資料３

「国立大学法人の戦略的経営実現に向けた検討会議」について

経済財政運営と改革の基本方針2019における関連箇所の記載

第３章 経済再生と財政健全化の好循環

２．経済･財政一体改革の推進等　（２）主要分野ごとの改革の取組　④ 文教･科学技術

（基本的考え方）

イノベーション創出の中核としての国立大学法人については、指定国立大学が先導して、世界の先進大学並みの独立した、個性的かつ戦略的大学経営を可能とする大胆な改革を可及的速やかに断行する。そのため、より高い教育･研究に向けた自由かつ公正な競争を担保するため、国は国立大学との自律的契約関係を再定義し、真の自律的経営に相応しい法的枠組みの再検討を行う。その際、現行の「国立大学法人評価」、「認証評価」及び「重点支援評価」に関し、廃止を含め抜本的な簡素化を図り、教育･研究の成果について、中長期的努力の成果を含め厳正かつ客観的な評価に転換する。また国は、各大学が学長、学部長等を必要な資質能力に関する客観基準により、法律に則り意向投票によることなく選考の上、自らの裁量による経営を可能とするため、授業料、学生定員等の弾力化等、新たな自主財源確保を可能とするなどの各種制度整備を早急に行う。また各大学は、グローバル人材を糾合できる世界標準の能力･業績評価制度とそれに基づく柔軟な報酬体系を早期に確立させる。あわせて、現代の世界において英語が共通言語化されている状況を踏まえ、真に世界に伍していける大学実現に向け、日常的な英語による教育研究の早期実現を目指す。

「国立大学法人の戦略的経営実現に向けた検討会議」において検討する事項

･国と国立大学法人との間「自律的契約関係」について
･戦略的な大学経営について（世界標準の能力･業績評価制度･報酬体系の確立、現行の「国立大学法人評価」、「認証評価」及び「重点支援評価」の廃止も含めた抜本的簡素化、学長、学部長等の選考方法の在り方　など）
･経営基盤を強化するための規制緩和について（授業料、学生定員の弾力化、長期借入･大学債の要件緩和　など）
･世界最高水準の教育研究環境の早期実現（日常的な英語による教育研究の早期実現　など）

検討のスケジュール

○令和２年9月：中間とりまとめ
○令和２年中（予定）：審議まとめ

「国立大学法人の戦略的経営実現に向けた検討会議」について

検討会議メンバー（敬称略、五十音順）

上山　隆大	総合科学技術・イノベーション会議議員
大野　英男	東北大学長
金丸　恭文	フューチャー株式会社代表取締役会長兼社長、グループCEO（座長）
五神　　真	東京大学長
小林　喜光	株式会社三菱ケミカルホールディングス取締役会長、総合科学技術・イノベーション会議議員(非常勤)
篠原　弘道	日本電信電話株式会社取締役会長、総合科学技術・イノベーション会議議員(非常勤)
曄道　佳明	一般社団法人日本私立大学連盟副会長、上智大学学長
冨山　和彦	株式会社経営共創基盤IGPIグループ会長
濵口　道成	国立研究開発法人科学技術振興機構理事長
星　　岳雄	東京大学大学院経済学研究科教授
松尾　　豊	東京大学大学院工学系研究科教授
松本　美奈	一般社団法人Ｑラボ代表理事、ジャーナリスト
宮内　　忍	宮内公認会計士事務所所長
柳川　範之	東京大学大学院経済学研究科教授
湊　　長博	京都大学長

国立大学法人の戦略的な経営実現に向けて～社会変革を駆動する真の経営体へ～　中間とりまとめ

令和２年９月　国立大学法人の戦略的経営実現に向けた検討会議

経営裁量を拡大し、世界の先進大学並みの自律した、個性的かつ戦略的大学経営を可能とする国立大学法人を実現

知識集約型社会へ移行する中、産業の新陳代謝を促す推進力として、社会変革を駆動する真の経営体へ国立大学法人を転換

全世界的なDXの変革が進む中、大学経営の新モデル（大学ニューノーマル）で機能を拡張した国立大学法人を駆動力として、日本社会の大転換を加速

国立大学法人と国との関係（自律的契約関係）

- 法人化により、日常的な文科大臣の包括的な監督から、目標管理型へ大きく変わり、法人化の長所を活かした改革は一定程度進んだが、国の管理の仕組みや大学内部の横並びの慣習で、**自律的、個性的かつ戦略的な経営体への転換は道半ば**
- 知識集約型社会への移行期において、国立大学法人に期待される役割が拡大し、**機能を拡張し続けることが求められ、社会から相応の支援を得ることが不可欠な状況**

- **国との関係性における新たな枠組み（自律的契約関係）を再定義**
  - ➡ 国は、国立大学法人に負託する役割や機能の発揮が出来る環境構築に責任を持つとともに、法人が自らの裁量で機能を拡張できるよう、規制による事前管理型から事後チェック型へ
  - ➡ 国が毎年度財政措置を講ずるに当たって求められる必要な関与と、国立大学法人の自主性・自律性に基づく発展とを両立させた形へ（国が個々の国立大学法人の経営全般にわたる目標を予め設定して管理する枠組みは、自ら多様な目的を持って自律的に発展していく国立大学法人には馴染まない）
- **多様なステークホルダーを巻き込み、社会変革の駆動力として成長し続ける経営体※1へ転換**
  - ➡ 国立大学法人は、国から負託された業務を確実に遂行することに加え、多様なステークホルダーとのエンゲージメント※2を通じて信頼関係を深める、ステークホルダーを巻き込んだ大学経営モデルへ

※1 新たな資金循環を駆動する機能を持ち、自ら成長し続ける仕組みを内包し、その機能で経済社会システムを変革させることを目指す組織体

※2 主体的に深い対話や共創等を通じた強い関与により、築き上げた信頼関係をもとに、責任を果たし、相互理解を得て、互恵的に協働すること

経営裁量の拡大を可能とする規制緩和

- 国立大学法人が真の経営体となるためには、「経営裁量を拡大出来る手段」、つまり**拡張した機能による活動が新たな投資を呼び込み、成長し続ける経営モデルを開発**していくことが必要
- 国は、国立大学法人が**自らの裁量において戦略的・長期的に安定して活用できる資金を確保し、循環拡大することができる仕組み**を作ることが急務

新たな時代の「大学ニューノーマル」の早期実現

- 国は、**大学設置基準の学修単位数や収容定員等の考え方**等について、**新たな時代の「大学ニューノーマル」の早期実現に向けた弾力化**を早急に検討すべき
- 国及び国立大学法人は、**教員の働き方**について、**制度面及び実務面における運用上の工夫・改善**も早急に進めるべき

中期目標・中期計画の在り方

- 国：**国立大学法人に求める役割や機能に関する基本的事項を大枠の方針**として示すべき
- 国立大学法人：その中から、**自らの大学経営の目標に照らして、自身のミッションとして位置付けるものを選択**し、これを達成するための方策について、**自らの責任で6年間で達成を目指す水準や検証可能な指標を中期計画に明確に規定**することが不可欠

評価の在り方

- 国：**評価全体を簡素化**するとともに、法人評価について、**毎年度の年度評価を廃止**し、原則として、6年間を通した業務実績を評価することとすべき
- 国立大学法人：**ガバナンス・コードへの適合状況等の積極的な公表を行う**とともに、それぞれが毎年度行う**自己評価**において、国以外のステークホルダーの視点も取り入れ、**充実・強化**を図るべき

内部統制に係る組織の在り方

- 国：**法人に置くべき組織やその構成、役割などの大枠を示すに留め**、その他の事項については、**法人の経営判断に委ねる**べき（**経営の柔軟性**）
- 国立大学法人：多様なステークホルダーからの信頼を確実に獲得していくため、学長選考会議及び監事が持つ**牽制機能について可視化させる**ことが必要（**牽制機能の可視化**）
- 国立大学法人：**学長選考会議が自らの権限と見識**において、法人の長に求められる人物像に関する**基準を明らかにする**とともに、**広く学内外から**法人の長となるにふさわしい者を求め、**主体的に選考**を行うべき。また、学長等の**幹部候補を発掘、育成、プールする仕組み**も重要

会計制度・会計基準

- 国以外の**多様なステークホルダーの目線からも理解しやすい財務諸表等へ改善**を図ることが必要
- 国立大学法人が自ら獲得した多様な財源を**戦略的に積立てる仕組みの創設**や、次期中期目標期間に**繰り越しが出来るよう目的積立金の見直し**を行うべき

先行投資財源の確保とその循環拡大

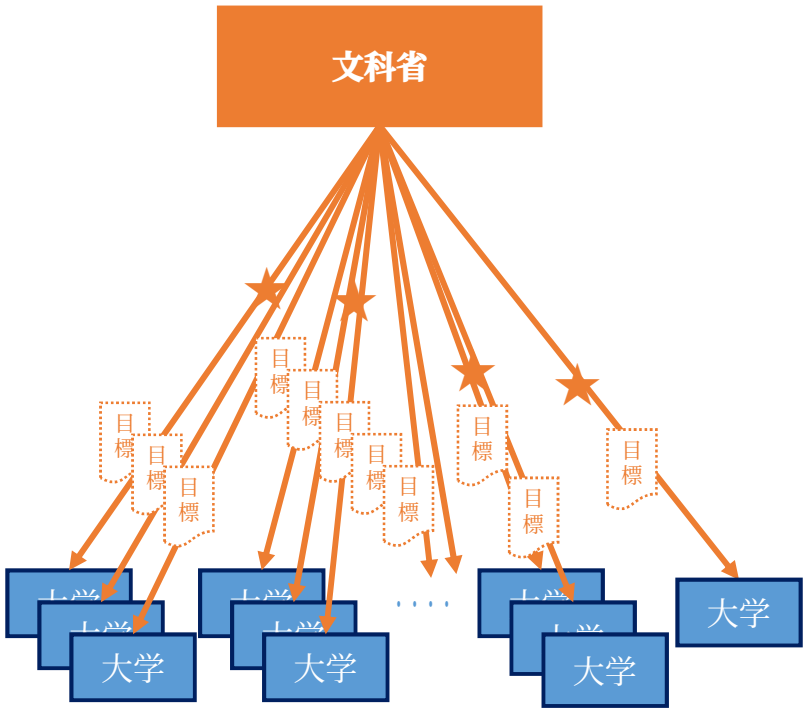
- **大学債発行等**について、**対象事業及び償還期間の更なる拡大・長期化**の検討が必要
- OI支援機能や実用化を目指した共同研究・受託研究等の**研究開発機能**についても、**出資可能な対象事業とする**ために必要な措置を講ずる等すべき
- 複数の国立大学法人による**余裕金の共同運用**について、大臣認定に関する**運用を見直す**べき
- 国立大学法人において、公的研究費の**間接経費収入が中長期の財源として活用**できるよう、また、経営体として自ら獲得した財源の間接経費収入の**使途の在り方について検討**を行うべき

定員管理等の柔軟化

- 学位の分野の変更なく、収容定員の総数が増えない場合、**学部・学科の再編等**を伴う定員変更に必要な手続きについて、**抜本的に簡素化**するべき
- 抑制的に取り扱ってきた**国立大学の学部収容定員の在り方を柔軟に取り扱う**ことも含め、魅力的な地方大学の実現に向けた取組を強化するべき
- **優秀な留学生の確保**のため、**定員管理の弾力化**を迅速に講ずると共に、**留学生の授業料の設定の在り方についても柔軟化**を図ることが必要
- **JDプログラムの更なる拡大**のため、国内大学、連携先大学それぞれでの**最低修得単位数の軽減**や連携先大学が主となって管理する**留学生定員の扱い等について柔軟化**策を講じるよう取り組むべき

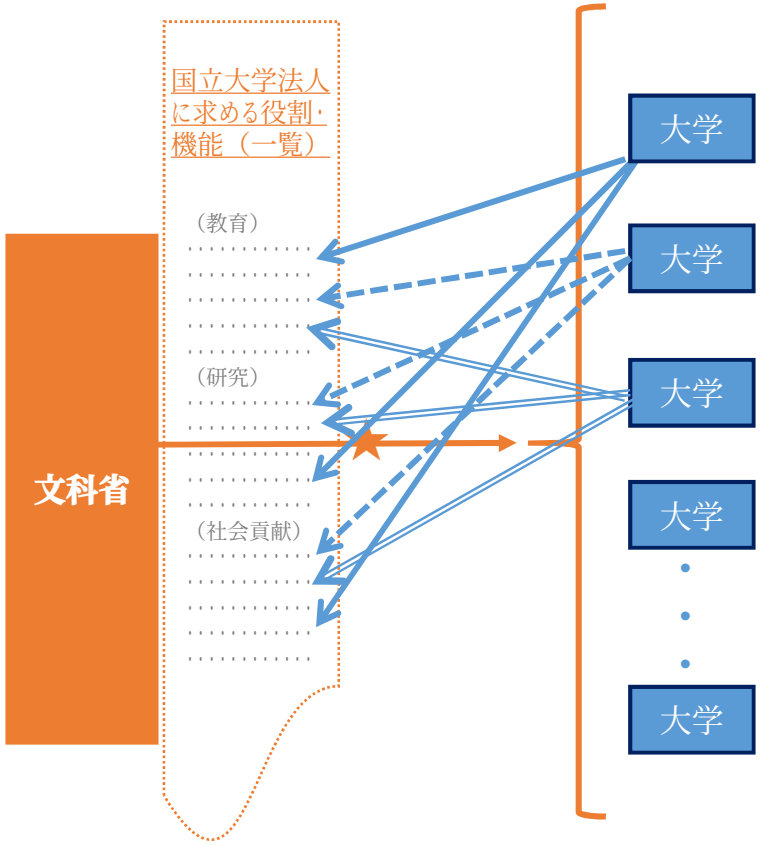
国立大学法人制度見直しの方向性（イメージ）

現行制度



1．国は（国立大学法人が作成した原案を尊重し）**それぞれの国立大学法人の経営全般にわたる中期目標**を提示（★）
2．国立大学法人は、国から示された中期目標を達成するための中期計画を作成

自律的契約関係



1．国は**国立大学法人全体に求める役割や機能に関する基本的事項（一覧）**を提示（★）
2．国立大学法人は、１の中から、自らの大学経営の目標に照らして、自身のミッションとして位置付けるものを選択し、中期目標素案を作成
3．国は、（２を踏まえつつ）中期目標を提示
4．国立大学法人は、中期目標を達成するための中期計画を作成

「国立大学法人の戦略的経営実現に向けた検討会議」中間とりまとめ

国立大学法人の戦略的な経営実現に向けて
～社会変革を駆動する真の経営体へ～
中間とりまとめ

令和２年９月
国立大学法人の戦略的経営実現に向けた検討会議

１．はじめに

我が国のイノベーション創出の中核として期待される国立大学法人は、トップレベルの教育研究を推進し世界の有力大学と伍していくことが期待されている。しかし、国による管理の仕組みやそれに起因して経営裁量が限られていることにより、平成16年の法人化当初に描いていた、「競争的環境の中で、活力に富み、個性豊かな魅力ある国立大学」の姿は、未だ実現しているとは言い難い。こうした背景を踏まえ、「経済財政運営と改革の基本方針2019（令和元年６月21日閣議決定）」において、世界の先進大学並みの独立した、個性的かつ戦略的大学経営を可能とする、国立大学法人の大胆な改革を可及的速やかに断行することが必要であると謳われた。

また、我が国は、産業の新陳代謝が進まない中、世界を席巻するデータ中心主義の潮流に乗り遅れる危機的な局面にあり、我が国の国立大学を巡る状況についても、近年、欧米のトップ大学はもとよりアジアの主要大学と比べても、研究力低下や頭脳流出等に対する懸念が呈されるなど、明るい兆しがあるとは言えない。

一方で、中国の台頭と激しい米中対立の動きによる地政学的変化が生じている中、我が国は、世界に先駆けてSociety5.0というコンセプトを打ち出し、知識集約型社会への移行と同時にインクルーシブで持続可能な未来社会を目指すことで存在感を示すチャンスである。そうした背景の下、国立大学は、産業の新陳代謝を促す推進力として、社会変革を駆動する真の経営体への転換に向けて大胆に改革を進めるべく、ギアチェンジを図ろうとしているところであった。

その最中、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）（以下「コロナ」という。）が、人類に対して「未知なる脅威との共存」という挑戦を突きつけた。そしてそれは同時に、知の開拓により無限大の無形資産を持続的に産出し続けるポテンシャルを持つ国立大学を取り巻く世界の勢力地図を大きく変えようとしている。

コロナ禍が全世界的なデジタルトランスフォーメーションの変革を一層推し進める中、感染拡大を防止する観点から、物理的な距離を確保するニューノーマル（新しい日常）時代に相応しい大学経営の新モデル（「大学ニューノーマル」）をいち早く提唱・構築することで、我が国がグローバル社会のゲームチェンジを図るチャンスであると言えよう。今こそ、大学ニューノーマルにより機能を拡張した国立大学を駆動力として、日本の大転換を加速することが不可欠である。

こうした切迫・焦燥感と期待・高揚感とが入り交じる中、本検討会議においては常に時間軸を意識し、戦略的な大学経営を可能とする国立大学法人の実現に向けた改革について、精力的に議論を重ねてきた。以下は、これまで計８回行った議論の中間的なとりまとめである。

２．国立大学法人と国との関係（自律的契約関係）

（１）基本的な考え方

国立大学法人は、平成16年４月の法人化により、文部科学省が設置する国の教育研究機関から、それぞれが独立した法人格をもつ組織になった。目指したのは、高い自主性・自律性を持ち、競争的環境の中で、活力に富み、個性豊かな大学として自ら変革し続けることができる国立大学を実現することだった。国立大学が、日常的に文部科学大臣の包括的な監督に服するのではなく、国が中期目標・中期計画及びその達成状況等を評価する国立大学法人評価（以下「法人評価」という。）を行う目標管理型による形へと大きく変わり、法人化以降、６年間の中期目標期間のサイクルを三度終えようとしている。

その間、自律的な運営を確保するという法人化の長所を生かすとともに、ミッションの再定義[1]等も踏まえた各国立大学の改革が本格化し、大学の強み・特色の明確化、グローバル化、イノベーション創出等の機能強化の取組などが進められた。その結果、法人化当初から平成30年度までの間で、運営費交付金は1,048億円減少した一方、外部資金等が2,734億円増えたことで、経常収益は1.3倍となるなど[2]、国立大学の財務構造は変化してきている。また、約10年間で廃止・転換された学科数は600弱、平成22年度における国立大学の全学科数の約５割に達し、かつ特色ある学部等が設置されるなど、組織構造の改革による教育研究活動の活発化も図られてきた。

一方、国の一組織であることを前提としたかのような国の管理の仕組みや大学間の結果の平等を偏重するマインドが国に残っていることも否めない。また、各大学においても、大学内部における横並びの慣習などにより、法人化当初に描いていた、「競争的環境の中で、活力に富み、個性豊かな魅力ある国立大学」の姿は未だ実現しているとは言い難い。これらの点は、平成28年の国立大学法人法の改正により、指定国立大学法人制度を創設し、世界最高水準の教育研究活動の展開を推進しようという動きをも阻害しかねない。

したがって、第４期中期目標期間を迎える今、大学がより自律的に、個性的かつ戦略的経営を行うことができるよう、改めて国立大学法人と国との関係を見直し、新たな段階へと再定義していくことが喫緊の課題である。

さらに、知識集約型社会への大転換により世界が多様化・複雑化し、国立大学法人が時代を切り拓く人材を輩出し知識を紡ぎ出すなど、知のインフラ基盤として社会に価値を提供し続けることが一層求められるようになった。加えて、デジタル化を原動力として、個人のニーズに応じた多様な働き方や暮らし方が実現するであろうニューノーマル時代においては、国立大学法人が多様な個性を生かして、タイムリーに社会と新しい価値を共創していくことが期待される。このように国立大学法人に期待される役割が大きくなる中、機能を拡張し続けることが求められるが、それを可能なものとするためには、社会からの相応の支援を得ることが不可欠である。したがって、国立大学法人は、納税者である国民はもとより、学生、卒業生、研究者、学界、産業界、地方自治体をはじめとした国内外の多様なステークホルダーと積極的に関わり合い、拡張した機能による活動が新たな投資を呼

[1] 国立大学と文部科学省が意見交換を行い、研究水準、教育成果、産学連携等の客観的データに基づき、各国立大学の強み・特色・社会的役割を整理したもの（平成25・26年度）

[2] 平成16年度：経常収益（23,412億円）　運営費交付金収益（10,870億円）　外部資金等（1,647億円）
平成30年度：経常収益（30,817億円）　運営費交付金収益（9,822億円）　外部資金等（4,381億円）

び込むことで、社会変革の駆動力として成長し続ける戦略的な大学、いわば真の経営体に転換することが急務である。ここで言う真の経営体とは、受け身ではなく主体的・能動的に社会に働きかけ、新たな資金循環を駆動する機能を持ち、自ら成長し続ける仕組みを内包させることが必要である。そして、知的資産を収益化させる発想に留まらず、より良い未来社会づくりに向けて、新しい資金循環を駆動する機能により、経済社会システムを変革させることを目指すべきである。

以上の背景を踏まえ、国は、国立大学法人に負託する役割や機能の発揮が出来る環境構築に責任を持つとともに、国立大学法人が国のパートナーとして自らの裁量で機能を拡張し社会と常に対話できるよう、規制による事前管理型から事後チェック型を基本思想とした、国との関係性における新たな枠組み（「自律的契約関係」）を構築すべきである。また国立大学法人は、国から負託された業務を確実に遂行することに加え、真の経営体として多様なステークホルダーとのエンゲージメント[3]を通じて信頼関係を深めることが必要である。したがって、そのようなステークホルダーを巻き込んだ大学経営モデルを構築するため、ステークホルダーとの対話を確実に行うべく、国立大学法人は、活動成果の可視化や、徹底した情報公開による透明性の確保、さらには外部の視点を取り入れた評価の多元化を講ずるべきである。なお、ここでいう「自律的契約関係」とは、以下で述べる新たな中期目標及び中期計画により、国と国立大学法人それぞれの責任を明確にすることで、その関係性を自律的なものにすることを企図しており、公共的価値の創出を期待されている国立大学法人が、国から財政的に自立することを表現しているものではないことに留意が必要である。

（２）中期目標・中期計画の在り方

現在の国立大学法人制度は、文部科学大臣がそれぞれの国立大学法人の経営全般にわたる中期目標を定めるとともに、各国立大学法人はその中期目標を達成するための計画を中期計画として作成し、文部科学大臣の認可を受ける目標管理型の枠組みとなっている。これは、項目別に網羅した目標を国の管理下に置くことで事業の増殖を抑止し、既成の枠内での事業の効率化と質の向上を目指すもので、自ら多様な目的を持って自律的に発展していく国立大学法人には馴染まない。国は、この在り方について、国立大学法人が社会変革の駆動力としての役割を確実に果たせるよう、国が毎年度財政措置を講ずるに当たって求められる必要な関与と、国立大学法人の自主性・自律性に基づく発展とを両立させた形に見直すべきである。

（大枠の方針）

国は、これまでの中期目標の在り方を見直し、総体としての国立大学法人に求める役割や機能に関する基本的事項を国の方針として提示するべきである。これは、国が国立大学法人に対して負託する役割や機能を明確化することで、国の責任を明らかにするものである。また、国は、従来の中期目標のように個々の大学に対して経営全般にわたり細分化された目標を予め設定して国立大学法人の活動を管理するのではなく、国立大学法人との自律的な関係に基づき、その多様性にも十分配慮して、大学政策上必要な方針を大枠として示すことが必要である。加えて、国は、国立大学法人に負託する役割や機能が発揮される環境構築に責任を持つ意味において、法人が予見可能性を持った財務運営に基づき業務を確実に遂行出来るよう、十分配慮する必要がある。

[3] エンゲージメントとは、組織が社会に対して主体的に深い対話や共創などを通じた強い関与を持つことで、多面的にそれぞれのステークホルダーに対して責任を果たし、相互理解を得、互恵的に協働していくことを言う。なお、国立大学法人のステークホルダーは、多種多様であり、それぞれとどのようなエンゲージメントを形成するかについては、個別に異なることに留意が必要である。

（中期目標・中期計画）

国立大学法人は、国が示す大枠の方針を踏まえ、それぞれの組織の特性を生かした６年間のビジョンや行動計画等を作成すべきである。これは、国立大学法人がその大学経営の目標に照らして、国が方針で示した役割や機能のうち自身のミッションとして位置付けるものについて自ら選択し、それを達成するための方策について、自らの責任で６年間で達成を目指す水準や検証可能な指標を中期計画に明確に規定することが不可欠である。これにより国立大学法人は、中期計画の達成に責任を持つこととなる。一方で、中期計画について、国立大学法人の活動の展開を制約するべきではなく、国は、その見直しや変更に当たって、国立大学法人が社会変革にスピード感を持った対応ができるよう留意が必要である。加えて、国立大学法人は、中期目標・中期計画の期間と学長の任期との連動の在り方について、それぞれの組織の特性を踏まえて検討すべきである。

併せて、国立大学法人は、真の経営体として、多様なステークホルダーとのエンゲージメントを通じ、社会全体から理解と信頼を確実に獲得することで経営資源を拡大し、成長し続けるため、ステークホルダーが必要とする情報を、簡潔かつ分かりやすい内容として積極的に発信するべきである。

（３）評価の在り方

国立大学法人は、高い公共性が求められることから、国からの財政支援や様々な税制優遇措置を受けている。したがって、国立大学法人は、その資源を効果的・効率的に活用することで、我が国の社会の発展はもちろんのこと、国際的にも貢献することを責務として負っている。また、国立大学法人がその機能を拡張し、幅広いステークホルダーに公共的サービスを提供していくに当たっては、成果とコストを意識した戦略的な法人経営を行うとともに、社会に対する説明責任を果たすことで、社会からの理解と信頼を得ることが不可欠である。

このため、国立大学法人は、国立大学法人ガバナンス・コード[4]への適合状況等の積極的な公表を行うとともに、それぞれが毎年度行う自己評価において、社会や市場など国以外のステークホルダーの視点も取り入れ、充実・強化を図るべきである。こうした社会への説明責任が十分に確保されることを前提とした上で、新たな中期目標・中期計画に基づいて構築される自律的契約関係も踏まえ、国（国立大学法人評価委員会）による法人評価に

[4] 令和２年３月、国立大学法人自身が自らの経営を律しつつ、国立大学の教育・研究・社会貢献機能を更に高めるため、「国立大学法人ガバナンス・コード」を策定した。

ついて、毎年度の年度評価を廃止し、原則として、6 年間を通した業務実績を評価する[5]こととすべきである。

さらに、国は、教育・研究活動に係る評価について、独立行政法人大学改革支援・学位授与機構（NIAD-QE）による徹底したピアレビューによる評価結果を、他の評価の仕組みにも併せて活用するなど、法人評価以外に行われている評価の仕組みも含めて重複を排除し、抜本的に評価全体の簡素化を講ずるべきである。また、国立大学法人は、国による評価に投入していたリソースを多様なステークホルダーとのエンゲージメントに振り向け、高い信頼獲得により経営資源の拡大を進めるべきである。

なお、現行制度において、国は、国立大学法人に対して、「違法行為等の是正」のほか、「改善等の勧告」や「所要の措置」等を講ずることができるとされているが、国と国立大学法人との間の新たな自律的契約関係下において、これらの措置について実効性をもった運用がなされるよう、今後、具体の検討を行うことが必要である。また、国立大学法人が、自律的に多様なそれぞれのステークホルダーに対する責任をどのように持つべきかについても、今後引き続き議論を行っていくことが必要である。

（４）内部統制に係る組織の在り方

（経営の柔軟性）

国立大学法人が、国との自律的な関係に基づき、真の経営体として新しい価値を社会と共創していくためには、ステークホルダーとのエンゲージメントを通じて自身の強みや特色の発揮を最大化させるべく、法人自らがその在り方を模索し、責任ある体制を選択できるような仕組みが必要である。

このため、国は、国立大学法人の内部統制に係る組織の在り方について、法人に置くべき組織やその構成、役割などの大枠を示すに留め、その他の事項については、法人の経営判断に委ねるべきである。具体的には、国立大学法人は、専門性の高い事務職員の育成を進めるとともに、公務員型から脱却した、能力や業績に応じた弾力的な人事給与システムを整えるべきである。さらに、戦略的な経営実現やコンプライアンス強化の面から、新たに実施する業務に最適な外部人材の適時登用を可能とするなど、国は、国立大学法人が置くことができる理事の員数について柔軟性を持たせることが必要である。なお、国立大学法人は、自ら選択した組織の在り方についての妥当性や効果について、国も含めたステークホルダーに対して説明責任を果たすことが求められる。

（牽制機能の可視化）

国立大学法人制度においては、学長のリーダーシップの下で強靭なガバナンスを構築し、不断の改革を進めていくことが求められる中、大学全体の運営を審議する役員会、経営面を審議する経営協議会、教育研究面を審議する教育研究評議会がそれぞれ、最終的な決定権を有する学長に対してその決定を支える共同統治となっている。また、経営協議会の学外委員及び教育研究評議会の学内委員から構成される学長選考会議、さらにはこれらとは別に、文部科学大臣が任命した監事が２名置かれ、学長の業務執行状況に対して実質的に

[5] 現行制度上、6年間を通じた業務実績を評価するため、中期目標期間の４年目終了時と中期目標期間終了時に評価を実施している。

異議を唱える権限と責任を持っている。

新たな自律的契約関係下において、国立大学法人が自律的にガバナンスを効かせる仕組みの実効性を担保する在り方については、今後引き続き議論を行っていくことが必要であるが、少なくとも国立大学法人が、多様なステークホルダーからの信頼を確実に獲得していくため、学長選考会議及び監事が持つ牽制機能について可視化させることが重要である。

このため、国は、学長選考会議の位置付けが執行部から中立であることを明確にするため、その構成員は経営協議会（学外者）と教育研究評議会（学内者）から選出された者とし、少なくとも、現在は構成員として加えることが可能となっている、牽制されるべき側の学長は関与させないことを法令で規定すべきである。また、現在、法律の施行通知で記している、学長選考会議の持つ牽制機能[6]を明確に法令上も可視化することが必要である。

加えて、国立大学法人の業務を監査する役割を担う監事の機能の実質化を図るため、国立大学法人は、文部科学大臣が任命した監事が十分かつ適切に監査業務を遂行できるようその常勤化について検討するとともに、監事の業務をサポートする体制を確実に整備することが必要である。そして、国立大学法人は、その候補者の選定に当たっては、多様なステークホルダーの協力・助言を得て人選を行い、その選定過程や結果を広く公表するなど、責任を十分に果たし得る適任者を選考するための適切なプロセスを工夫すべきである。

（学長選考プロセス、候補者育成について）

国立大学法人の学長は、学長選考会議が、その責任と権限の下、自ら定める基準により主体的に選考することとされている。したがって、学長選考会議が意向投票の結果に拘束されることがあってはならず、例えば、候補者のうちの一人が過半数を獲得するまで意向投票を行うことにより、学長選考会議が、意向投票の結果をそのまま選考結果に反映させ、過度に学内の意見に偏るように受け取られることは避けるべきである。また、学長選考会議が、意向投票を一つの手段として活用する場合には、学長候補者が学内構成員と確固たる信頼関係を築き、その下で強力なリーダーシップを発揮できる能力を有するかどうかの確認の参考とするなど、実施目的や位置づけを明確にして、説明責任を果たすべきである。

このように、国立大学法人は、学長が真にリーダーシップを発揮し、世界に伍する大学へと飛躍を遂げるため、学長選考会議が自らの権限と見識において、法人の長に求められる人物像に関する基準をステークホルダーに対して明らかにするとともに、広く学内外から法人の長となるにふさわしい者を求め、主体的に選考を行うべきである。

また、学長等の幹部候補を発掘、育成、プールする仕組みも併せて重要であるが、我が国においては、海外とのネットワーク構築等を経ながら大学経営の専門家を育成する取組や学長等の候補者をプールするシステムが定着していない。したがって、国立大学法人は、重要となる多様なステークホルダーを巻き込み、それにより投資を呼び込むことが出来る能力など、真の経営体を先導する大学経営者として求められる資質・能力を明確にすることが必要である。加えて、国立大学法人は、例えば、内部人材の発掘・育成はもちろん、国内外の大学等において顕著な経営実績を上げた学長経験者等に関する情報収集・ネットワーク化や、大学経営者を育成するための教育プログラムの創設などについても、国と共

[6] 選考した学長又は理事長の業務執行の状況について恒常的な確認を行う機能

に大学経営人材育成システムの構築に向けた多層的な取組を検討すべきである。

（５）会計制度・会計基準
（産業界目線からも理解しやすい財務諸表等）

社会変革の駆動力として成長し続ける戦略的な大学経営への転換を目指す国立大学法人は、国の負託に応える責任のみならず、多様なステークホルダーに対する責任をも持ち併せている。

一方で、現行の国立大学法人会計基準及びそれに基づいた財務諸表は、もともと国に対する説明責任を果たすための道具として設計されたものであることから、多様なステークホルダーへの説明責任を果たすための道具としては、例えば経営協議会の外部委員等からも損益均衡の概念や損益外処理など、分かりにくい概念が多く、適切な助言がし難いといった懸念が示されている。

このため、国は、損益外の情報を含めた表記の工夫を行うとともに非財務情報と統合させた財務情報の開示の在り方を見直すなど、国以外の多様なステークホルダーへの説明責任の改善を図ることが必要である。

（戦略的な目的積立金等への見直し）

現在、資金を積み立てて活用できる仕組みとして、目的積立金制度があるが、これは財務諸表の承認後に承認される仕組みであり、承認されるまでの間は大学側に不安感があるとともに、特に大学自らが獲得した財源についても、その資金留保の確実性が担保されないことに対する懸念が示されている。

したがって、国は、国立大学法人自らの判断で戦略的に積立てができる内部留保の仕組みを作るとともに、法人が自ら獲得した多様な財源を、戦略的に次期中期目標期間に繰り越すことができるよう、目的積立金の見直しを行うべきである。

このように、国は、社会や市場との対話を通じて新たな投資を呼び込み、資金循環を駆動させることで、経済社会システムを変革することが期待される国立大学法人に相応しい会計制度・会計基準の在り方について、検討することが急務である。

３．経営裁量の拡大を可能とする規制緩和
（１）基本的な考え方

国立大学法人が真の経営体となるためには、２．で示した新たな枠組みにより裁量の余地を持つだけではなく、その裁量を拡大するための手段を増やしていくことも必要である。

このため、国は、自律的な関係の基本である事前管理型から事後チェック型への思想に基づき、資金獲得や組織変更の柔軟性など、国立大学法人がその機能を拡張し新しい価値を社会に提供し続けるために不可欠な規制緩和を行うべきである。

（２）先行投資財源の確保とその循環拡大

機能を拡張した国立大学法人が駆動力となり Society5.0 への変革を加速し続けるためには、知識集約型社会への転換が進む中、無形の価値を適切に評価する環境を社会全体で構築することが重要である。その上で、国立大学法人は、拡張した機能による活動が新たな投資を呼び込み、成長し続ける経営モデルを自ら開発していくことが求められる。

したがって、国は、国立大学法人が、自らの裁量において戦略的・長期的に安定して活用できる資金を確保し、循環拡大することができる仕組みを作ることが急務である。

（長期借入金の借入れ・債券発行）

国立大学法人による長期借入金の借入れ・債券発行は、これまで、附属病院、施設移転、宿舎、産学連携施設等に要する土地の取得等を対象とし、その償還財源を当該土地等による収入を充てることを基本とする「プロジェクト・ファイナンス型」のみ限定して認められていた。そして、国は、この活用拡大のための要件緩和を行うべきとの本検討会議の議論を踏まえ、大学の先端的な教育研究の用に供するための「コーポレート・ファイナンス型」の活用を可能とする政省令改正を、令和２年６月に行っている。しかしながら、国立大学法人が発行する債券が、市場との対話でさらに魅力的な商品として高い価値を生み出していくことが、今後、より一層期待される。

したがって、国は、発行対象事業を更に拡大することや、償還期間について、大学が提供する公共的サービスの時間軸を念頭において、更なる長期化を可能とすることについても、検討を行うことが必要である。

（出資対象事業の拡大）

現在、国立大学法人が認められる出資業務は、技術移転機関（TLO：Technology Licensing Organization）、ベンチャー・キャピタル、指定国立大学法人の特例によるコンサルタント業務、研修・講習業務に関する大学発ベンチャーへの出資の三つの形態に限定されている。

国は、国立大学法人の財政的な自立化と産学連携の更なる活性化に向けて、オープンイノベーション支援機能や実用化を目指した共同研究・受託研究等の研究開発機能についても、出資可能な対象事業とするために必要な措置を講ずるべきである。加えて国は、国立大学法人が保有するシーズやノウハウの社会還元促進に向けて、指定国立大学法人に限定されている出資を全ての国立大学法人に拡大するとともに、国立大学法人が培ってきた教育研究に関するノウハウを生かせる事業等についても出資対象とすることについて検討すべきである。

（金融商品による資金運用）

国立大学法人の財源多様化を進めるに当たり、寄附金などを原資とする余裕金の運用は有効な手段の一つであり、希望する複数の国立大学法人で運用を共同化することによって、業務の効率化やスケールメリットを生かした資金運用が期待できる。

このため、国は、希望する複数の国立大学法人が、余裕金の運用を行うに当たって運用を主導する法人（基幹法人）を決めて共同で運用資金を拠出する場合、全ての法人が文部

科学大臣の認定を受けることを要さず[7]、これら法人間の取り決めにより、基幹法人のみが認定を受けることで実施可能となるよう、運用を見直すべきである。

（間接経費収入の執行・運用の柔軟化）

間接経費収入は、国立大学法人が「運営」から「経営」へと変革するに当たり、活用できる貴重な財源となり得る。

したがって、国は、国立大学法人において公的研究費の間接経費収入が中長期の財源として活用できるよう、積み立てて設備更新等に使用可能とするなど、その運用ルールの柔軟化に向けて検討を行い、早期に実現を目指すべきである。

また、国立大学法人が企業との共同研究を行う際に計上される間接経費について、産業界側からは、大学の研究者等や研究成果の価値が可視化されていないことから、その価額を判断しにくいという指摘がされている。その一方で、産業界側でも、産学連携をコストではなく「価値」への投資と捉え、様々なプロジェクトを包括する連携として大学と総額で合意する契約事例も見られるようになっている。こうした状況も踏まえ、国は、経営体としての国立大学法人が獲得した間接経費収入の使途の在り方について、大学債の償還財源の多様化の観点も含めて、検討すべきである。

（３）定員管理等の柔軟化

（学部・学科の再編等）

現在、国立大学が学部・学科の再編等を行う際には、運用上の取扱いとして事前に大学設置・学校法人審議会大学設置分科会（以下「設置審」という。）による審査手続きを経るとともに、中期計画変更の文部科学大臣認可を要することとしており、公私立大学と比較しても厳しい要件になっている。一方で、国立大学は、ポスト・コロナに向けて日本社会を大きく転換させる駆動力として期待されており、デジタル化やグローバル化の急速な進展に伴う社会のニーズや産業構造の変化に対応するべく、スピード感を持って教育研究組織の再編を行っていくことが求められる。

このため、国は、学位の分野に変更がなく、収容定員の総数が増えない場合において、学部・学科の再編等を伴う定員変更に必要な手続きについて、抜本的に簡素化するべきである。また、国立大学は、学部以上に大学院レベルの教育機会の提供の観点で果たしている役割が大きいと考えられ、研究科・専攻についても、時宜を得た意欲的な組織再編を可能とするため、国は、その定員枠の戦略的再配分についての課題及び対応策について、今後、議論を行っていくことが必要である。

（収容定員の総数）

18歳人口の減少等を踏まえ、国は、国立大学の収容定員の総数を増加させない抑制的な対応を採っている。しかし、知識集約型社会への転換の中で、国立大学が知のインフラ基盤として果たすべき役割が増大し、例えばリカレント教育の重要性なども指摘されている状況下で、収容定員を18歳人口との関係のみで決めるのは、必ずしも合理的ではない。ま

[7] 指定国立大学法人の場合は、特例で認定は不要

た、ポスト・コロナを見据えた分散化の流れを好機と捉え、東京一極集中を是正し、日本社会全体のレジリエンス向上を実現させるという観点からも、地域の知の拠点として内外の人材やシーズを育成・結集させ、多様な諸活動の中核となる、すべての都道府県に配置されている国立大学に期待される役割は大きい。

したがって、国は、文理の枠にとらわれないSTEAM（スティーム）人材[8]の育成や、地域の特性やニーズを踏まえた質の高い人材育成やイノベーションの創出、社会実装に本気で取り組むような場合に限り、これまで抑制的に取り扱ってきた国立大学の学部収容定員の在り方を柔軟に取り扱うことも含め、魅力的な地方大学の実現に向けた取組を強化するべきである。

（優秀な留学生の確保）

国立大学は、コロナ禍により世界情勢が大きく変化する中で、これまで以上に国際的に活躍できる人材を育成・輩出する国際的な頭脳循環拠点として、世界的な人材獲得競争下、優秀な留学生を戦略的に獲得していくことが求められる。しかしながら現在、留学生は大学の定員内としてカウントされ、かつ学部については規模によって超過定員が制限される定員管理の仕組みとなっているため、国立大学は、優秀な留学生の獲得機会を逸しかねない。ポスト・コロナのニューノーマルの環境下で、オンラインの活用により、一層、優秀な人材の獲得競争が激化する中で、国は、真に優秀な留学生を定員管理の外枠に位置付けるなど、定員管理の弾力化を迅速に講ずるべきである。併せて、留学生の授業料についても、現在は一律となっているが、特に優秀な留学生を獲得するために無償で受け入れる観点や、高額な授業料を払ってでも留学したいと思われる高度な教育を提供するといった教育の質向上の観点など、大学の戦略に応じた柔軟な取り扱いを可能とするよう、国は、その設定の在り方についても柔軟化を図ることが必要である。

（ジョイント・ディグリー（ＪＤ[9]：国際連携教育課程制度））

令和２年４月時点において22のＪＤプログラムが開設されているが、現在はプログラムごとに大学に学部・専攻を設置することが必要とされており、学位の分野の変更がない場合でも、学科・専攻の設置のたびに設置審の審査を経ることとなっている。加えて、卒業・修了要件単位や定員についても様々な制限がかけられている。しかしながら、ＪＤプログラムは、学生に外国大学の優れた教育を受ける機会を与えるとともに、我が国の大学にとっても教育課程の在り方や授業の方法等を見直す好機となるなど、グローバルな教育研究環境の整備に非常に効果的な取組であり、更なる拡大が期待される。

このため、国は、我が国の大学が、優秀な人材を国内外から惹きつけ、国際的に活躍できる人材を育成・輩出する頭脳循環の要となるべく、ＪＤプログラムの更なる拡大に向けて、国内大学、連携先大学それぞれでの最低修得単位数の軽減や、連携先大学が主となって管理する留学生定員の扱いなどについて、柔軟化策を講ずるべきである。

[8] Science, Technology, Engineering, Art, Mathematics の各教科での学習を総合的に実社会での課題解決に生かすことができる人材

[9] 我が国の大学等と外国の大学等が大学間協定に基づき、連携して教育課程（国際連携教育課程）を編成し、その教育課程を修了した者に対して、両大学が共同して１枚の学位記を授与し、当該学位記に関係する大学の長が連名するもの

４．新たな時代の「大学ニューノーマル」の早期実現

ポスト・コロナの新たな時代は、対面とオンラインとを組み合わせたハイブリッド教育が標準となることは想像に難くない。そして、デジタル技術を駆使したオンラインを活用することで、グローバル世界における内外の第一線級の教員陣による教育カリキュラムの編成も可能となる。こうした中、これまでの物理的な所在の“リアルキャンパス”だけを前提としたマインドセットを変え、世界に先駆けて「大学ニューノーマル」を確立することが肝要である。

全世界的なデジタルトランスフォーメーションによる変革期において、世界的な人材獲得競争に打ち勝っていくためには、国内のみならず世界市場から優秀な多様な学生（高卒者、社会人、留学生など）や教員、研究者を柔軟に受け入れることを可能とするため、社会との接続の在り方や学事暦・修業年限の多様化も含めて、新しい大学モデルへと変わっていく必要がある。

このため、国は、リアルなキャンパスで対面による教育を行う前提に立ち規定されている大学設置基準の学修単位数や収容定員等の考え方等について、新たな時代の「大学ニューノーマル」の早期実現に向けた弾力化を早急に検討すべきである。

加えて、国及び国立大学法人は、オンライン時代の労働法制の在り方も含めて教員の働き方について、世界最先端の教育研究を社会に提供できる先導的なモデルの構築に向けて、制度面及び実務面における運用上の工夫・改善も早急に進めるべきである。

５．今後の検討に向けて

本検討会議における検討が始まった矢先、世界はコロナの感染拡大により歴史的な危機に直面した。時代の大きな転換点において、我が国は予測不可能な未来を切り拓き、ポスト・コロナの新たな時代を見据えた社会変革に取り組まねばならない。こうした状況下、本検討会議は、イノベーション創出の源である多様な知の結節点として、我が国の社会において最大かつ最先端の知のインフラである国立大学を、一刻も早く真の経営体として蘇らせることで、それを駆動力として日本の転換のスピードを加速させる使命を負っている。

これまで本検討会議では、「国立大学法人と国との関係はどうあるべきか」との命題の下、戦略的な大学経営を阻害していると考えられる、国の制度の弾力化や規制緩和に切り込んで検討を行った。この点、本検討会議における結論が出たものについては、早急に制度改善等を国に求めていくとともに、法改正が必要な事項については、国が準備を確実に進めていくことを切に願う。

しかしながら本検討会議の使命はこれで終わりではない。今後は、大学側から要望が出た国の制度の在り方の検討に留まらず、国との自律的契約関係下で、経営裁量を拡大する手段を得る国立大学法人が、より良い未来社会づくりに向け経済社会システムを変革する駆動力となるよう、その将来的な担い手となる学生への教育を含め、教育研究の現場の変革をどのように推し進めていくべきかについて、早急に検討していく必要がある。知識とデータから価値を生むことに果敢に挑むアントレプレナーシップ[10]あふれる人材など、時代を牽引する幅広いイノベーションの担い手を続々と輩出できるようにしなければならない。

改革が果たすべきは、既得権益や前例主義の打破である。そして守るべきは、学生と研究の未来であるとの原点に立ち返り、国立大学法人にとって重要なステークホルダーである学生目線での改革、例えば在学生や入学希望者等に対して積極的に情報開示を行い、在学生や卒業生からの適切な評価を受けながら、教学マネジメント等へ反映させることで教育水準の質向上を図るなど、不断の教育改革に取り組んでいくことが重要である。さらには、ポスト・コロナの新たな時代に求められる人材像を見極め、柔軟に組織再編を行うとともに、社会のニーズや産業構造の変化に対応した戦略的な研究室への学生配置の在り方を模索するなど、大学教育研究の現場を変革させていくことが求められる。加えて、グローバル競争下での国際的な評価等を経ることにより、世界最高水準の教育や研究を実現していくことが肝要である。

今後は、これら方策の検討についても、先に述べた自律的契約関係下におけるガバナンスや結果責任・是正の在り方、さらにはエンゲージメントを通じた関係下において、それぞれの多様なステークホルダーに対する責任を国立大学法人がどのように持つべきかといった検討と併せて、本検討会議において取り上げていく予定であることを付言する。

10 起業家精神（起業に限らず、新事業創出や社会課題解決に向け、新たな価値創造に取り組む姿勢や発想・能力等）。

「国立大学法人の戦略的経営実現に向けた検討会議」中間とりまとめ

参考

これまでの検討会議の状況について

第１回　２月２１日（金）
・ 検討会議の議事運営等について
・ 国立大学改革の変遷と現行制度について
・ 意見聴取及び自由討議

第２回　３月１９日（木）
・ 委員からの意見聴取
・ 国と国立大学法人との契約関係について
　　中期目標・計画、法人評価の在り方
・ 自主財源確保に向けた方策について
　　長期借入・大学債発行の要件緩和について

第３回　４月２４日（金）
・ 諸外国の大学制度について
　　東京大学　福留教授からヒアリング
・ 国立大学法人に期待される役割について
・ 自主的財源確保に向けた方策について
　　出資対象事業の拡大について

第４回　５月２２日（金）
・ 地方国立大学の機能強化に向けて
　　金沢大学　山崎学長（国立大学協会副会長）からヒアリング
・ 国立大学の学生定員管理の柔軟化について

第５回　６月１９日（金）
・ 戦略的な国立大学法人経営に求められるガバナンスについて
　　東海機構（名古屋大学　松尾総長、岐阜大学　森脇学長）からヒアリング
・ ニューノーマル社会における国立大学の国際化について
　　学事歴の柔軟化、英語による教育研究活動促進など
　　ジョイント・ディグリーを実施する国際連携学科の設置認可の条件緩和

第６回　７月２８日（火）
・ 内閣府における大学改革の議論について
・ ニューノーマル社会における自律的契約関係の在り方
　　中期目標・計画、法人評価の在り方

第７回　８月３１日（月）
・ これまでの審議概要（骨子）（案）について

第８回　９月２５日（金）
・ 中間とりまとめ（案）について
・ 今後の検討事項について

国立大学法人の戦略的経営実現に向けた検討会議

令和２年１月２８日
高等教育局長決定

１．趣旨

「骨太の方針 2019」に則り、指定国立大学が先導して、世界の先進大学並みの独立した、個性的かつ戦略的大学経営を可能とする大胆な改革を可及的速やかに断行することが重要。そのため、より高い教育・研究に向けた自由かつ公正な競争を担保するため、国立大学と国との自律的契約関係を再定義し、真の自律的経営に向け、国立大学法人法等関連法令の改正や新規創設を含めて検討を行う。併せて、各大学においてグローバル人材を糾合できる世界標準の能力・業績評価制度とそれに基づく柔軟な報酬体系の確立などにつき検討する。

また、各大学が一貫性ある戦略的経営を実現できるような学長、学部長等の選考方法の在り方について検討する。加えて、新たな自主財源確保を可能とするなどの各種制度整備の具体策、さらに、現行の「国立大学法人評価」「認証評価」及び「重点支援評価」に関し、廃止を含めた抜本的簡素化や、教育・研究の成果について、中長期的努力の成果を含め厳正かつ客観的な評価に転換することを検討する。

２．検討事項

（１）国立大学法人と国との自律的契約関係について
ー「世界の先進大学並みの独立した、個性的かつ戦略的大学経営を可能とする大胆な改革を可及的速やかに断行する」ための出発点であることを念頭に置く。
ー「より高い教育・研究に向けた自由かつ公正な競争を担保するため」の契約である
① 「自律的契約関係」の再定義
② 文部科学省職員現役出向等の今後の在り方

（２）戦略的な大学経営について
① 財務運営の中長期的な安定性の在り方（期をまたいだ運営費交付金の繰り越し、基金の創設等）
② 学長選考会議と経営協議会の関係や学外委員の比率
③ 学長・学部長等の選考方法の在り方
④ 世界標準の教育研究実現に向けた教育研究評議会の在り方
⑤ 世界標準の能力・業績評価・報酬体系の確立
⑥ 現行の「国立大学法人評価」、「認証評価」及び「重点支援評価」の廃止も含めた抜本的簡素化

（３）経営基盤を強化するための規制緩和について
① 授業料の自由化の是非

② 学生定員の自由化の是非
③ 長期借入・大学債発行の要件の在り方
④ その他自主財源確保策

（４）世界最高水準の教育研究環境の実現方策
① 日常的な英語による教育研究の早期実現
② その他

３．実施方法
（１）本会議は、別紙の有識者の協力を得て、上記２に掲げる事項について検討を行う。
（２）本会議には、必要に応じて、別紙以外の有識者を参画させることができる。

４．実施期間
令和２年２月２１日から令和３年３月３１日まで

５．その他
この検討会に関する庶務は、関係局課の協力を得つつ、高等教育局国立大学法人支援課において処理する。

別紙

国立大学法人の戦略的経営実現に向けた検討会議
委員名簿

上山　隆大	総合科学技術・イノベーション会議議員
大野　英男	東北大学長
金丸　恭文	フューチャー株式会社代表取締役会長兼社長　グループＣＥＯ
五神　真	東京大学長
小林　喜光	株式会社三菱ケミカルホールディングス取締役会長、総合科学技術・イノベーション会議議員（非常勤）
篠原　弘道	日本電信電話株式会社取締役会長、総合科学技術・イノベーション会議議員（非常勤）
曄道　佳明	一般社団法人日本私立大学連盟副会長、上智大学学長
冨山　和彦	株式会社経営共創基盤代表取締役ＣＥＯ
濵口　道成	国立研究開発法人科学技術振興機構理事長
星　岳雄	東京大学大学院経済学研究科教授
松尾　豊	東京大学大学院工学系研究科教授
松本　美奈	一般社団法人Ｑラボ代表理事、ジャーナリスト
宮内　忍	宮内公認会計士事務所所長
柳川　範之	東京大学大学院経済学研究科教授
山極　壽一	京都大学長

（敬称略、五十音順）