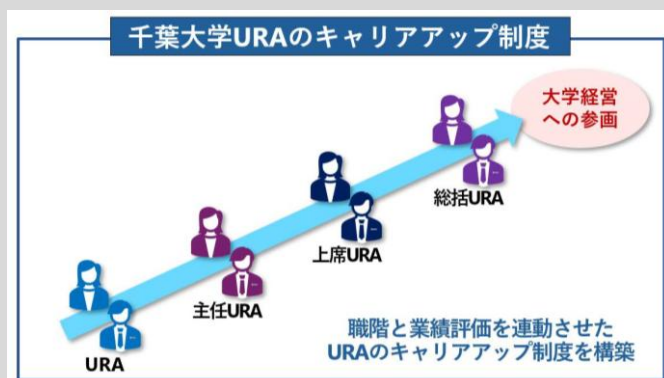


OURAの採用、育成、キャリアパスの一連の流れの体系化

【千葉大学】

URAについて、博士人材の雇用を原則とし、「国立大学法人千葉大学のリサーチ・アドミニストレーターに関する規定」（令和6年4月1日制定）等に基づき、職階制度及び評価制度を整備している。千葉大学学術研究・イノベーション推進機構（IM0）所属のURAは、総括URA・上席URA・主任URA・URAという4つの職位に区分され、業績評価に基づきキャリアアップが可能な制度設計となっており、大学経営に参画する総括URAによる他のURAに対するメンタリングやOJTによる実践的な育成を開始しているほか、博士後期課程の学生を対象とした、学内限定のURAジョブ型研究インターンシップを導入するなど、専門人材の採用、育成、キャリアパスの一連の流れが体系化されている。

また、業績評価においては、職階ごとに求められる知識・経験・マネジメント能力が明確に定義されている。



○技術系職員の組織化、複線型人事制度の構築

【岡山大学】

学長直下に、教育研究系技術職員を組織化した総合技術部を令和5年度に設置するとともに、技術系職員の組織化（総合技術部）を図り、事務系職員と同等の部長級や課長級のポストを新設し、キャリアパスを構築している。併せて、大学院修学支援制度、研究開発マネジメント人材認定制度等による職員の高度化を図るとともに、複線型人事制度において教員、高度専門職、技術職員、事務職員間での異動が可能となる仕組みを整備している。

また、事務職員又は技術職員のまま特定教員（特定教授、特定助教）の称号付与する制度を運用しているほか、事務職員の機能分化（キャリアセレクト制度）として、総合職、一般職等を選択できる仕組みの導入を検討している。さらに、特定分野の専門的なスキル・能力を有する高度専門職（研究・教育・国際・法務等）へのキャリア変更を可能とするなど、職員の専門性や能力に応じた多様なキャリアパスを実現するための制度構築に向けた検討を進めている。

○デジタル分野の専門性を高めたプロフェッショナル集団の形成

【東北大学】

「東北大学事務職員人事マネジメント基本方針」に基づく複線型人事の一環として令和6年4月に情報系職員を新設し、情報部に配置の教育研究系技術職員や事務職員の中で情報系職員を希望する者を情報系職員へ移行（令和6年度に事務職員と教育研究系技術職員の双方からあわせて18名）するとともに、部長級までのキャリアパス構築、事務職員とは異なる採用試験を独自に実施し、学外からも専門性の高い人材を獲得するなど、デジタル分野の専門性を高めたプロフェッショナル集団の形成を進めている。

情報系職員の職階・キャリアパスの整備					
➤経緯・趣旨等： 2024.4に新設された情報系職員については、課長級と部長級の職名が（仮称）のままとなっていたが、情報系職員のさらなる質の向上、役割の明確化、モチベーションの向上を図るため、それぞれの職名を「上席情報専門員（課長級）」、「主席情報専門員（部長級）」として整理し、情報系職員の職階・キャリアパスを整備する。（2026年4月より試行）					
事務職員・情報系職員・技術職員の職階・キャリアパスの整理 比較表					
2026.4から、情報系の新たなキャリアパススタート					
クラス	職階の級	選考方法	【事務職員】	【情報系職員】	【技術職員】
			総合職（ジェネラリスト）		スタッフ職（スペシャリスト）
部長級	6級	昇任、選考採用	部長・事務部長・次長 ・主任経営企画スタッフ	NEW 情報系「部長」	NEW 「主席情報専門員」
課長級	5級	昇任、選考採用	課長・事務長・室長 ・主任経営企画スタッフ等	NEW 情報系「課長」	NEW 「上席情報専門員」
補佐級	4級	昇任、選考採用	課長補佐・室長 ・経営企画スタッフ等	NEW 情報系「課長補佐」	情報系専門員
係長級	3級	昇任、選考採用	係長・室長 ・経営企画スタッフ等	NEW 情報系「係長」	情報系専門職員
主任級	2級	昇任、選考採用	主任・経営企画スタッフ等	情報系 主 任	技術主任
係員級	1級	試験採用、委嘱採用	事務一般職員 ・経営企画スタッフ等	情報系 一 般 職 員	技術一般職員

(6)多面的な人事評価の構築、処遇への反映等

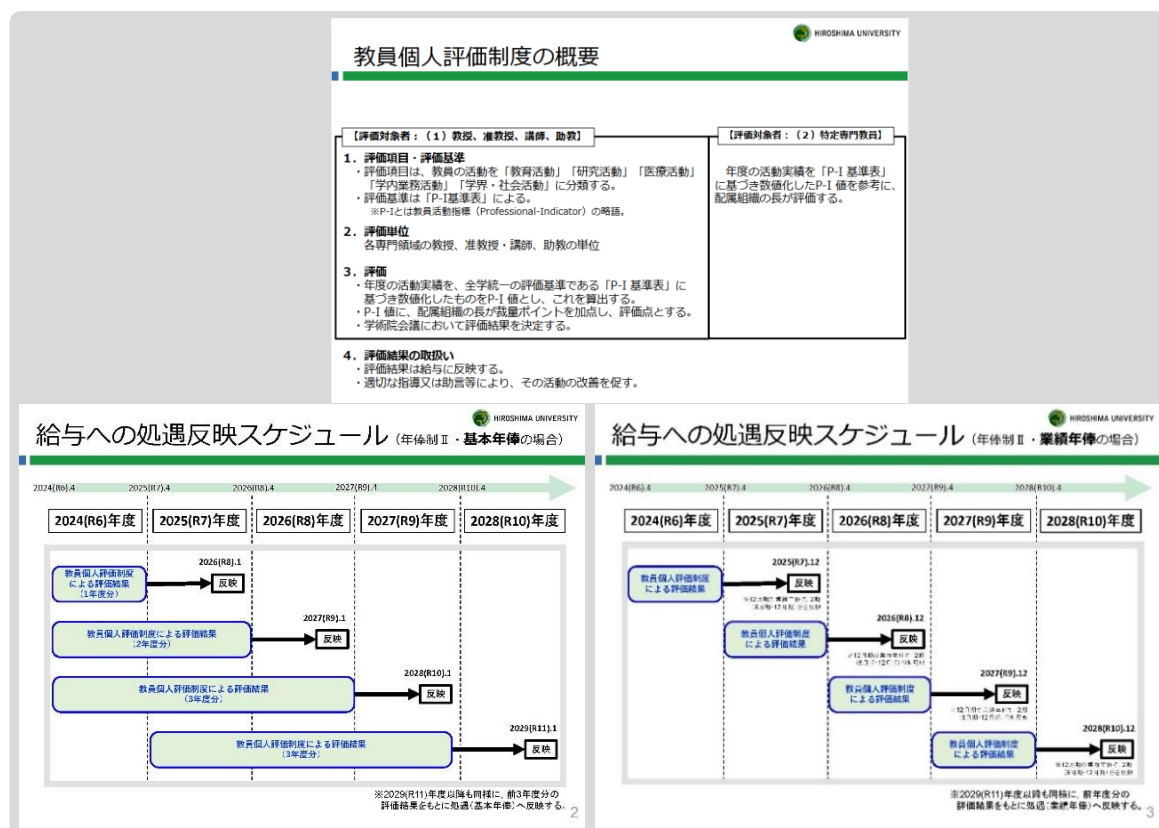
各国立大学法人等においては、教員をはじめ事務職員等の人事評価を処遇に反映させる仕組み等の構築がなされている。このような中、一部の法人では、教員の評価に係る全学統一基準を策定し、教育、研究、医療、学内業務及び学界・社会活動に分類して評価し、よりきめ細やかな評価制度を導入している。また、技術職員に統一的な人事制度を構築し、職務遂行の状況及び実績の評価を、勤勉手当や昇給等に反映し、技術職員の能力向上と適切な処遇を実現している。

このような取組を参考に、各国立大学法人等においては、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多面的な評価の仕組みの構築とメリハリのある処遇への反映の推進や、教員のみならず、事務職員、技術職員等を含めた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が求められる。

○約 100 項目にも及ぶ教員の多面的な人事評価制度の構築(全学統一基準) 【広島大学】

教員の高い意欲を維持し充実させることを目的に新たな教員個人評価制度として、令和3年度に全学統一基準である「P-I(Professional Indicator)基準」を策定・導入している。

本制度では、教員の研究分野を11区分した専門領域における職位を評価単位とし、その活動を教育、研究、医療、学内業務及び学界・社会活動に分類した約100項目に及ぶP-I基準を用いて評価しており、その評価結果については処遇（昇給及び賞与）への反映を令和7年度から開始している。具体的な処遇反映として、昇給は、学術研究の成果創出の期間に配慮し、前3年度間の評価結果に加重（直近の実績に比重を置く）を行い、平均点を算出したものをを用いることとし、賞与は、リアルタイムの業績を反映できるよう、前年度の評価結果を用いることとしている。

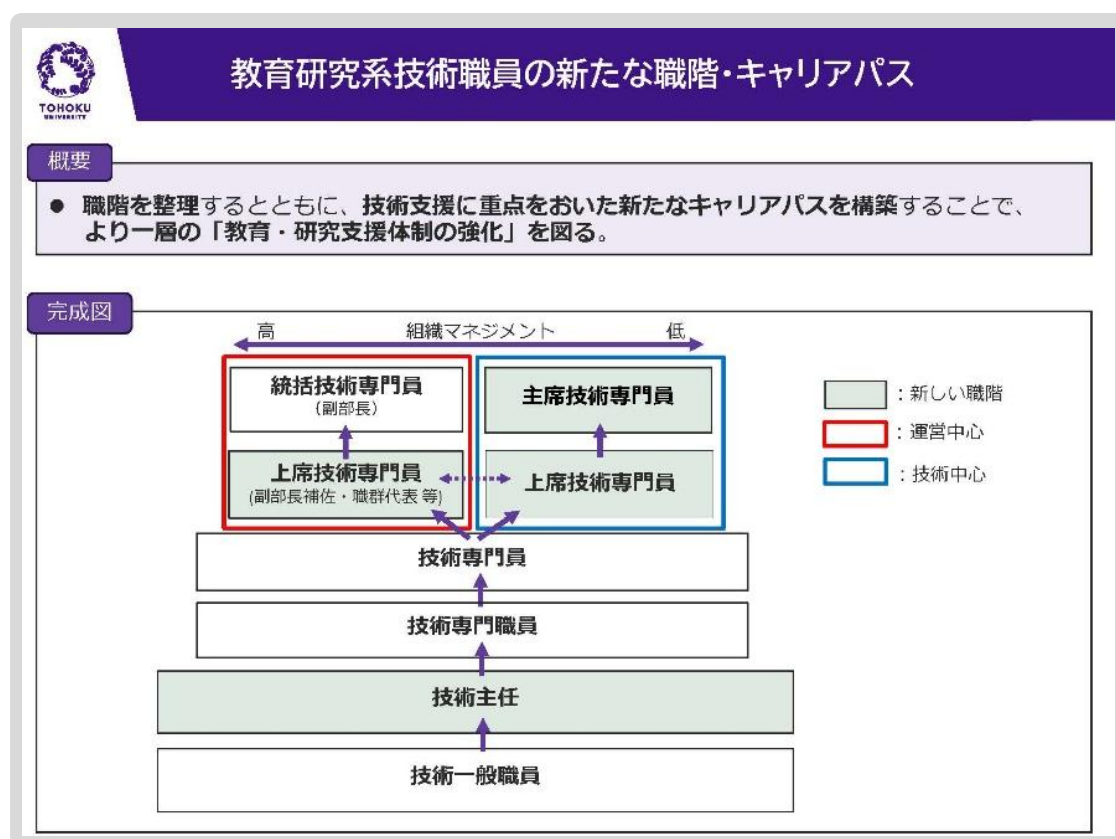


○技術職員の全学的な評価体制の構築・キャリアパスの明確化

【東北大学】

全学の技術職員について、令和元年度から配置部局ごとに異なる形で運用されていた人事評価制度を総合技術部に一本化し、評価方法を統一しており、7段階評価による職務遂行行動評価及び実績評価を年次ごとに実施している。評価は、目標設定面談から始まり、配属先教員の意見聴取を経て、複数段階の評価者により実施され、被評価者へのフィードバック面談のほか、評価結果は上位職への登用における必須要件として活用・勤勉手当及び昇給に反映することで、技術職員の能力向上と適切な処遇を実現している。

令和7年度からは、技術力のさらなる向上とキャリアパスの明確化を目指し、職階制度を従来の4区分から6区分への細分化とともに、「運営中心ルート」と「技術中心ルート」の2つのキャリアパスを整備し、運営中心ルートでは副部長を目指す組織マネジメント型、技術中心ルートでは研究者と対等に協働できる高度技術スキルを持つ主席技術専門員を目指す専門技術型のキャリア形成を可能としている。

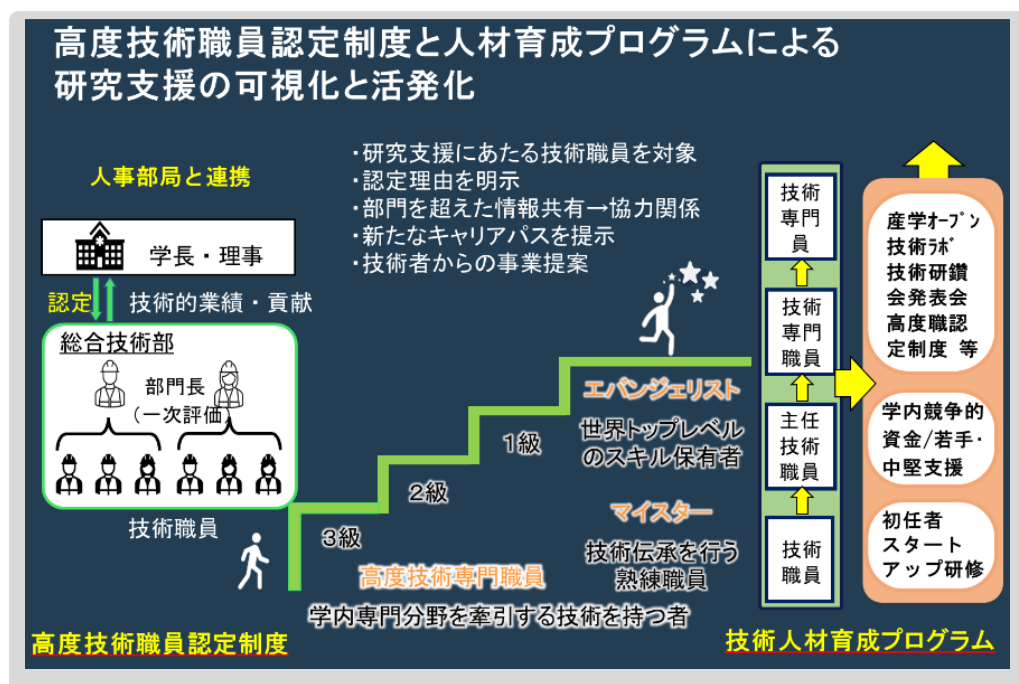


○技術職員を対象にした能力重視型評価制度の導入と多様な活動の後押し 【金沢大学】

<能力重視型評価制度>

年功序列型から能力重視型への給与体系導入のため、大学全体で実施する従来の人事制度（人事評価、昇任、学長表彰等）に加えて、技術職員を対象とした能力重視型の評価制度を新たに構築しており、技術職員が実施した技術支援の実績や獲得した技術・技能を評価して、「高度技術専門職員（1級～3級）」「マイスター」「エバンジェリスト」として認定する高度技術職員認定制度を設置するとともに、令和3年度から本制度を運用し、認定者に対して手当を支給している。

また、総合技術部長賞や新規技術開発に対する学内助成など、技術職員の多様な活動を後押しする制度の整備とともに、卓越技術職員育成に向けた「技術人材育成プログラム」の実施、技術職員のスキルアップのために継続的に技術研修会を開催しているほか、これまでの知見・ノウハウをまとめた動画コンテンツを人材育成に活用している。なお、同動画コンテンツの一部については、他機関における高度な技術職員育成に資するため、共有を検討している。



○機能強化の方向性に基づくスタートアップ、標準化、

知財活用等の人事評価項目の明確化 【電気通信大学】

第5期におけるミッション・機能強化の方向性として、研究成果を社会課題・産業ニーズ・自治体ニーズへ接続を図っていく社会実装先導型の大学として、論文発表にとどまらない多様な研究活動を人事評価制度改革と併せて推進することとしている。この実効性を高めるべく、共同研究・外部資金獲得、社会実装への寄与、知財活用、スタートアップ創業、標準化・ガイドライン策定、国際共同研究、博士人材育成、リカレント教育、学内外連携への貢献等について、教員評価制度における評価項目として明確化する。さらには自己申請によるインセンティブ制度（外部資金を獲得した教員に対して給与への反映）なども一体的に活用することで、教員の実績を適切に評価・処遇していくこととしている。

(7)若手教員・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、若手教員のポスト確保をはじめ、若手の育成・活躍を後押しし、研究に専念できる環境整備など、持続可能な研究体制を構築する取組が推進されている。このような中、一部の法人では、若手教員を計画的に雇用する枠の設定や自大学の博士後期課程修了直後の有望な学生を、特任助教として採用するなど、毎年度、一定数を確保することで若手教員の構成割合向上を促進するとともに、優秀な若手教員については、慣習に縛られず、多様な財源も活用しつつ、能力による評価（審査）を実施し、上位職等へ抜擢できる仕組みを構築している。また、一部の大学では優れた研究者としての更なる研究遂行能力の向上を目的に、博士後期課程学生を研究者として位置づけ雇用する取組により、若手研究者の育成に繋げている。

国際的流動性については、教員がチームを組み、メンバーが輪番でサバティカル支援を受けることで研究に専念できる体制を構築するなど、研究活動の高度化を図る取組を推進している。また、研究開発マネジメント体制を強化するため、研究開発マネジメント人材」の認定制度を実施し、人材を育成・確保する仕組みを構築・運用している。

このような取組を参考に、更なる若手教員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、外国の大学等への挑戦機会の提供など、国際的流動性の確保、研究開発マネジメント人材等の専門人材の育成、キャリアパスの構築・運用等が求められる。

≫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 としての登用など

① 若手研究者の育成、確保等

○「研究助教制度」と人件費ポイントを活用した研究力強化

【岡山大学】

第6期科学技術基本計画において、多様で卓越した研究を生み出すには、若手研究者の力が必要であり、若手研究者が失敗を恐れず未来に向けたイノベーション創出の源泉となるための体制整備が求められていることから、全学的な取組として「研究助教」という雇用枠を設け、部局からの推薦に基づき、研究内容が大学の最重点研究分野に合致し、採用後当該分野の研究促進に貢献できると認められる 40歳未満の若手研究者を毎年度一定数雇用している。

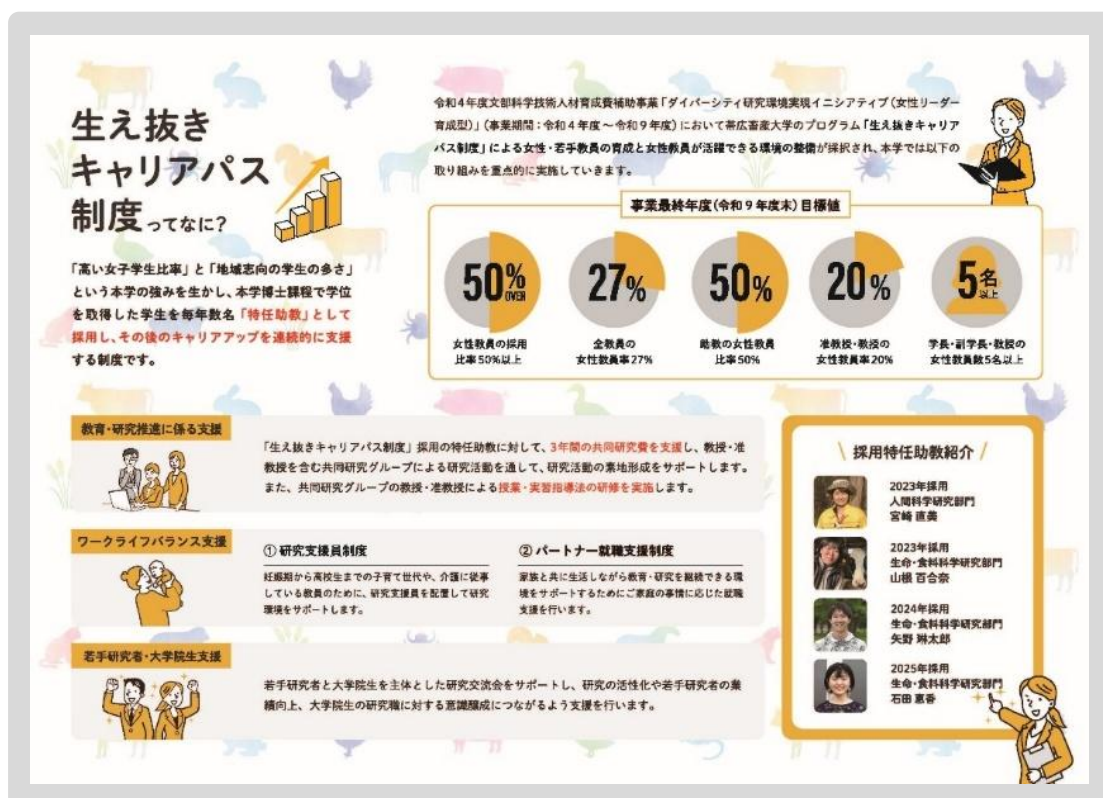
また、令和7年度から、教員の人事管理を定員管理から人件費ポイント（教授120、准教授100、講師88、助教76）による管理に改めることにより、ポストにとらわれずより柔軟な人事を可能としている。教員の退職時には、退職教員の職位に応じたポイントのうち、その半数を所属部局に配分するが、助教については半数とせず76ポイントの全てを所属部局に配分する制度としている。なお、残りのポイントは全学管理分として留保し、その一部を学長裁量政策分として若手教員、女性教員、研究力強化に向けた教員の採用など大学の掲げるビジョンの実現のための施策に活用することとしており、令和8年度には、このポイントを使用して、「研究助教」とは別に8名の若手女性教員を採用している。

○生え抜きキャリアパス制度の制定

【帯広畜産大学】

高い女子学生比率のほか、地域志向性が高い学生が多いという大学のポテンシャルを活用し、自大学で博士取得する（した）学生を、特任助教（任期3年）として採用し、特任助教任期満了後に引き続き助教として採用する「生え抜きキャリアパス制度」を制定しており、特任助教任期中は共同研究費を支援し、教授・准教授を含む共同研究グループによる研究活動を通して、研究活動の素地形成をサポートするとともに、授業・実習指導法の研修を実施している。

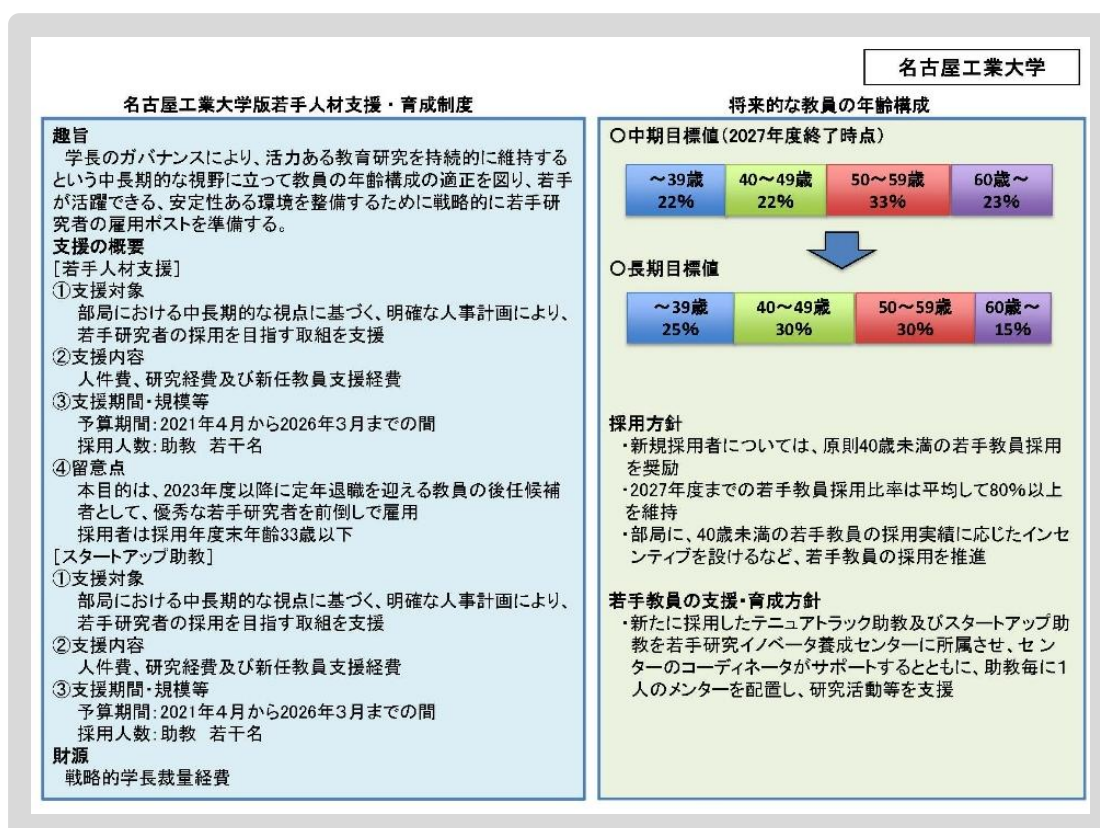
当該制度により、令和5年度2名、令和6年度1名、令和7年度1名の特任助教を採用し、令和8年度には、任期を満了した特任助教1名が引き続き助教として採用されている。



○学長のトップダウンによる 33 歳以下の採用を推進

【名古屋工業大学】

「名古屋工業大学の教職員に関する人事方針」に基づき、「名古屋工業大学版若手人材支援・育成制度」等を活用し、学長のトップダウンにより、33 歳以下の採用を推進する施策を実施している。また、博士前期課程修了見込み者で、在職中に博士学位を取得し、テニユア助教を目指す若手の女性を対象に国際公募を行い、専ら研究業務を行う「スタートアップ助教制度」を構築している。教員の年齢構成中期目標値として、令和 9 年度終了時点において 40 歳未満 22%となるよう設定し、令和 4 度：18.8%から令和 7 年度：22.1%に上昇している。引き続き、新規採用に占める若手教員の採用割合を 80%以上維持する取組の推進により、目標値を達成できる見込みとなっている。



○「選拔助教」「育成助教」制度による若手研究者の確保・計画的な育成 【広島大学】

博士課程後期修了直後やポスドク時期の有望な若手研究者（想定年齢：30 歳前後）を育成するため、全学一元管理の下、教育研究系契約職員の特任助教として雇用している。当該制度下で雇用される特任助教は、雇用期間は2年で、「選拔助教」の呼称を名乗り、教育及び研究(特に研究に重点を置く)業務に専念させるため、管理運営業務等を原則行わないこととしている。

また、教育研究の活性化を図るほか、若手研究者（想定年齢：35 歳前後）の能力を育成することを目的として、広島大学を牽引する特徴ある教育研究分野に、助教（フルタイム）として雇用しており、当該制度下で雇用される助教は、雇用期間は3年で、「育成助教」の呼称を名乗り、将来につながる様々な教育研究経験を広島大学で経た後、学内外を問わず次世代を担う若手教員として活躍することが期待されている。令和7年度には、選拔助教38名、育成助教18名をそれぞれ採用している。なお、令和2年度より助教については、テニユア審査に合格した場合は、年齢に関係なく、上位職（講師または准教授）へ昇任し、テニユア付与となる新たなテニユアトラック制度に見直し、助教として採用後、71名（令和8年1月現在）がテニユア審査に合格し、講師又は准教授の上位職へ昇任している。

○募集職種を可能な限り「講師又は助教」に限定 【兵庫教育大学】

「国立大学法人兵庫教育大学人事基本方針」において「40 歳未満の若手研究者の在職割合を18%以上とするため、採用人事において、可能な限り若手教員での配置を検討する。」ことを明記し、大学HPで公開している。

令和7年度に実施した大学教員公募においては、募集職種を可能な限り「講師又は助教」に限定するとともに、助教のテニユア付与の要件を一部緩和することにより、若手教員の採用増加を図る取組を実施しており、令和6年度の若手研究者の割合が12%であったところ、令和7年度では16.8%まで増加している。

○若手研究者の早期 PI(Principal Investigator)への登用制度 【岡山大学】

非常に優秀な若手研究者を早期に教授に登用し、研究に専念することができる「早期PI 昇任制度」を構築している。年齢制限（例：40 才未満）でハイレベルな研究業績基準をクリアした者、かつ部局長から推薦のあった者を審査対象とするほか、昇任した者には、研究費の助成や研究専念環境の享受などのインセンティブを用意し、優れた研究業績に応じた適切な処遇反映を図っている。

○多様な財源を活用した博士後期課程学生への給与支給による

研究者としての雇用を促進する制度 【九州大学】

大学院学生等を特定の研究プロジェクト等の研究補助者として参画させる RA（リサーチ・アシスタント）制度に加え、博士後期課程学生を対象として、研究に専念させる環境を整備し、優れた研究者としてのさらなる研究遂行能力の向上を図ることを目的として、SRA（スーパー・リサーチ・アシスタント）制度を実施している。

具体的には、研究指導・授業等に支障がないよう配慮しつつ、週30時間を上限として雇用し、SRAの経験等に応じて時給1,900円あるいは2,300円の給与を支給することで、1人当たり最大で330万円/年程度の支給を可能としている。財源として、運営費交付金や自己収入のほか外部資金等を活用することにより、20名程度の博士後期課程学生を研究者として雇用し、優れた研究者の育成を図っている。

≫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

② 若手研究者への支援強化等

○学内 COE 制度等による若手研究者の支援強化・処遇改善

【金沢大学】

次世代若手研究人材の育成を目的とした金沢大学独自の学内 COE 制度「自己超克（じこちょうこく）プロジェクト」により、優れた若手研究者を対象に、研究費（10,000 千円上限/件、総支援件数・金額：18 件・129,960 千円（令和 7 年度までの実績））の支援しているほか、「未来知実証センター」※に学内研究者等が共同で使用する実験室（シェアラボ）を整備し、当該スペースを使用する若手研究者に対して原則 3 年間の使用料支援（10～12 万円/月）や、創発的研究支援事業（JST）に採択された若手研究者を対象とした研究機器の運用や実験補助等を担う技術補佐員を配置できる仕組みを設けている。また、育児・介護中の研究者に対し、実験補助、研究データの解析、統計処理、文献調査及び発表資料作成等の補助業務を行う研究パートナーの雇用を支援する研究パートナー制度を設けている。累計支援者は延べ 416 名（令和 6 年時点）となっている。

※企業・市民・自治体との幅広いステークホルダーと連携し、大学の文理医融合研究及び研究成果の社会実装を推進するショーケースの場

戦略的研究推進プログラム 各プロジェクト概要（2025年度）				
拠点化・異分野融合・次世代中核人材・海外連携に着目				
区分	研究の拠点化・先鋭化支援			海外連携支援
	超然プロジェクト CHOZEN	先魁プロジェクト SAKIGAKE	自己超克プロジェクト JIKO-CHOKOKU	燐燈プロジェクト SANTO
創設	2014年度		2020年度	2021年度
直近公募	2025年度	2024年度	2025年度	2025年度
目的	多様な構成による有機的な連携のもと、次代を先導する世界的研究拠点の形成	優位性のある学術領域を中核とした世界的な研究拠点の形成	・従来の概念を超える新たな創造やイノベーションの創出 ・次世代の中核人材の育成	若手研究者の国際共同研究ネットワークや人的ネットワークの形成
支援対象	高い研究実績と国際ネットワークを有し世界的研究拠点形成に資する研究	将来の世界的研究拠点形成に資する研究	“尖っている”研究（者）	海外での研究活動の経験が十分ではない若手研究者
研究体制	グループ型 （10名以内）	グループ型 （10名以内）	個人型 or 少人数型 （5名以内）	個人型
代表※1	常勤研究者（特任不可） 55歳未満	常勤研究者（医員含） ・50歳未満の研究者 ・55歳未満の女性研究者	常勤研究者（医員含） ・45歳未満の研究者 ・50歳未満の女性研究者	常勤研究者（医員含） 45歳未満の研究者（ライフイベントによる研究中断期間を考慮）
支援数	2件程度	6件程度	6件程度	8件程度
支援期間	3年	2年	2年	1年
支援上限額	総額6,000万円/1課題	総額2,000万円/1課題	総額1,000万円/1課題	100万円/1課題

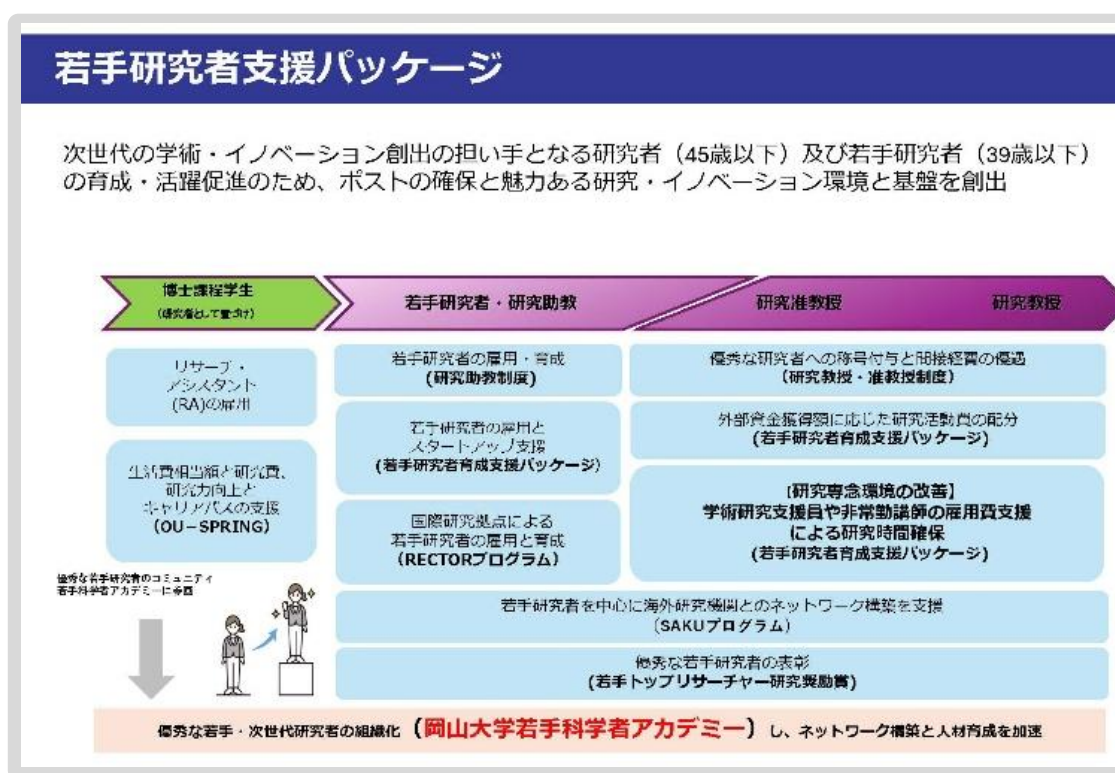
※「常勤研究者」とは、次の①②をすべて満たす者。①本学に所属する常勤の教職員 ②e-Res研究者番号をもつ者

○若手研究者支援パッケージ等

【岡山大学】

「若手研究者支援パッケージ」により、若手研究者支援として、研究代表者として一層活躍することを促進するため、優れた研究力を有する准教授に対しては「研究教授」、講師、助教に対しては「研究准教授」の称号を付与（平成30年度から令和7年度までの実績として、研究教授は累計で24名、研究准教授は累計で40名に対して称号付与）しており、間接経費の配分に係る優遇措置のほか、45歳以下の者には、学術研究支援員の雇用経費を支援するなど研究時間の確保や共用設備を利用しやすいように料金割引などの優遇措置を実施している。

なお、平成30年度から令和3年度に称号付与した者を対象に、称号付与前の5年間（平均）と称号付与後の5年間（平均）を比較した結果、論文数は47%増加、Q1ジャーナルは44%増加、中心的著者としての論文は38%増加、h5-index論文は27%増加、国際共著論文は87%増加するなどの成果が上がっている。



○若手研究者の研究活動への研究費等の支援

【広島大学】

採用後、速やかに自立して研究活動を行うことのできる環境整備のための支援として、採用されたテニュアトラック制適用助教へ令和2年度より、スタートアップ経費を配分しており、令和6年度から支援を50万円増額（50万円→100万円）するとともに、育成助教へ30万円、選抜助教へ20万円のインセンティブ経費を配分している。

また、40歳未満の若手教員への基盤研究費支援として、令和6年度から基盤研究費の積算単価を実験系教員には10万円、非実験系教員には5万円増額しているほか、令和5年度より広島大学の研究力を強化することを目的として、論文をオープンアクセスにするために必要なAPC（論文投稿料）の支援※を開始している。

※Q1 ジャーナル掲載論文：APCの30%を支援（令和7年度は、50%に拡充）

（筆頭著者あるいは責任著者が35歳以下の若手研究者（学生を除く）の場合は全額支援）

※Nature 姉妹誌及び ScienceAdvances 掲載論文：全額支援

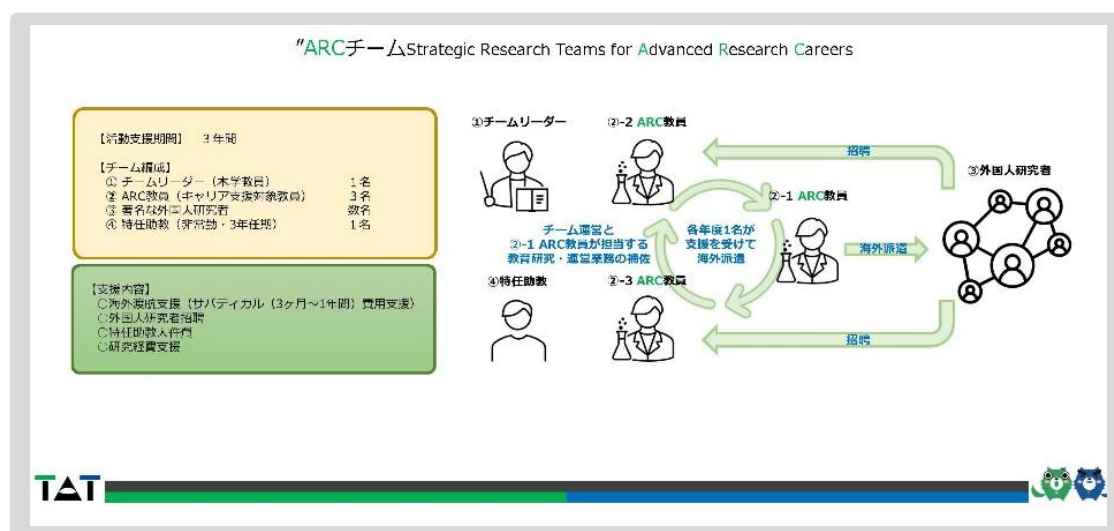
③ 国際的流動性の確保等

○若手研究者の研究キャリア支援制度を兼ねた

国際共同研究チーム支援制度の整備【東京農工大学】

令和6年度に外国人研究者招へいと、教員のサバティカル・海外派遣を含む若手研究者の研究キャリア支援を兼ねた国際共同研究チーム支援制度（ARC チーム）を整備している。当該制度では、各年度に1名の教員を3ヵ月～1年間海外派遣し、著名な外国人研究者との双方向交流を通じて、研究活動の高度化を図るとともに、教育・業務はチーム内で分担し、特任助教を配置することで学内業務の継続性を確保する体制を整備している。

なお、令和7年度から3つのチームで活動し、3名の教員が海外で研究を行っており、チーム内で教育・業務の分担と特任助教の配置により、チーム教員が海外派遣時に所属学科等の構成員に過度な負担がないよう工夫をしている。



○若手研究者に対する海外研鑽機会の提供・支援の拡充

【東北大学】

将来の学術研究を担う優れた若手研究者に対し、海外のトップレベルの研究機関や研究者のもとで研究に専念し、研鑽する機会を提供するため、「若手リーダー海外派遣プログラム」により、若手研究者の海外渡航を支援している。令和7年度からは支援人数を従来の毎年度15名程度から30名程度に倍増するとともに、滞在費の増額や渡航期間中の派遣部局への支援として代替要員の雇用経費を措置するなど、支援内容を拡充している。

本プログラムを通じて、過去3年間（令和4-令和6年度）において、若手研究者48人の海外渡航を支援し、積極的な国際ネットワーク基盤の構築を図っており、「若手リーダー海外派遣プログラム」で過去に派遣した研究者40名程度を対象に渡航前後の国際共著論文率、国際共著論文数を比較した結果、国際共著論文率が平均で渡航前の22.3%から渡航後は35.5%に増加、国際共著論文数が渡航前の0.85報/年から渡航後は2.07報/年に上昇している。

2026年度「若手リーダー海外派遣プログラム」の公募について		
◆ 従来制度の支援を強化し、若手研究者が世界トップレベル研究機関において研鑽を積む機会をより多く提供するとともに、次代を担う若手研究者を核として戦略的に国際ネットワークを構築・深化することにより、国際卓越研究大学としてふさわしい研究力強化、および国際化を加速的かつ持続的に推進する。 ◆ 法人戦略予算を措置（最大4億円/年間 ※合計30名程度）し、若手研究者や部局からの申請に基づき支援。		
【公募の内容】		
	若手研究者申請型	国際卓越戦略派遣型
目的	若手研究者の自由な発想に基づく海外研鑽の機会を提供し、次代のリーダー研究者を育成	各部局等の研究戦略に基づき、戦略的に若手研究者を派遣することで研究力強化を推進
申請主体	研究者個人（若手研究者） ※45歳以下の者（ライフイベントの考慮あり）	部局長、コアリサーチクラスター長、国際研究クラスター長、学際研究重点拠点長 ※渡航者は若手研究者を想定
派遣機関	若手研究者の希望する世界トップレベル研究機関	戦略的パートナー研究機関 （クロスアポイントメントで雇用する国際卓越PIの海外所属機関等）
派遣期間	・ 長期渡航（6ヶ月～原則最長12ヶ月） ・ 短期渡航（3～5ヶ月）	各部局等の戦略に基づき自由設定（原則最長12ヶ月）
採択件数	長期渡航 27名程度（※予算状況により採択人数は変更となる場合があります。） 短期渡航 8名程度（※予算状況により採択人数は変更となる場合があります。）	
支援経費	1名当たり 最大約1,300万円（渡航期間1年間の場合） ①渡航者への支援：最大約770万円 （内訳） 日当宿泊費 上限60万円/月×12ヶ月， 交通費 約40万円，その他雑費等 約10万円 ②渡航者が所属する部局への支援：最大500万円 （短期渡航の場合は上限250万円） （使途） 代替する既存教員への特別手当（1～5万円/月）， 代替する新規職員雇用経費等	1名当たり 最大約1,300万円（渡航期間1年間の場合） ①渡航者への支援：最大約770万円 （内訳） 日当宿泊費 上限60万円/月×12ヶ月， 交通費 約40万円，その他雑費等 約10万円 ②渡航者が所属する部局への支援：最大500万円 （渡航期間6ヶ月未満の場合は上限250万円） （使途） 代替する既存教員への特別手当（1～5万円/月）， 代替する新規職員雇用経費等 ※コアリサーチクラスター長、国際研究クラスター長、学際研究重点拠点長からの申請に関しても、渡航者が所属する部局へ予算を配分する。
備考	テニユアトラック教員の場合、渡航期間分の任期延長も可	

○国際的学術コミュニティを牽引する活力ある研究体制を構築

【東北大学】

国内外から優秀なリサーチフェローを獲得し、東北大学の卓越した研究者のもとで研究活動を展開することにより国際的学術コミュニティを牽引する活力ある研究体制を構築することを目的として、「東北大学 NEXUS リサーチフェロープログラム」を創設している。

本プログラムでは、東北大学に所属する教員(PI)で、卓越した研究実績を有し、フェローの受け入れを通じて研究の更なる発展が見込まれる者(受入研究者)に対して、リサーチフェローの雇用経費と研究費を最長5年間支援している(令和7年8月に受入研究者20名を採択、令和8年4月時点で13名のリサーチフェローを採用)。



(参考) 東北大学 NEXUSリサーチフェロー プログラム

Tohoku University NEXUS Postdoctoral Research Fellow Program 概要

- ▶ 東北大学が国際卓越研究大学として構築する先進的研究環境のもと、**世界トップレベルの研究室で研究に従事するリサーチフェローを国内外から獲得**し、活力ある研究体制を構築する。
- ▶ **本学の既存のトップレベル研究者に対してリサーチフェローの雇用経費を支援**(法人戦略予算最大約8億円(1.5億円×5年))することで次世代のグローバルリーダーを戦略的に育成、輩出し、国際卓越研究大学として国際的学術コミュニティを牽引することを目指す。

プログラムの概要

※年俸額530万円+福利厚生費100万円
※日本学術振興会特別研究員(PD・RPD)と同水準

支援対象経費と支援額	リサーチフェロー1名当たり最大730万円/年、採用初年度に赴任旅費(実費)を支援(内訳) フェロー雇用経費(上限630万円/名・年)、研究費(上限100万円/年)、赴任旅費(実費)
支援予定者数	20名程度
手続き	受入研究者を募集し、審査を経て採択する。 - リサーチフェロー決定後、人事戦略会議において当該受入研究者及びリサーチフェローの確認を行う。
受入研究者(応募者)の要件	東北大学に所属する教員(PI)で、卓越した研究実績を有し、フェローの受け入れを通じて研究のさらなる発展が見込まれる者(国際卓越研究者・次世代研究者を除く)
受入研究者の審査の観点	過去5年間の研究活動の卓越性 ▶研究の卓越性の概要 ▶代表的論文5報の要約 ▶研究費獲得状況 ▶国際的な研究活動(招待講演、国際共同研究等) フェロー受け入れによる研究発展の可能性 ▶採用によりPIの研究がどのように強化されるかの具体的な展望
フェローの選考	国内外の公募により選考(直ちにフェローの受け入れの見込みがある場合、公募によらない選考も可能)
フェローの要件	国内外の博士号取得者(取得予定者を含む)
フェローの任期	最長5年間(本プログラムの中間審査(3年任期中2年目終了時)結果により最長5年まで支援)
フェローの身分	特任研究員(日本学術振興会特別研究員PDと同等の身分) ※「東北大学リサーチフェロー」と称することができる。
スケジュール	6月上旬: 2025年度分受入研究者の公募開始 7月下旬: 受入研究者の採択決定、順次リサーチフェロー採用開始
留意事項	- 採用するフェローは、受入研究者の研究室(ユニット)において研究活動を実施、育成すること - 研究室(ユニット)における卓越した研究成果創出に関する報告・評価に協力すること

○若手研究者の研究活動への研究費等の支援

【広島大学】

「若手研究者海外派遣プログラム (HU Global-TOBU! Program for early career researchers)」を構築し、博士の学位取得後 15 年以下または DR※に認定された若手教員の 2 ヶ月以上の渡航を対象に、派遣者の渡航費（往復）及び滞在費として一人あたり上限 100 万円（令和 5 年度）または 200 万円（令和 6 年度以降）、派遣者が所属する部局等に派遣者一人あたり上限 100 万円の支援経費を措置している（採択者実績：令和 5 年度 1 名、令和 6 年度 4 名、令和 7 年度 5 名）。

※DR: Distinguished Researcher とは優れた人材の確保と的確な研究支援を組織的に機能させるため、平成 25 年より重点的に取り組むべき研究を行う「特に優れた研究」を行う若手教員の認定制度。

若手教員海外派遣プログラム「HU Global-TOBU! Program for early career researchers」

- 目的： 本学の優秀な若手教員を海外の教育研究機関に派遣することにより、若手教員の教育研究上の能力の向上を図るとともに、広島大学を中心とした研究者間の国際ネットワークの拡大に資する。
- 対象： (1) 「特に優れた研究を行う若手教員 (DR : Distinguished Researcher)」認定者
(2) 博士の学位取得後15年以下の本学教員（部局推薦）
- 派遣期間： 2か月以上
- 派遣予定者： 15名程度
- 支援内容： 派遣者の旅費 1名につき200万円（上限）
派遣者が所属する部局等への支援経費 1名につき100万円（上限）



「特に優れた研究を行う教授職(DP : Distinguished Professor)」及び 「特に優れた研究を行う若手教員(DR : Distinguished Researcher)」公募

- 趣旨・目的： 本学の研究力強化にあたり、優れた人材を確保して的確な研究支援を行う目的で、顕著な研究業績・功績をあげている教授職をDPとして、また、新たな社会価値創造に繋がる研究に挑戦している若手教員をDRとして認定する。
- 内容： [DP] 認定期間は原則6年間、本学本務教員に限り付与。Webページでの研究紹介記事（日・英）の作成等を支援。
[DR] 認定期間は原則3年間、本学在籍中に限り付与。海外での研究の機会を与え、それに係る旅費や滞在費等を補助（30万円／年）。担当URAの配置による大型外部資金獲得を支援。研究活動の国際広報を支援。
- 要件： [DP] 本学在籍中の本務教員（教授）。本学の研究力強化に責任ある役割を担う意志と能力を持つ者。
[DR] 45歳以下の本学専任教員（教授を除く）。
- 審査の観点： ①研究業績：論文業績、著書・作品・資料等の業績、受賞など
②外部資金獲得状況
③社会、経済、文化的な貢献
④その他：上記①～③以外に、国際・国内的に評価されている顕著な業績など
- 選考方法： 部局長またはセンター長の推薦（本人の了承を得たもの）

DP・DR認定者↓



④ 研究開発マネジメント人材の育成、確保

○博士学位取得支援による職員の高度化

及び研究開発マネジメント人材認定制度の導入【岡山大学】

人事基本方針において、一般職員の採用等に当たっては、「職員の高度化を図るとともに、我が国の博士人材の積極的活用を図る観点から、博士の学位取得者を積極的に採用する」旨明記し、採用活動を実施している。また、大学経営等の中核を担うナレッジワーカーとして大学職員の高度化を図るためのひとつの手段として、令和6年度後期から大学院修学支援制度を開始し、本制度は、職員（事務職員、技術職員、図書職員）を対象に岡山大学大学院修士課程及び博士課程を対象として修士・博士の学位取得を支援している。

また、研究マネジメント体制を強化するため、令和7年度から「岡山大学研究開発マネジメント人材認定制度」として、教職員の高度化を促進し、研究開発マネジメント機能を強化（URA機能の内製化）するとともに、博士人材がアカデミアのみならず、多様なフィールドで活躍する社会の実現に向けたキャリアパス整備に貢献すること等を目的として、研究開発マネジメント業務などを積極的・主体的に担える人材を学内で養成する制度として開始、特定の資格取得や研修受講の実績をポイント化し、条件を満たした者を研究開発マネジメント人材として認定する仕組みとしている。

岡山大学研究開発マネジメント人材認定制度

【ヒアリングポイント】

■1.複線型人事制度（複線キャリア）
採用時の職種に縛られることなく、能力や適性を資する上、職間の異動を可とし、人材を最適配置・活性化

■2.研究マネジメント人材認定制度
URA機能の内製化を目指し、研究マネジメント機能を強化。
事務職員の専門人材化を促進

【アウトカム・アウトプット指標（修正後）】

年度	アウトプット指標	申請時点	1年度	2年度	3年度	4年度	5年度	10年度
認定人数	研究開発マネジメント人材として認定した者の数（累計）	0人 (2023年度)	0人	2人	4人	6人	10人	30人

（指標設定の考え方及び測定方法）

研究力強化を促進することを目的に、URA業務（教職）の内在化と事務職員の高度化・専門化を図るべく、学内に研究開発マネジメント人材の認定制度を設ける。

これは、**既存の研修制度や資格制度等**【例：URAスキル認定制度（（一社）リサーチ・アドミニストレータースキル認定機構）、プロジェクトマネジメント関係の研修・資格（（一社）Project Management Institute日本支部）と、**研究開発マネジメント現場での実践経験、外部資金獲得の実績経験、プレアワード・ポストアワードの実績経験**など、複数の項目のうち一定の達成率をもって認定するものである。

これにより研究開発マネジメントを担える職員が増加し、大型の補助金事業などへの申請・獲得、獲得後のプロジェクトマネジメント、法令対応等の推進を通じ、研究者の研究意欲を構築し、研究力の向上を図る。

岡山大学研究開発マネジメント人材認定制度 定義【1・2】

■ 定義（認定基準）

以下の【1】又は【2】の基準を満たすことを持って認定する。

【1】一般社団法人リサーチ・アドミニストレータースキル認定機構（以下「URA認定機構」という。）が行う『URAスキル認定制度』において、『認定URA』または『認定専門URA』の認定を得ている者。

（参考）

『認定URA』（※外部機関によるURA質保証制度）

- ・Fundamentalレベル 修了（テストあり）
- ・Coreレベル 修了（テストあり）
- ・URA業務が、申請期間の締切日の直近5年間で合計3年以上、
- ・業務経験説明書（要：所属長の自筆の署名）と自己アピール書をもって、URA認定機構の審査員5名にて審査を実施。

『URA業務の量と質』についてスキル標準のスキルカード（中級）レベル以上に認められる場合、認定。

<https://www.ura.or.jp/skillcard/>

- ・認定証の有効期限は、審査を申請した翌年度から5年間。

【2】本学が指定する資格等を取得し、合計ポイントが10点以上であること。
ただし、研究開発業務歴として、「URA業務の量と質」におけるスキル標準のスキルカード（中級）レベル以上であることを必須とする。

(8)その他

○女性教員の活躍に向けた環境構築等

【奈良国立大学機構】

女性教員比率の維持・向上に資するため、寄附金を活用した大学院学生及び若手女性研究者への研究費支援、育児・介護等に携わる教員への支援員配置、女性管理職への非常勤講師もしくは特任教員の配置、ワークライフバランス支援相談室の運営を行うとともに、女性研究者の積極採用、研究を中断した女性研究者の復帰支援を行う一方で、ライフイベント及びワーク・ライフ・バランスに配慮した教育・研究環境を整備するため、独自の子育て支援システムを発展させた、病院を持たない大学における「訪問型」病児・病後児保育システムを構築している。また、「大学院生→若手・中堅研究者→上位職・管理職」のライフコースの歩みに沿った、「総合的な女性研究者のキャリア形成プログラム（みかさプログラム）」を推進しており、①若手研究者の裾野拡大を目指した「みがく」ための支援では博士後期課程学生への研究費支援、女性研究者コミュニティの形成、②若手・中堅の女性研究者の研究力向上を目指した「かがやく」ための支援では、博士取得直後の若手研究者の特任助教採用、ヤングP Iの登用、大型共同研究の獲得につなげるための研究費支援、③女性上位職・管理職登用を加速させる「さきほこる」ための支援では、非常勤講師・ポスドク等の配置、女性教員昇任促進など、各種プログラムを展開している。



3. おわりに

「国立大学法人等人事給与マネジメント改革に関する参考事例集～法人の機能強化の方向性に応じた人事戦略の構築に向けて～」の作成に当たり、各国立大学法人等から多数の取組事例の情報提供をいただいたことにあらためて感謝申し上げたい。

国立大学法人等が行う教育・研究及び社会貢献等を担うのは人であり、人事戦略の構築に当たっては、財務戦略の構築と一体となり、国立大学法人等が求める人材や必要な人材の確保を進める上で、必要な財源の確保を戦略的に進める必要がある。国立大学法人等においては、第5期中期目標期間に向けて、国立大学法人等改革基本方針を踏まえた人事戦略の検討を進め、積極的に人事給与マネジメントシステムの高度化を図っていくことが重要である。

国立大学法人等の教職員は組織の礎であり、人が極めて貴重な資源であることを改めて認識し、如何に教職員のモチベーションを高め、組織全体の活動を活性化していくか、という視点を持って、計画的に人事給与マネジメント改革に取り組む必要がある。

各国立大学法人等が人事給与マネジメントシステムの高度化に取り組む上で、基本的な考え方や検討すべきポイントに関する参考事例を本参考事例集に掲載することにより、各国立大学法人等において取組が推進され、更なる機能強化、ひいては我が国の教育研究力の強化につなげる必要がある。

本参考事例集が各国立大学法人等の人事給与マネジメント改革の参考資料として活用され、それぞれの創意工夫のもとで、教育研究機能の強化に資する人事制度が実現されることを期待したい。

改革の方針

令和 7 年 8 月 2 9 日

国立大学法人等の機能強化に向けた検討会

(目 次)

1. 趣旨	1
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	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	
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	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¹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²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、

¹ 「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）

² 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³。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

³ 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、DEI⁴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

⁴ 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⁵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

⁵ 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⁶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URA⁷をはじめとする研究開発マネジメント人材⁸、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

⁶ 「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）

⁷ University Research Administrator

⁸ 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。

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⁹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¹⁰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

⁹ 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。

¹⁰ 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））

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責任を明確にする方策の構築や、学長・理事長や役員の担務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¹¹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

¹¹ 「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）

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¹²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、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

¹² 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。

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¹³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、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

¹³ 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。

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 PBL¹⁴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¹⁵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。

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

¹⁴ Project Based Learning（課題解決型学習）

¹⁵ 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。

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¹⁶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 PI¹⁷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

¹⁶ 研究領域を他の研究領域との関与の強さ、継続性と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。

¹⁷ Principal Investigator。研究代表者

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、安全保障貿易管理や研究インテグリティ¹⁸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、

¹⁸ 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））

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¹⁹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

¹⁹ 「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²⁰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

²⁰ 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²¹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

²¹ 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。

令和7年11月4日

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 of 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[※]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