

国立大学法人の組織及び業務全般の見直しに関する視点 《案》

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」がとりまとめた「改革の方針」（令和 7 年 8 月 29 日）や、それに先立つ「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）を踏まえ、文部科学省において、「国立大学法人等改革基本方針」（令和 7 年 11 月 4 日。以下「改革基本方針」という。）がとりまとめられた。

改革基本方針において述べられているとおり、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、災害や感染症といった危機的事象の発生、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。

改革基本方針は、このような社会状況の変化を踏まえて、国立大学法人等の第 5 期中期目標期間（令和 10～15 年度）に向けた国立大学法人等の改革の基本的な方向性を示したものであり、文部科学大臣が第 4 期中期目標期間終了時までに行う組織及び業務全般の見直しに当たっても、同方針に基づき行っていくことが望まれる。

加えて、令和 8 年 3 月から 6 月にかけて、国立大学法人評価委員会のワーキンググループにおいて、組織及び業務全般の見直しに関する各国立大学法人等及び一般社団法人国立大学協会とのヒアリング・意見交換を実施したところ、現在各国立大学法人が果たしている役割を踏まえた取組については一定の説明があった一方、2040 年を見据えた検討という観点では、各国立大学法人に一定程度共通して留意すべき観点も見られた。

以上を踏まえ、各国立大学法人が行う第 5 期中期目標・中期計画の素案の作成に当たっては、改革基本方針及びその基となった「改革の方針」を十分踏まえるべきことはもとより、改革基本方針の項目ごとに以下の視点も踏まえて検討されることが望ましい。

なお、これらは、必ずしも全ての法人に対して一律に実施することを求めるものではなく、各法人において、これらを十分に踏まえつつ、目指すべきミッションや機能強化の方向性に基づき、自らの戦略を具現化する挑戦的・先導的な取組を実現してい

くことが必要である。

国立大学法人は我が国の知的基盤を担う重要な存在であり、多額の公的資源が投入されている。しかしながら、一部の法人においては、自らの存在意義や強み、市場や社会における役割を客観的かつ戦略的に示し切れているとは言い難い状況も見られる。このような状況が続けば、社会に対する説明責任を十分に果たしているとは言えない。各法人においては、以下に示す観点を踏まえながら、現状維持を前提とした発想ではなく、危機感とスピード感を持って改革に取り組むことを期待したい。

1. 国立大学法人の機能強化の視点の明確化に関する視点

【ヒアリング・意見交換を踏まえた主な指摘】

- (a) 国立大学法人等の全体のミッションに対して、各大学が具体的にどのように貢献していくかを明確にしていくことが必要であるが、自らの既存の取組をミッションに総花的に関連づけることに終始し、どこに比重を置くかが明確でない場合が見られた。
- (b) 国立大学法人等の全体のミッション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」に貢献するとして法人において、自法人の強みが「世界最高水準」というミッションに照らしてどのような位置にいるのか、また、社会との関係でどのような意義を有するのかは必ずしも明確でない場合が見られた。
- (c) 国立大学法人等の全体のミッション②「変化する社会ニーズに応じた高度専門人材の育成」又は③「地域社会を先導する人材の育成と地域産業の振興」を選択した大学においては、域内あるいは類似の機能を有する他の教育機関と比較して、国立大学として具体的にどのような人材を育成するのかが明確になっていない場合が見られた。
- (d) 国立大学法人等の全体のミッション③「地域社会を先導する人材の育成と地域産業の振興」について、人材育成にとどまらず「地域産業の振興」までを見据えた積極的な取組が明確でない場合が見られた。
- (e) ステークホルダーとの対話について、所在自治体との意見交換は一定程度実施している法人が多かったが、現時点で各法人が果たしている役割を所与のものとした短期的な視野からの対話や一般的な対話にとどまり、2040年を見据えた長期的な視点や、客観的なデータ等も用いながら「人材の輩出先」という出口から精緻に人材像を明確化する視点が不十分な場合も見られた。

【改革基本方針の記載】

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

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。

- 各国立大学法人が、国立大学法人等の全体のミッションとして改革基本方針で掲げられた3つのミッションにどのように寄与していくかを検討するに当たっては、1つの法人が複数のミッションに寄与することは当然に想定されるが、各法人の有するリソースが有限であることも踏まえて、各ミッションへの比重の置き方及び各ミッションを実現するためのアクションにどのようにリソースを配分していくのかを明確にすることが必要ではないか。

なお、国際卓越研究大学として認定を受けた大学を設置する法人や指定国立大学法人（指定国立大学として指定を受けた大学を設置する法人¹を含む。以下同じ。）については、主としてミッション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」に寄与することが想定されるところ、当該制度を通じて得られた知見やリソース等も活用して取組を進めていくことが求められるのではない。

- ミッションの比重の置き方等の明確化の際、各法人がこれまでに果たしてきた役割を所与のものとするのではなく、自らの有するリソースや取り巻く環境、国立大学法人の総体の中での自法人の立ち位置や役割を見極めた上で、2040年を見据えつつ第5期中期目標期間に向けて自法人の強みを描き直し、魅力化・ブランディングしていく視点も重要ではないか。
- 国立大学法人が各ミッションに寄与していくに当たっては、ミッションごとに以下の点に留意することが必要ではないか。

- ・ ミッション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」については、重点を置く研究分野・領域において「世界最高水準」を目指すものであることから、その卓越性はどのように評価されるものであるのかを分野・領域の特性等も踏まえて検討しつつ、例えば海外のベンチマークとなる大学・機関を設定し、それらと比較したときの現時点の自法人の立ち位置や2040年を見据えたときに目標とする立ち位置、ステークホルダーと対話して把握した実需に照らして当該分野・領域に重点を置く意義を明確にすることが必要ではないか。

その際、法人全体として当該ミッションに寄与していく上では、不確実な社会の変化に自律的・能動的に対応できるよう、重点を置く研究領域の幅の広さと、

¹ 国立大学法人法第34条において、「文部科学大臣は、国立大学法人のうち、（略）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。」とされているところ、一法人複数大学の場合については、同法第34条の6において、「文部科学大臣は、二以上の国立大学を設置する国立大学法人が設置する国立大学のうち、（略）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、当該国立大学法人の申請により、指定国立大学として指定することができる。」とされている。

そうした研究領域において世界最高水準の研究を展開するための研究者の質及び量の確保に留意することが必要ではないか。

- ・ ミッション②「変化する社会ニーズに応じた高度専門人材の育成」及びミッション③「地域社会を先導する人材の育成と地域産業の振興」については、人材育成を主たるミッションとするものであるが、2040 年に向けた人口減少などの高等教育を取り巻く環境変化に伴い、高校、専門学校、高等専門学校、他の国公立大学など他の教育機関との役割分担の議論は避けて通れない。このため、ミッションに基づき育成すべき人材像を設定するに当たっては、分野・地域をリードする国立大学として、他の教育機関との役割分担に関する対話を積極的に推進するコーディネート役としての役割を果たしつつ、当該役割分担の中で、国立大学で育成すべき具体的な人材像を明確に設定することが必要ではないか。

その際、国立大学法人のミッションは、国内外で活躍する「高度」専門人材の育成や、地域社会を「先導」する人材の育成であることから、単に社会を支えていくのみならず、新しい価値を生み出すイノベーション人材や高度な経営判断力を持つ人材の育成といった観点も踏まえて人材像を設定することが必要ではないか。

- ・ ミッション③「地域社会を先導する人材の育成と地域産業の振興」については、人材育成のみならず、「地域産業の振興」までをミッションとするものであり、各法人は、地域のニーズに受動的に responding していくのみならず、自法人が有するシーズを踏まえて、地域に新たな産業やニーズを生み出していく役割を積極的に果たしていくことが必要ではないか。

【改革基本方針の記載】

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。

- ステークホルダーとの対話については、2040 年を見据え当該大学に輩出が求められる精緻な人材像を明確化する視点が必要であり、入学者の出身地や卒業・修了生の輩出先、今後の人口動態等を客観的なデータ等も用いて分析した上で、必ずしもキャンパスが所在する都道府県に限定することなく、自らがターゲットとする圏域を特定するとともに、ステークホルダーとして自治体のみならず産業界等を含めて設定すべきではないか。
- その上で、地域構想推進プラットフォーム等を活用し、自治体のトップである都道府県知事等との対話を通じて、人材ニーズ等の目指すべき方向性の認識共有や高

等教育機関が果たす役割に関するステークホルダー側の意識醸成を図るとともに、精緻かつリアルティを持ったニーズ（実需）把握のため、例えば個別企業の経営幹部との対話等も積極的に行っていくことが必要ではないか。

- 同時に、社会からのニーズは所与のものではなく、かつ、常に変化していくものである。国立大学には社会を先導する役割を果たすことが求められており、そのためには、現在のニーズを把握するのみならず、2040 年を見据えた将来のニーズを根拠をもって予測したり、大学から社会の側にも積極的に働きかけて、顕在化していないニーズを明らかにし、新たなニーズを生み出していったりする観点も重要であり、単発の対話にとどまらず、社会と継続的な対話を続けていく視点も必要ではないか。
- 特に、AI が飛躍的に発展して社会に浸透し、単なる知識の取り出しや大量の情報の整理・分析などが AI に代替されつつある中において、教育の在り方にも変革が求められている。初等中等教育段階においては、次期学習指導要領に向けて、個別の知識の集積に止まらない概念としての習得や深い意味理解、それらを通じた知識の構造化や問題意識の醸成、これらを総動員して思考・判断・表現し、自分なりに課題を設定し現実の複雑な課題に取り組む力の重要性が指摘されており、これに資する学習指導要領の構造化が検討されている。また、こうした学びを支えるため、デジタル技術を効果的に活用して課題を解決する力や、AI を含む情報技術の特性やリスクを理解し、情報を吟味するといったメディアリテラシーの育成など、情報活用能力の抜本的強化が構想されている。高等教育段階においても、初等中等教育で培った資質・能力も踏まえつつ、AI に代替されるのではなく、AI をはじめとしたデジタル等の最先端の技術も使いこなし、持続可能な社会の担い手や創り手として真に人が果たすべきことを果たせる力を、学生一人一人がそれぞれの個性に応じて身に付け、最大限伸ばすことができるよう、文理併修と知的鍛錬を必修化する学部教育改革等、課題設定力、批判的思考力等を伸ばし、学生一人一人の学びの密度を最大化する学びへの質的転換が求められる。こうした中で、国立大学においては、AI 時代における高等教育段階の学びの在り方について、中長期的な視点をもって先導して考えていくことも必要ではないか。
- なお、特に地域において各法人が果たしていく役割の明確化に当たっては、現在、「地域未来戦略」（令和 8 年 7 月 21 日閣議決定）に基づき、多様な産業クラスターや地場産業を含む地域の産業の形成を進めるため、「戦略産業クラスター計画」、「地域産業クラスター計画」、「地場産業成長プラン」の 3 つの種類の計画策定が進められており、国立大学法人においては、都道府県知事等と密接なコミュニケーションをとり、当該計画の中で当該法人が果たしていく役割を積極的に位置付けていく視点も必要ではないか。
- 大学間連携については、人口減少下において特に人的リソースの制約は今後一層強まることが想定される中、国立大学においても、域内あるいは類似の機能を有す

る法人・機関等との対話を積極的に推進し、公私立大学等を含めた域内の高等教育機関とのリソース共有のコーディネートや役割分担の明確化、自法人が十分なリソースを有しない分野等における他の大学とのリソース共有といった観点からの検討が求められるのではないかと。

- 特に、研究インテグリティ・研究セキュリティの確保や産学官連携など、一定の専門的な知見が求められる事柄については、強みを有する大学を拠点として複数大学でリソースを共有して進めていくなどの工夫が一層求められるのではないかと。
- また、国立大学法人等の全体のミッションを全体最適を図りながら実現していくため、国立大学の総体を「システム」と捉えて、多面的・多角的な連携により個々の法人の取組の総和以上の効果を発揮していく観点（「国立大学システム²」としての観点）から、個別の大学間の連携にとどまらず、多くの国立大学法人に共通して裨益する取組についても検討していくことが必要ではないかと。
- 同時に、国立大学として、他の高等教育機関等との積極的な対話等を通じて、公私立大学等も含めた我が国の高等教育全体の発展を先導する役割を果たしていく視点が必要ではないかと。

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に関する視点

【ヒアリング・意見交換を踏まえた主な指摘】

- (a) 財務戦略や人事戦略について、一般論にとどまり、自法人の状況（強み・弱み）を適切に分析した上で具体的に検討しているとは言いがたい場合も見られた。
- (b) 各法人が目指す教育研究の高度化や組織見直しについて、財政リソース・人的リソースに照らした実現可能性が不明確である場合も見られた。
- (c) マネジメント体制の検討について、例えば法人の規模、総合大学か単科大学かといった大学の性質、目指すべき機能強化の方向性等によってもマネジメント上の課題は異なりうるどころ、その点の考慮が不十分な場合も見られた。

（1）財務戦略

【改革基本方針の記載】

- 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

² 一般社団法人国立大学協会が令和8年7月に公表した「わが国の将来を担う国立大学の新たな将来像 2040年に備え、2035年までに実現させる7つのアクション・プラン（中間まとめ）」においては、「国立大学システムとは、国立大学間で連携・協働することでシナジー効果を発揮し、単独の大学では困難な教育研究の実現、新たなイノベーションの創出を牽引する取り組みである。」とされている。

○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

- 各国立大学法人においては、財務戦略の策定に当たり、一般論にとどまらず、各法人が有するリソースや強みを踏まえ、適切に現状を分析した上で、それを基に具体性を持った財務戦略を策定することが必要ではないか。その際、現状分析に当たっては、例えば外部資金比率、人件費比率といった客観的かつ定量的な指標を活用するとともに、戦略策定に当たっても、進捗度合いの確認や他法人との比較可能性等の観点から、可能な限り定量的な目標設定を行うことが必要ではないか。
- また、教育研究の高度化や組織見直しの取組には、それを進めるための財源的な裏付けが必要であり、現状の財務状況や今後の財務戦略に照らした実現可能性を踏まえた検討という観点が必要ではないか。
- その際、今後の財務戦略という観点からは、自らリスクを取った経営判断を行っていくことも通じながら、産業界からの投資をはじめとした外部資金の確保等、自法人のミッションや機能強化の方向性を踏まえた積極的な財政リソースの拡充を図っていくことが必要であり、我が国全体で 600 兆円を超える企業の内部留保³、2,300 兆円を超える家計の金融資産⁴を国立大学に呼び込み、それによって社会に新たな価値を創出し、新たな資金の流れを生み出していくという観点から、市場、企業、個人との対話を進めていくことが求められるのではないか。
- 財務戦略の一環と位置付けられる施設マネジメントについては、地域構想推進プラットフォーム等も活用しつつ、各法人の第5期中期目標期間におけるミッション・機能強化の方向性と連動する形で、戦略的リノベーションを通じた共創拠点の実装化に取り組むとともに、地域の避難所等の役割や災害拠点病院としての機能を確実に発揮できるような耐災害性と防災機能の強化を推進することが必要ではないか。その際、全学での戦略的な施設マネジメント（長寿命化ライフサイクルの定着や保有面積の総量最適化等に向けた取組、これらを踏まえた施設に関する中長期的な計画の再構築等）、施設整備にかかる多様な財源の確保に取り組むべきではないか。

（２）人事戦略

【改革基本方針の記載】

- 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

³ 財務省「法人企業統計調査」（令和6年度年次調査）

⁴ 日本銀行「資金循環統計」（2026年第一四半期：速報）

- 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

- 各国立大学法人においては、人事戦略の策定に当たり、一般論にとどまらず、各法人が直面している人事上の課題を明確化した上で、各法人のミッションや機能強化の方向性、各法人が有するリソースや強みを踏まえ、適切な処遇やそのための多様な財源を確保した上での人的リソースの育成・確保の方策など具体性を持った人事戦略を策定⁵することが必要ではないか。
- 特に、生産年齢人口が減少する一方で、研究開発マネジメント人材や技術職員といった高度な専門性を有する人材の需要はますます高まっており、処遇改善やキャリアパスの明確化といった職の魅力化を行ったとしても、そうした人材の確保には不十分である場合も多く、管理部門における AI の活用等を通じたリソースの効率的な活用を検討すること、他法人とのリソースの共有化や一部機能の統合を検討することが強く求められるのではないか。
- また、教育研究の高度化や組織見直しの取組については、人的リソースが制約条件となりうるものであり、現状の人的リソースや今後の人事戦略に照らした実現可能性を踏まえた検討という観点が必要ではないか。

（３）マネジメント体制

【改革基本方針の記載】

- 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、役員に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の設定、運営方針会議の活用
- 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実任の明確化など、マネジメント体制の強化・改善

- マネジメント上の課題は、例えば大学の規模、総合大学か単科大学かといった大学の性質、大学として目指すべき機能強化の方向性等によっても異なりうるため、マネジメント体制の変更や新たな組織の設置等を自己目的化せず、各法人が目指す

⁵ 人事戦略の策定に当たっては、見直しを予定している「国立大学法人等人事給与マネジメント改革ガイドライン」（平成31年2月25日）、「研究開発マネジメント人材の人事制度等に関するガイドライン」（令和7年6月 科学技術・学術審議会人材委員会）、「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 科学技術・学術審議会人材委員会）等を参考にすることが考えられる。

ミッションや機能強化を果たすために何が望ましいかという観点から検討することが必要ではないか。

- また、マネジメント体制の構築に当たっては、持続可能な体制の構築の観点が重要であり、特定のリーダーシップに依存しないようなシステム化や計画的な経営幹部の育成、災害や感染症の際も教育研究や業務運営を継続できるような大学間連携も含めたレジリエントな体制の構築といった観点にも留意することが必要ではないか。

3. 機能強化の方向性に沿った組織の見直しに関する視点

【ヒアリング・意見交換を踏まえた主な指摘】

- (a) 定員規模の検討について、2040年を見据えた人口規模の見通しを踏まえた検討を一定行っている法人は多かったが、人口急減期はまだ先であるとの分析に基づき、具体的な定員規模の検討を先送りする例も見られた。
- (b) 定員規模について、当該大学における教育水準や入学者受入れの方針との関係を考慮せず、単に定員が充足する見込みがあることを根拠に現状維持としている場合が見られた。
- (c) 規模や組織の在り方の検討が、自大学に求められる期待やニーズを踏まえた検討にとどまり、他の高等教育機関との役割分担等を踏まえた検討が不十分な場合が見られた。
- (d) 理工農・デジタル系学部等の定員増や大学院への資源シフトを検討する法人も多く見られ、人材需給のミスマッチ解消等の観点から組織見直しを積極的に検討いただいていることは望ましいものの、当該法人のミッションや強み、具体的なニーズを踏まえた検討がなされているかは不明確な場合も見られた。
- (e) 第5期中期目標期間中に機能強化していく分野に関する高度化や組織見直しの方向性は明確になっていても、それ以外の分野を含めた大学としての全体像が不明確な場合が見られた。
- (f) 多くの法人において、複数の大学が連携することによる教育研究の質の向上に関する取組については何らかり取り組まれていたが、生産年齢人口の減少等に伴い今後一層強く求められる、リソースの共有や事務統合等の検討については濃淡が見られた。

(1) 教育・研究組織等

【改革基本方針の記載】

- 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の見直し
- 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

(学部の規模や組織の在り方の見直しに関すること)

- 学部の規模や組織の在り方については、組織を見直した際に完成年度や人材輩出に至るまでには一定期間がかかること、また、入学を目指す生徒等をはじめとして社会に対して影響の大きい事柄であることから、具体的な検討を先送りすることなく、第5期中期目標期間を2040年までの予測を踏まえたステップと捉え、状況の変化に応じて変更が生じうることに留意しつつ早期に検討し、方向性を明らかにしていくことが必要ではないか。
- また、組織全体の適正化という観点からは、第5期中期目標期間中に強化していく分野の組織について検討するのみならず、リソース配分の適正化の観点等も踏まえながら、それ以外の分野の組織に関する見直しも併せて検討していくことが必要ではないか。
- 定員規模の検討に当たっては、当該大学における教育水準や入学者受入れの方針との関係を踏まえ、単に定員が充足するかどうかのみならず、当該大学において目指す教育にマッチした学生が確保できるのかといった観点も十分に考慮することが必要ではないか。
- 加えて、規模や組織の在り方は、自法人に求められる期待やニーズのみから導き出されるものではなく、他の高等教育機関等との対話を積極的に推進するコーディネート役としての役割を果たしつつ、域内あるいは類似の機能を有する他の高等教育機関等との役割分担の中で検討していくことが必要ではないか。
- 「第7期科学技術・イノベーション基本計画」（令和8年3月27日閣議決定）において、「首都圏・大都市圏の大学の理工・デジタル分野への展開等による文理分断からの脱却を強力に推進することで、日本全体の大学の分野、地域のリバランスを実現する」旨が明記されており、「日本成長戦略」（令和8年7月21日閣議決定）においては、「A X時代の産業基盤を支える人材育成に向けた高校教育と高等教育の一体改革」や「成長分野」を牽引する科学技術人材・クリエイティブ人材の育成」が掲げられている。例えば、2040年の産業・就業構造を踏まえると、我が国全体で事務職の人材の大幅な余剰が見込まれ、新しい価値を生み出すイノベーション人材や技術とビジネスを繋ぐ人材等が求められている。また、改正された教職課程認定基準を踏まえて、例えば教科に関する科目に関して教員養成大学・学部・学科以外のリソースを活用するなど、大学内・大学間の連携を通じた教員養成大学・教育学部・学科内外の資源配分の最適化の検討を促進することをはじめとして、教師の質と量の担保・向上を図る観点から多様な有為の人材が教師を目指せる環境整備など、教員免許制度や教師の養成・採用・研修に係る改革の検討が中央教育審議会において進められている。このような社会の最新動向を常に把握しながら、人材需給のミスマッチ解消や社会から求められる人材の確保といった観点からの組織再編の検討が強く望まれるのではないか。
- 同時に、2040年を見据えたとき、例えば地域毎にも人材需給のミスマッチの状況は大きく異なることが予想されているなど、各法人の具体的な見直しの方向性を検

討するに当たっては、単に国全体の方針をそのまま援用するのではなく、各法人がステークホルダーとして設定する地域や業界等の人口推計・分析や、ステークホルダーから具体的に把握された人材ニーズ等を十分に踏まえて検討することが必要ではないか。例えば、理工農・デジタル系人材といっても様々であり、ニーズや法人の強みを踏まえて、具体的にどのような人材を育成するのかを明確にすることが必要ではないか。

(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に関すること)

- 大学院への収容定員・資源のシフトや大学院修了の標準化を検討するに際しては、特にミッション②や③を主とする大学においては、具体的なステークホルダーからの人材ニーズを適切に把握し、自治体や企業との間でも大学院修了者の輩出先等の出口の認識共有を図った上で検討することが必要ではないか。
- 特に大学院の定員を大幅に増加させる場合には、必要な教員数の確保等を通じて教育の質を担保した上で、当該大学院での教育にマッチした入学者の人数に対して当該定員数が適切かどうかという点も重要になってくるところ、こういった形で教員の確保・育成や学生の確保を行っていくのかという具体的な計画を含め、入口側のニーズ（学生確保の見通し）を適切に把握することも必要ではないか。
- 関連して、学士・修士5年一貫制の検討を行っている法人もあるが、学修期間の短期化による大学院教育の質の低下を招くことのないようにすべきであり、輩出する人材の質保証の観点から踏まえた育成する人材像を明確化することも必要ではないか。
- なお、ミッション①を主とする大学においては、世界最高水準の研究を目指していく観点から、大学院への収容定員・資源のシフトや大学院修了の標準化を積極的に検討していくことが期待されるが、その場合であっても、学部段階を含めた教育の充実の観点は重要であることから、学部・大学院のそれぞれの段階や分野ごとにどのような人材を育成していくのかを明確化し、育成すべき人材像との関係で必要な教育研究組織の在り方や定員規模についても、データやニーズに基づき十分に検討することが必要ではないか。

(留学生の受入れ、学内の国際化に関すること)

- グローバル化が進展する社会において、学内の国際化を積極的に検討することは意義のあることだが、留学生の受入れの検討にあっては、法人のミッションや機能強化の方向性、ステークホルダーからのニーズを踏まえて育成を目指す人材像との関係で、留学生の受入れがどのような意義を有するのかを明確にすることが必要ではないか。併せて、在籍管理や安全保障貿易管理の徹底に留意しながら、多様な国及び地域から優秀な外国人留学生を受け入れるという「質の向上」の観点も重要ではないか。
- 多様性の中で切磋琢磨し、新たな価値を生み出せるよう、日本人学生の海外派遣

の拡大を図ることが重要であり、法人のミッションや育成すべき人材像等を踏まえつつ、日本人学生の海外派遣の拡大に法人として取り組むことの検討も必要ではないか。

(附置研究所等の新陳代謝や再編に関すること)

- 附置研究所については、研究成果や課題を評価した上で、国全体の研究力強化及び研究ネットワークの形成に資する観点も踏まえつつ、定期的に見直しを図る仕組みを設けることが望ましいのではないか。その際、附置研究所の観点に加えて、法人のミッションを踏まえ重点化を図る分野、学部・研究科の見直しなどとも連携し、より積極的な役割の再設定なども図ることが必要ではないか。

(教育研究組織の大括り化や統廃合に関すること)

- 将来のニーズに柔軟に対応しうる組織とする観点からの教育研究組織の大括り化については、同時に、大括り化した組織において、変動しやすいニーズに対応できる教職員をどう育成・確保していくかという観点も重要であり、組織の大括り化を検討する場合には、そうした観点から人事戦略を検討していくことが必要ではないか。
- また、組織の大括り化は、大学が有する分野の強み・専門性の曖昧化につながりうるリスクも存在するところ、コアとなる分野等の強み・専門性の明確化という観点にも留意することが必要ではないか。
- 加えて、組織の大括り化を通じて学生の流動性を高めることを検討する場合には、学生の流動性に対応しうる教員数の確保や学生のサポートを行う組織の体制整備など、組織全体として教育の質を担保する工夫が必要ではないか。

(事務組織等の見直し、リソースの共有化、デジタル・AI活用等に関すること)

- 生産年齢人口の減少下では、法人を支える事務職員の確保も一層困難になってくる中で、大学の所在地域や規模によって、事務組織を単一法人で維持しきることが困難な場合も出てくることが予想される。そのような中で、事務組織やシステムの連携・統合等を進めていくことは、一時的には負担が増えるとしても、長い目で見れば効果的・効率的な法人運営に大きく寄与しうるものであり、法人を超えた連携・統合の検討を積極的に行っていくことが必要ではないか。
- また、デジタル・AI活用については、海外大学との国際連携あるいは産官金連携において、対等かつ円滑な関係構築を促進していく上でも重要であるため、事務業務から教育研究の質の向上、社会貢献の活動に至るまで、全学的な AX (AI Transformation) を推進していくことが必要ではないか。その際、法人の役職員のリ・スキリング等を通じた AI リテラシーの醸成についても留意が必要ではないか。

(2) 附属施設

【改革基本方針の記載】

- 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・学部のある在り方の見直し

（附属病院に関すること）

- 附属病院については、一義的には、各病院で令和6年に策定した「大学病院改革プラン」⁶に基づく改革を推し進めていくことが肝要だが、附属病院に限らない国立大学法人全体の経営を通じたリソース配分や機能強化の全体最適の観点にも留意しながら、必要に応じ、同プラン等に基づくこれまでの取組の進捗状況・成果や、物価高騰などのその後の社会状況の変化等も踏まえて、プランを不断に見直しつつ取組を進めていくことが必要ではないか。

（附属学校に関すること）

- 附属学校については、教員養成大学・学部における教育実習の場としての機能をはじめ、教育方法の実証研究や先導的な教育実践の展開等の実験校としての役割が期待されている。一方、我が国の学齢人口が減少する中で、附属学校本来の役割に立ち返り、設置される数、種類、規模等についての説明責任を果たしていくことがより求められる。特に、1つの法人が同一学校種で複数の附属学校を有しており、それを維持する場合には、複数の学校間の特色の違いや果たすべき役割を明確にしていくことがより必要ではないか。
- また、実験的な取組は、公私立の学校においても、研究開発学校等の制度を活用して一定程度実施することが可能である中で、附属学校における教育研究の方向性については、大学本部や教員養成学部等が地域の教育委員会等の状況や教育課題を十分に把握した上で、教員養成学部が取り組む教員養成の高度化の方向性と軌を一に進めるなど、国立大学に附属し、連携しているからこそ効果的に行える取組であるかという観点から検討することが必要ではないか。
- その際、附属学校において、近年重要性を増す教育課題の解決により大きな貢献をするため、例えば、次期学習指導要領の確実な実装に向けて、①通常教育課程

⁶ 各大学病院は、運営、教育・研究、診療、財務・経営のそれぞれの改革内容からなる「大学病院改革プラン」を策定し、当該プランに基づき改革を推進し、持続可能な経営基盤の確立に取り組んでいる。

における調整授業時数制度の積極的活用を含めた先導的モデルの開発、②特定分野に特異な才能のある児童生徒に対する特別の教育課程の編成をはじめとする多様な児童生徒の包摂に向けた指導モデルの開発、③公立学校の実態を踏まえた、在籍者の多様性を確保するための入学者選抜の実施等、などに率先して取り組むことが必要ではないか。

- 併せて、大学本部や教員養成学部等においても、附属学校や教育委員会をはじめとする域内の関係機関とも連携しつつ、特定分野に特異な才能のある児童生徒等の教育の充実に関し、特別の教育課程の編成及び実施を含めた指導や支援の在り方について、教育委員会や学校等を対象とする相談支援体制を構築することが期待されるのではないか。

(3) 再編統合・連携等

【改革基本方針の記載】

- 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

- 教育研究の質や機能強化の観点からの大学間連携については、人口減少下において特に人的リソースの制約は今後一層強まることが想定される中、国立大学においても、域内あるいは類似の機能を有する法人・機関等との対話を積極的に推進し、公私立大学等を含めた域内の高等教育機関とのリソース共有のコーディネートや役割分担の明確化、自大学が十分なリソースを有しない分野等における他の大学とのリソース共有といった観点からの検討が強く求められるのではないか。【再掲】
- 生産年齢人口の減少下では、法人を支える事務職員の確保も一層困難になってくる中で、大学の所在地域や規模によって、事務組織を単一法人で維持しきることが困難な場合も出てくることが予想される。そのような中で、事務組織やシステムの連携・統合等を進めていくことは、一時的には負担が増えるとしても、長い目で見れば効果的・効率的な法人運営に大きく寄与しうるものであり、法人を超えた連携・統合の検討を積極的に行っていくことが必要ではないか。【再掲】

4. 教育の質の向上に関する視点

【ヒアリング・意見交換を踏まえた主な指摘】

- (a) 留学生の受入れによる学内の国際化の推進を検討している法人は多かったが、法人のミッションや機能強化の方向性、育成を目指す人材像等とのつながりが必ずしも明確ではない場合も見られた。
- (b) リ・スキリングを含むリカレント教育の充実については、多くの法人において一定の検討がなされていた一方、社会・企業からのニーズを把握した上でのデマンドサイドに立った検

討や、受益者による適切なコスト負担を含む持続的な体制の形成についての検討は明確でない例が多かった。

(1) 教育のグローバル化

【改革基本方針の記載】

- 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

- グローバル化が進展する社会において、学内の国際化を積極的に検討することは意義のあることだが、留学生の受入れの検討にあつては、法人のミッションや機能強化の方向性、ステークホルダーからのニーズを踏まえて育成を目指す人材像との関係で、留学生の受入れがどのような意義を有するのかを明確にすることが必要ではないか。併せて、在籍管理や安全保障貿易管理の徹底に留意しながら、多様な国及び地域から優秀な外国人留学生を受け入れるという「質の向上」の観点も重要ではないか。【再掲】
- 多様性の中で切磋琢磨し、新たな価値を生み出せるよう、日本人学生の海外派遣の拡大を図ることが重要であり、法人のミッションや育成すべき人材像等を踏まえて、日本人学生の海外派遣の拡大に法人として取り組むことの検討も必要ではないか。【再掲】

(2) 博士等の高度人材の育成

【改革基本方針の記載】

- 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

- 大学院への収容定員・資源のシフトや大学院修了の標準化を検討するに際しては、特にミッション②や③を主とする大学においては、具体的なステークホルダーからの人材ニーズを適切に把握し、自治体や企業との間でも大学院修了者の輩出先等の出口の認識共有を図った上で検討することが必要ではないか。【再掲】
- 特に大学院の定員を大幅に増加させる場合には、必要な教員数の確保等を通じて教育の質を担保した上で、当該大学院での教育にマッチした入学者の人数に対して

当該定員数が適切かどうかという点も重要になってくるところ、こういった形で教員の確保・育成や学生の確保を行っていくのかという具体的な計画を含め、入口側のニーズ（学生確保の見通し）を適切に把握することも必要ではないか。【再掲】

- 関連して、学士・修士5年一貫制の検討を行っている法人もあるが、学修期間の短期化による大学院教育の質の低下を招くことのないようにすべきであり、輩出する人材の質保証の観点から踏まえた育成する人材像を明確化することも必要ではないか。【再掲】

（３）社会に開かれたリ・スキリング等の実施

【改革基本方針の記載】

- 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

- 2040 年を見据えた我が国の産業等の持続的な発展や社会における新たな価値創出、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のためには、リ・スキリングを含むリカレント教育（以下「リ・スキリング等」という。）の充実が強く求められ、「高校から大学・大学院を通した人材育成システム改革ビジョン～人への投資の好循環による強い経済の実現～」（令和8年4月28日 日本成長戦略会議 人材育成分科会）においても、「成長分野のニーズに対応したリ・スキリング推進のため、大学等における社会人のための教育プログラムの開発や全学的な体制整備と収益化の推進等」が掲げられるなど、AI の発達や社会構造の変化等に伴ってその重要性は一層指摘されている。

こうした状況を踏まえ、各国立大学法人においては、法人のミッションや強み・特色、大学全体として育成を目指す人材像との関係を十分に踏まえた上で、リ・スキリング等に関する地域の企業等のステークホルダーをはじめとする社会からのニーズを把握し、デマンドサイドに立ったリ・スキリング等の体制整備について検討することが必要ではないか。

- 正規課程への社会人の受入れや社会人向けの教育プログラムの実施は、大学にとっては追加のコストを要するものであり、リ・スキリング等の充実に当たっては、受益者である企業等にも働きかけた上で、受益者への適切なコスト負担による収益化の取組を検討することが必要ではないか。

（４）教育の質向上に向けた大学等間の連携

【改革基本方針の記載】

- 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

- 国立大学法人等の全体のミッションを全体最適を図りながら実現していくため、国立大学の総体を「システム」と捉えて、多面的・多角的な連携により個々の法人の取組の総和以上の効果を発揮していく観点（「国立大学システム」としての観点）から、個別の大学間の連携にとどまらず、多くの国立大学法人に共通して裨益する取組についても検討していくことが必要ではないか。【再掲】
- 教育研究の質や機能強化の観点からの大学間連携については、人口減少下において特に人的リソースの制約は今後一層強まることが想定される中、国立大学においても、域内あるいは類似の機能を有する法人・機関等との対話を積極的に推進し、公私立大学等を含めた域内の高等教育機関とのリソース共有のコーディネートや役割分担の明確化、自大学が十分なリソースを有しない分野等における他の大学とのリソース共有といった観点からの検討が強く求められるのではないかと。【再掲】
- なお、令和8年5月に行われた教職課程認定基準の改正により、令和10年度以降、大学内における教職科目の共通化や基幹教員の活用、大学間の単位互換や大学等連携推進法人が開設する連携開設科目の制度を活用した教職課程に関する大学内・大学間連携が柔軟に行いやすくなる予定であり、そうした制度改正を見据えた教職課程に関する教職員のリソース共有を通じて、教職員組織をより筋肉質なものに転換していくことも検討していくことが必要ではないか。

（５）教育の価値付けとコスト負担

【改革基本方針の記載】

- 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

- 教育コストの可視化、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については、法人が社会に対してその取組の価値を伝えていく上で重要な観点であり、中期目標・中期計画に適切に位置付けた上で計画的に取り組んでいくことが必要ではないか。

5. 研究力の強化に関する視点

【ヒアリング・意見交換を踏まえた主な指摘】

- (a) 政府としての方向性を踏まえ、融合領域への対応や大学院の一研究科体制への移行などを検討している法人は見られたが、法人のミッションやステークホルダーからのニーズとのつながりは必ずしも明確ではない場合も見られた。
- (b) 今後新たに目指していく研究に関する説明はあるものの、それを実現するための具体的な研究体制やどのようなインパクトがある研究成果につながるかの説明が不十分な場合も見られた。

(1) 研究の幅の確保

【改革基本方針の記載】

- 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

- 研究の高度化や研究体制の見直しを検討するに当たっては、法人のミッションに照らして強化すべき分野、目指す研究の水準（海外大学等と比較して世界最高水準の研究、地域の産業を支える特色ある研究等）、ステークホルダーと対話して把握した実需等に照らした必然性を明らかにしつつ検討していくことが必要ではないか。
- 特にミッション①を主とする法人においては、法人の有するリソースの配分に留意しつつ、挑戦的な研究を促す法人内の資源配分ができる体制を構築し、そうした研究領域への積極的な投資を検討していくことが必要ではないか。
- また、一般社団法人日本経済団体連合会の提言「科学技術立国戦略」（令和8年5月11日）において、官民研究開発投資を世界トップ水準に引き上げることが示されていることも踏まえ、産学連携による研究力強化の取組を加速するため、国立大学が取り組む研究に対し、継続的な民間投資や大型の民間投資を呼び込む方策や体制を検討していくことが必要ではないか。
- 加えて、産学連携の取組を総合的な大学の研究力の底上げにつなげていくには、産学連携によって生まれる資金・人材・新たな知を次の研究力の原資として汲み上げる好循環の構築が必要であり、そうした方策や体制を検討していくことも必要ではないか。

(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

【改革基本方針の記載】

- 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

- 若手研究者・研究開発マネジメント人材等が安心して研究活動等に専念できるようにするためには、基盤的経費や外部資金を活用して、一定の流動性を確保しつつ、安定したポストを確保していくことが重要であり、そうした取組を検討していくことが必要ではないか。
- 「第7期科学技術・イノベーション基本計画」を踏まえ、外部資金を含めた多様な財源の活用により、博士後期課程学生を研究者として雇用し、給与を支払うこと等により、研究者としての社会的位置付けの変更を促すとともに、経済的不安を取り除くような取組が必要ではないか。
- また、イノベーションを加速させるためには、多様な視点や発想を取り入れていくことが重要であり、例えば女性研究者がその能力を最大限に発揮できるように研究環境を整備するといったダイバーシティの確保に向けた取組の検討も必要ではないか。
- 特に、生産年齢人口が減少する一方で、研究開発マネジメント人材や技術職員といった高度な専門性を有する人材の需要はますます高まっており、処遇改善やキャリアパスの明確化といった職の魅力化を行ったとしても、そうした人材の確保には不十分である場合も多く、管理部門における AI の活用等を通じたリソースの効率的な活用を検討すること、他法人とのリソースの共有化や一部機能の統合を検討することが強く求められるのではないかと【再掲】
- 国内・海外機関との連携で進められている研究プロジェクトについて、その効果・課題の分析を行うとともに、費用負担の在り方など、資金マネジメント等の観点からもその在り方を検討することが必要ではないか。併せて、実施するにふさわしい成果が得られない見込みがある場合には、プロジェクトの抜本的見直しなど研究計画のマネジメントも検討していくことが必要ではないか。

(3) 研究ネットワークの強化

【改革基本方針の記載】

- 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

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

- 今後、単独の大学における研究リソース（人的・技術・研究設備）だけでは、世界最高水準の研究を展開することや、新たな研究の芽となる可能性を生むために研究の裾野を拡大することは困難になることが予想される。そのため、研究力を強化していくためには、個別分野で研究の強みを持つ機関間で役割分担を行う必要があることから、法人の枠を超えた研究リソースの集約や役割分担・機関間連携による効率化を図ることを強く求められるのではないかな。
- また、「第7期科学技術・イノベーション基本計画」の期間中に我が国の研究基盤を刷新していくことが重要であり、若手を含めた全国の研究者が挑戦できる魅力的な研究環境を実現するため、全国の研究大学等において、地域性や組織の強み・特色等も踏まえ、研究開発マネジメント人材及び技術職員を含めたコアファシリティを戦略的に整備するとともに、競争的研究費で整備した設備・機器を公共財として組織内外で共用していくことが必要ではないかな。
- 研究力の抜本的な強化のためにはAI for Scienceの推進が不可欠であり、その両輪としてのAI そのものの研究開発であるScience for AIの推進も重要である。これらを推進する上では、研究活動により創出・取得される高品質な研究データを、いかに活用できる形で蓄積・管理するかが重要になるため、学内全体の体制を整備するとともに、オープン・アンド・クローズ戦略⁷を踏まえAI が利活用しやすい形で管理することが必要ではないかな。

（4）研究インテグリティ・研究セキュリティの確保

【改革基本方針の記載】

- 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

- 「第7期科学技術・イノベーション基本計画」においては、国家安全保障や経済安全保障の重要性が謳われる中、研究インテグリティ・研究セキュリティの強化等が求められているところであり、デジタルの活用も含め、全学的なリスクマネジメント体制を高度化することが必要ではないかな。特に研究大学においては、機微性を含め分野特性も踏まえた物理面・サイバー面でのアクセス制限等、セキュアな研究環境の構築等を含めて検討することが必要ではないかな。

（5）研究の価値付けとコスト負担

⁷ 研究データについて、我が国の安全保障、産業競争力や科学技術・学術上の優位性の確保等の観点で、公開・共有、非公開・非共有を適切に判断し、管理・利活用すること。

【改革基本方針の記載】

○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

- 研究コストの可視化、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については、法人が社会に対してその取組の価値を伝えていく上で重要な観点であり、中期目標・中期計画に適切に位置付けた上で計画的に取り組んでいくことが必要ではないか。

6. 第5期中期目標・中期計画の在り方

- 1. ～5. までに示した視点を踏まえた組織及び業務全般の見直しは、第5期中期目標・中期計画を策定する上での基礎となるものであり、それを見据えて検討される必要がある。
- 第4期中期目標・中期計画においては、「自律的契約関係」としての国と国立大学法人との関係の新たな枠組みとして、社会からの負託に存立基盤を有する国立大学法人が引き続きその負託を得るとともに、自律した経営を実現する観点から、国が総体としての国立大学法人に求められる役割や機能の大枠の方針を提示し、各国立大学法人は、その中から、自らが果たすミッションや機能強化の方向性を中期目標として位置付けて、その達成に向けた計画に取り組むこととした。
- 大きな転換点を迎える社会において、国立大学法人が未来に向かって変革の歩みを着実に進めるためには、第5期中期目標・中期計画においても、各国立大学法人が社会からの負託に応えるとともに、自らの役割の自律的な検討と活動の戦略的な展開が一層促進されるようにしていくことが必要である。このことは、2040年を見据えて、各国立大学法人が、自法人のこれまでの取組も踏まえたコアとなる強みを明確にしつつ、同時に社会の変化に機動的に対応できる体制を構築していくことにつながるものである。
- なお、特に国際卓越研究大学として認定を受けた大学を設置する法人や指定国立大学法人については、国際的な競争環境の中で世界の有力大学と伍していくことが求められていることを踏まえ、自律的に既存の枠を超えた改革を推進し、そのことが中期目標・中期計画の中でも明らかになるようにしていくことが重要である。
- 中期計画は単なる法人の取組の羅列ではなく、法人の果たすべきミッション及びそれを踏まえた中期目標との一貫したつながり、計画間の整合性・全体最適やリソース配分の最適化といった観点を踏まえて策定されるべきものである。このため、各法人の中期目標の位置付けに当たって、そのミッションとの関係が明確になるように国としても促していく枠組みが必要である。
- 加えて、各法人が中期目標・中期計画に掲げる挑戦的な取組・評価指標等をステークホルダーをはじめ広く社会に対して発信し、対話を通じて法人経営に対する理解や支援を得ていく手段として活用する観点も重要である。そのためには、各国立

大学法人が、総花的かつ無難な計画・評価指標を設定するという考えを捨て去り、達成水準や目標値の妥当性を十分に検証した上で、法人の特色や強みを明確にした挑戦的・先導的な計画・評価指標を設定することが必要である。

- このため、国においては、国立大学法人評価やリソース配分においてどのように活用されるかをあらかじめ明確にした上で、各法人が挑戦的・先導的な計画・評価指標を設定しやすくなるような手立てを検討することが求められる。
- また、社会とのコミュニケーションの手段という観点からは、学内外のステークホルダーとの対話を中期目標・中期計画の策定に生かしていくこと等を通じて、納得感を醸成し、説明責任を一層果たしていく観点も重要である。
- 上記に示した観点も踏まえつつ、中期目標・中期計画が、各国立大学法人の自律的かつ戦略的な改革を促す実効的な契機となるよう、国においては、中期的な目標を示して計画的にそれに取り組んでいくという中期目標・中期計画の本来的な意義と、一方で、加速度を増す社会変化に迅速に対応していく必要性という両方の観点のバランスにも留意しながら、中期目標・中期計画に関する評価の大枠も含めて、早期に検討し、各法人に対して示していくことが望まれる。