

1  
2  
3  
4  
5  
6 国立大学法人の戦略的な経営実現に向けて  
7 ~社会変革を駆動する真の経営体へ~  
8 最終とりまとめ(案)

9  
10  
11  
12  
13  
14  
15  
16  
17  
18  
19  
20  
21  
22  
23  
24  
25  
26 令和2年12月

27 国立大学法人の戦略的経営実現に向けた検討会議  
28  
29

1  
2 国立大学法人の戦略的な経営実現に向けて  
3 ～社会変革を駆動する真の経営体へ～  
4 最終とりまとめ（案）  
5

6 目次  
7

8 1. はじめに ..... 1  
9  
10 2. 国立大学法人と国との関係（自律的契約関係） ..... 1  
11 （1）基本的な考え方  
12 （2）中期目標・中期計画の在り方  
13 （3）評価の在り方  
14 （4）エンゲージメントの在り方  
15 （5）内部統制に係る組織の在り方  
16 （6）会計制度・会計基準  
17 （7）人事給与マネジメント  
18 （8）高い自律性と厳しい結果責任を求める新たな法的枠組み  
19  
20 3. 経営裁量の拡大を可能とする規制緩和 ..... 10  
21 （1）基本的な考え方  
22 （2）先行投資財源の確保とその循環拡大  
23 （3）定員管理等の柔軟化  
24  
25 4. 新たな時代の「大学ニューノーマル」の早期実現 ..... 14  
26  
27 5. 終わりに～今後に向けて～ ..... 14  
28  
29 参考（開催経過、設置要項） ..... 17  
30  
31

## 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、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、个性的かつ戦略的大学の経営を可能とする、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、世界を席卷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、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などが懸念されている。

一方で、中国の台頭と激しい米中対立に代表される地政学的変化の中、我が国は、Society 5.0というコンセプトを打ち出し、世界に先駆けてインクルーシブで持続可能な知識集約型社会への移行を目指すことで、存在感を放つチャンスを掴みかけている。そうした背景の下、国立大学は、社会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よ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。）は、人類に対して「未知なる脅威との共存」という新たな挑戦を突きつけた。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（DX）の変革を一層推し進める中、時代に相応しい大学の経営の新モデル（「大学ニューノーマル」）をいち早く構築することで、機能を拡張する国立大学を駆動力として、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をもたらし、大転換を遂げることが出来るのではないかと。

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、戦略的な大学の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、計11回行った議論の最終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

#### （国立大学法人と国との関係の現状）

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

1 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、  
2 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。

3 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  
4 再定義<sup>1</sup>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  
5 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  
6 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  
7 億円増えたことで、経常収益は1.3倍となるなど<sup>2</sup>、国立大学の財務構造は変化してきてい  
8 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  
9 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  
10 る教育研究活動の活発化も図られてきた。

11 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  
12 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、  
13 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、  
14 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  
15 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  
16 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。

17 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、个性的かつ戦略的  
18 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  
19 と再定義していくことが喫緊の課題である。

### 20 21 **（国立大学法人に期待する役割や機能）**

22 国立大学は、明治時代に創設されて以来、世界最高水準の教育研究の先導や、イノベー  
23 ションや知の多様性の源泉となる学問分野の継承・発展に大きく貢献し、知の循環と社会  
24 への還流を生み出すことが求められてきた。また、国立大学は、全国的な高等教育の機会  
25 均等を確保し、地域の中核となって社会を牽引する人材を育成・輩出するとともに、それ  
26 ぞれの強み・特色を活かしつつ、産業界等とも連携して多様な社会課題に最前線で向き合  
27 い、地域・国・世界の人類社会全体の発展へと導く力を発揮することが期待されてきた。  
28 これらは、国からの負託に基づき国立大学法人が担うべき普遍的な使命であり、時代の変  
29 化によってその役割は変わらず、今後も確実に受け継がれるべきものである。

30 一方、世界に目を転じると、コロナ禍の影響も相まって、世界規模でのDXの加速への  
31 投資が進むとともに、ポスト・コロナに向けた経済回復と持続的な社会づくりとが一体化  
32 したグリーン・リカバリーの取組など、公共的な価値に投資する動きがより活発になって  
33 いる<sup>3</sup>。こうした流れの中で、欧米においては、例えば米国のPBC<sup>4</sup>（パブリック・ベネフ

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）

3 EUではコロナからの復興のため、「次世代EU」復興基金（2021～2023年の3年間に720億ユーロ）を創設し、「グリーン化」「デジタル化」「男女平等」「社会的・地域的結束」の4本柱の経済的・社会的基盤の変革が目指されている。

4 2010年に始まった米国の州法で認められている株式会社の一種で、利益を追求しながら、より良い社会のために活動する企業

1 イット・コーポレーション) や、仏国の *Entreprise à Mission*<sup>5</sup> (使命を果たす会社) など  
2 のように、企業が公共的価値に投資することを目標として課す新たな枠組みの創設など、  
3 顕著な動きも見受けられる。

4 これに対して我が国では、2050年カーボンニュートラルへの挑戦を新たな成長戦略と位  
5 置づけ、経済と環境の好循環を生み出すべく、SDGs (Sustainable Development Goals:  
6 国連の持続可能な開発目標) への取組や、ESG投資<sup>6</sup>の規模は近年急速に大きくなってき  
7 ているものの、米国の約5分の1やEUの約7分の1に留まっており<sup>7</sup>、企業による公共的  
8 な価値への投資が経済社会のメカニズムを大きく転換する駆動力にまでなり得ているとは  
9 言えない。

10 こうした状況の下、我が国の持続可能な成長戦略の切り札として、国は、全ての都道府  
11 県に整備され、公共財として知的資産を集積させてきた国立大学法人を、ネットワーク・  
12 ハブの基盤インフラとして位置付け、社会の様々なステークホルダーとの深い相互関与、  
13 連携を通じて、新しい価値を共創させるべく機能を拡張させて経営体へ転換させ、経済社  
14 会メカニズムを転換する駆動力として最大限活用していくことが不可欠である。

15 例えば、日本列島全体のDXを進める上でのインフラ基盤として、全国の教育研究機関  
16 を超高速、低遅延、セキュアなネットワークで繋ぐ学術情報ネットワークについて、学術  
17 情報のみならず、教育、医療、防災など公共部門のデータ流通を担う社会基盤として利活  
18 用することが考えられる。また、気候変動やエネルギー等、地球規模課題への対処が喫緊  
19 の課題となる中、我が国が世界に提唱している *Society 5.0* の実装・展開に向けて、グリ  
20 ーン・リカバリーの開発実験場として、高度専門人材、最先端設備、さらには共同利用・  
21 共同研究拠点<sup>8</sup>を含めた附置研究所等研究組織などがネットワーク化により集積されてい  
22 る全国の国立大学法人をシステム群として活用することも考えられる。

23

#### 24 (新たな国立大学法人と国との関係)

25 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、国は、2022年度から始まる  
26 第4期中期目標期間を、国立大学法人の機能を拡張し、真の経営体へと転換を図る移行期  
27 間と位置付け、必要な環境整備を段階的に行っていくことが必要である。

28 まず、国立大学法人が機能を拡張し続けていくためには、社会からの相応の支援を得る  
29 ことが不可欠である。したがって、国立大学法人は、我が国全体の持続可能な発展を志向  
30 し、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  
31 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  
32 活動が新たな投資を呼び込むことで、社会変革の駆動力として成長し続ける戦略的な大学、  
33 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  
34 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

<sup>5</sup> 2019年に仏国で制定された法律により、利益以外の社会や環境の改善の目標達成に責任を負うことが明記された企業

<sup>6</sup> 投資するために企業の価値を測る材料として財務情報に加え、非財務情報である環境 (Environment)、社会 (Social)、企業統治 (Governance) の取組みを、企業の持続的な成長を促すファクターとして考慮するもの

<sup>7</sup> EU:14,075\$, USA:11,995\$, JAPAN:2,180\$ GSIA “2018 Global Sustainable Investment Review”

<sup>8</sup> 大学附置の研究施設のうち、個々の大学の枠を越えて、研究設備・資料等を共同利用に供し、全国の研究者と共同研究を推進する研究施設について文部科学大臣が認定したもの

1 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  
2 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  
3 済社会システムを変革させることを目指すべきである。

4  
5 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できる環境構  
6 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  
7 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  
8 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  
9 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  
10 多様なステークホルダーとのエンゲージメント<sup>9</sup>を通じて信頼関係を深めることが必要で  
11 ある。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  
12 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  
13 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  
14 きである。なお、ここでいう「自律的契約関係」とは、国と国立大学法人それぞれの責任  
15 を明確にして、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  
16 創出を期待されている国立大学法人に対する国からの財政的支援の重要性を否定し、法人  
17 が「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。

## 18 19 **（２）中期目標・中期計画の在り方**

20 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  
21 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  
22 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  
23 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  
24 でのみ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  
25 ていく国立大学法人には馴染まない。国は、国立大学法人が社会変革の駆動力としての役  
26 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  
27 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新たな枠組みに見直すべ  
28 きである。

## 29 30 **（大枠の方針）**

31 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  
32 や機能に関する基本的事項を国の方針（「国立大学法人中期目標大綱（仮称）」）として提示  
33 すべきである。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  
34 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  
35 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  
36 理するのではなく、国立大学法人の多様性にも十分配慮して、大学政策上必要な方針を大

---

<sup>9</sup> 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。

1 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  
2 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  
3 き業務を確実に遂行できるよう、十分配慮する必要がある。

### 4 5 (中期目標・中期計画)

6 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  
7 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  
8 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  
9 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  
10 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  
11 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  
12 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あ  
13 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  
14 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  
15 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。

16 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  
17 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  
18 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  
19 積極的に発信するべきである。

### 20 21 (3) 評価の在り方

22 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  
23 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  
24 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責務を負っている。  
25 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  
26 供していくにあたっては、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  
27 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。

28 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<sup>10</sup>への適合状況等の積極的  
29 な公表により情報発信を行うとともに、それぞれが自らの取組について自己評価を毎年度  
30 行い、その中で、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  
31 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  
32 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  
33 大学法人評価委員会）による法人評価について、毎年度の年度評価を廃止し、原則として、  
34 6年間を通じた業務実績を評価する<sup>11</sup>こととすべきである。

35 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  
36 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

<sup>10</sup> 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。

<sup>11</sup> 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。

1 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、  
2 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  
3 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  
4 信頼を得ることで経営資源の拡大を進めるべきである。

5 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、  
6 「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  
7 学法人との間の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を  
8 行うことが必要である。

#### 10 (4) エンゲージメントの在り方

11 エンゲージメントとは、単なる対話とは異なり、組織がそれぞれ主体的に強い関与を持  
12 つことで、責任を果たし、相互理解を獲得する関係である。したがって、国立大学法人は、  
13 透明性を確保し、積極的な情報公開により説明責任を果たすことで、多様なステークホル  
14 ダーからの信頼を獲得していくことが不可欠である。加えて、獲得したステークホルダー  
15 に関する情報を、大学経営に活用すべきであることは言うまでもない。

16 例えば、ステークホルダーの一角として挙げられる学生について、公共財としての国立  
17 大学法人の発展に卒業後も長期的に利害を共有するステークホルダーと位置付け、法人は、  
18 学生の学習経験や有用性の満足度や身に付いた能力についての自己認識、さらには卒業後、  
19 学生の能力が社会でどのように評価されているのかなどの長期的な視点も含めて調査・分  
20 析・検証し、その結果を教育課程や入学者選抜などの改善に繋げるのみならず、比較可能  
21 な形で情報公開を充実させ、新たな学生獲得や卒業生からの寄附金拡大などに効果的に繋  
22 げていくことが必要である。

23 なお、国は、ステークホルダーとの関係構築の有り様については国立大学法人の自律性  
24 に委ね、そのプロセスの透明性や包摂性の観点からモニタリングするに留めるべきである。

#### 26 (5) 内部統制に係る組織の在り方

##### 27 (経営の柔軟性)

28 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  
29 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  
30 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  
31 るような仕組みが必要である。

32 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  
33 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  
34 判断に委ねるべきである。具体的には、国は、戦略的な経営実現やコンプライアンス強化  
35 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を目指し、  
36 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。  
37 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  
38 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。



## 1 (牽制機能の可視化)

2 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靱なガバナンスを構築し、  
3 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  
4 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  
5 権を有する学長に対してその決定を支える形になっている。これは、執行部と教員組織と  
6 が分業しつつ協力して大学の運営に当たる、米国の多くの大学で行われているシェアード  
7 ガバナンスの形にも見えるが、国立大学法人の場合、学長が執行部のみならず、教員組織  
8 の代表による教育研究評議会の長でもある点が異なっている。また、経営協議会の学外委  
9 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、  
10 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異議を  
11 唱える権限と責任を持っている。

12 自律的契約関係下において、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  
13 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早急に可視化し、  
14 実効性のあるものとすべきである。

15 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  
16 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  
17 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  
18 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  
19 している、学長選考会議の持つ牽制機能<sup>12</sup>を明確に法令上も規定することが必要である。

20 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、文  
21 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、少なくとも1名  
22 について常勤化するとともに、国立大学法人は、監事の業務をサポートする体制を確実に  
23 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、  
24 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  
25 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  
26 である。

## 27 (学長選考プロセス、候補者育成について)

28 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  
29 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  
30 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  
31 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、  
32 過度に学内の意見に偏るよう受け取られることは避けるべきである。また、学長選考会  
33 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  
34 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  
35 確認の参考とするなど、実施目的や位置付けを明確にして、説明責任を果たすべきである。

36 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  
37 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  
38

<sup>12</sup> 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

1 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  
2 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。

3 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  
4 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  
5 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、  
6 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できる  
7 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  
8 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、  
9 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  
10 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  
11 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。

## 12 13 (6) 会計制度・会計基準

### 14 (産業界目線からも理解しやすい財務諸表等)

15 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  
16 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  
17 せている。

18 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、多様なステーク  
19 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  
20 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  
21 った懸念が示されている。

22 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  
23 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  
24 任の改善を図ることが必要である。

### 25 26 (戦略的な目的積立金等への見直し)

27 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  
28 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  
29 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  
30 いことに対する懸念が示されている。

31 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  
32 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  
33 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。

34 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  
35 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  
36 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。

## 37 38 (7) 人事給与マネジメント

39 国立大学法人は、法人化により、国家公務員法にとらわれない柔軟で弾力的な雇用形態・

1 給与体系・勤務時間体系を展開することが可能となった。その結果、大学の特性に応じて、  
2 全学戦略に基づく教員配置や、任期制・年俸制・テニユアトラック制・クロスアポイント  
3 メント制度等の活用拡大が図られている。一方で、人事給与マネジメントは、構造的なも  
4 のであり、その改革には長期の時間軸が求められることから、依然、道半ばであり、若手  
5 研究者の安定的なポスト確保のほか、経営体として獲得した外部資金を活用することによ  
6 り、高額な給与によって国内外の他大学等から優れた教員等を戦略的にリクルートすると  
7 いった取組については、十分に進んでいるとは言い難い。

8 このため、国立大学法人は、外部資金の戦略的活用により若手研究者へポストを提供す  
9 るとともに、シニア教員の職務や役割を見直すことで給与を一定割合減額するなど、教育  
10 研究の一層の活性化や全世代の活躍促進に向けて、組織全体としての人事給与マネジメン  
11 トに取り組むべきである。

12 加えて、国立大学法人は、法人経営を支える上で欠かせない職員についても、高度技術  
13 職員やUR A (University Research Administrator) <sup>13</sup>など高度な専門スキルや能力に応  
14 じた専門職を配置するとともに、そこに博士人材を積極的に活用し、処遇の抜本的改善を  
15 図ることが求められる。さらには、公務員準拠や年功序列に因らない給与制度を導入して  
16 いくことが必要であり、国は、国立大学法人の職員の給与水準の国家公務員勘案の検証の  
17 在り方について、検討すべきである。また、国立大学法人は、こうした経営を支える職員  
18 のキャリア形成や専門性の強化等を進める上で、他大学に留まらず、国や企業等との対等  
19 な人事交流を積極的に進めていくべきである。

#### 20 21 (8) 高い自律性と厳しい結果責任を求める新たな法的枠組み

22 国立大学法人が国から負託される役割に加え、多様なステークホルダーとのエンゲージ  
23 メントを通じてその機能を拡張し、真の経営体へと転換するにつれて、ステークホルダー  
24 の多元化がさらに進むことになり、一層高い自律性が求められることになる。そして、そ  
25 の転換の度合いやスピードは、個々の国立大学法人の歴史的な設立背景や活動規模などに  
26 よって、大きく差異が生じることが考えられる。

27 この点については、企業のガバナンスの基本的な在り様として、国が会社法で3つの基  
28 本形（指名委員会等設置会社、監査等委員会設置会社、監査役会設置会社）を規定してい  
29 ることが参考になる。国立大学法人についても、法人が自らの特性に適したガバナンスを  
30 選択できるよう、国は、法人の多様性に配慮し、複数の選択肢を示すことについて検討す  
31 べきである。

32  
33 また、知識集約型社会への移行と同時にDXの加速が進む中、アントレプレナーシップ  
34 <sup>14</sup>を有し、新たな価値を創造する人材を輩出するとともに、世界最高水準の研究を牽引し、  
35 イノベーションによる価値創造を先導するフロントランナーとなる大学の抜本的強化が急  
36 務である。このような国立大学法人については、従来のプロセス管理型ではなく結果管理  
37 型による、より高い自律性と厳しい結果責任とが要求されることとなる。同時にこれらの

<sup>13</sup> 大学等において研究開発内容について一定の理解を有し、研究資金の調達・管理、知財の管理・活用等をマネジメントする人材

<sup>14</sup> 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）

1 法人については、大きな経営自由度や裁量的経営資源を持たせることと併せて、社会変革  
2 の駆動力として戦略的な変容力を発揮するに相応しいガバナンスを適用することが必要不  
3 可欠である。令和2年12月に閣議決定された「国民の命と暮らしを守る安心と希望のため  
4 の総合経済対策」において、大学ファンドが創設されることとなったが、この大学ファン  
5 ドは、ガバナンスを含めこのような抜本的強化を行う国立大学法人に対して行い、大幅な  
6 機能拡張にレバレッジを効かせる支援として大いに活用できる。

7 したがって、国は、大学ファンドの創設の動向も踏まえ、国立大学法人が、激動の時代  
8 において学内の経営資源の再配分や、戦略的な新陳代謝を迅速に行えるようなガバナンス  
9 の在り方やその実行性を高める方策について、検討することが必要である。具体的には、  
10 学長の上位に重要な意思決定等を行う強力な会議体を設けるなどにより、経営監視と執行  
11 との責任分担を図り、学長の強い経営リーダーシップを実質化させるとともに、ステーク  
12 ホルダーガバナンス理念に立脚したモニタリング機能や徹底した情報公開を担保させ、外  
13 部資金の獲得増等を実現すべく、第2弾の大学改革の方向性として、新たな法的枠組みの  
14 検討を行っていくべきである。また、この新たな法的枠組みの検討に当たっては、「公共を  
15 担う経営体」といった特異性を持つ国立大学法人に相応しい、これまでに類のない新たな  
16 ガバナンスモデルを創り出していくことが求められることから、法律専門家等の協力も得  
17 ながら、ハードローとソフトローのバランスも含めて、検討していくことが肝要である。

### 20 3. 経営裁量の拡大を可能とする規制緩和

#### 21 (1) 基本的な考え方

22 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  
23 地を持つだけでなく、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。

24 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  
25 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  
26 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。

#### 28 (2) 先行投資財源の確保とその循環拡大

29 機能を拡張した国立大学法人が駆動力となり Society 5.0 への変革を加速し続けるため  
30 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  
31 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  
32 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。

33 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  
34 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。

#### 36 (長期借入金の借入れ・債券発行)

37 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、  
38 宿舍、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  
39 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

1 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  
2 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  
3 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  
4 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  
5 していくことが、今後、より一層期待される。

6 したがって、国は、その認可に当たっての手続きの簡素化を図るとともに、発行対象事  
7 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  
8 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。

9

#### 10 (出資対象事業の拡大)

11 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 (TL0:Technology Licensing  
12 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  
13 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。

14 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  
15 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  
16 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  
17 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  
18 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  
19 育研究に関するノウハウを生かす観点から施設・設備・知的基盤の管理や利用促進を図る  
20 事業や、大学の研究開発成果を活用したスタートアップ事業についても出資対象とすべき  
21 である。

22

#### 23 (金融商品による資金運用)

24 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  
25 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、  
26 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。

27 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  
28 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  
29 科学大臣の認定を受けることを要さず<sup>15</sup>、これら法人間の取り決めにより、基幹法人のみが  
30 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。

31

#### 32 (間接経費収入の執行・運用の柔軟化)

33 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  
34 きる貴重な財源となり得る。

35 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  
36 して活用できるよう、積み立てて施設や設備の更新等に使用可能とするなど、その運用ル  
37 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。

---

<sup>15</sup> 指定国立大学法人の場合は、特例で認定は不要。

1 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  
2 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  
3 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  
4 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  
5 で合意する契約事例も見られるようになってきている。こうした状況も踏まえ、国は、経営体  
6 としての国立大学法人が獲得した間接経費収入の用途の在り方について、大学債の償還財  
7 源の多様化の観点も含めて、検討すべきである。

### 8 9 (3) 定員管理等の柔軟化

#### 10 (学部・学科の再編等)

11 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  
12 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  
13 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  
14 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  
15 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  
16 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  
17 織の再編を行っていくことが求められる。

18 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、  
19 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  
20 ある。

21 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  
22 割が大きいと考えられる。したがって、DXやSociety 5.0への変革期における新たな時  
23 代に求められる人材像を見極め、グローバル時代を牽引するイノベーションの担い手を輩  
24 出するべく、学部・学科のみならず研究科・専攻についても、時宜を得た戦略的な組織再  
25 編や、伝統的な文系・理系の枠を横断する学際融合の新たな組織の設置を迅速に行うため  
26 に必要な方策について、国及び国立大学法人は検討を行うことが必要である。

#### 27 28 (収容定員の総数)

29 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  
30 対応を採っている。今後もさらに18歳人口が減少するとともに、進学率上昇にも拘らず入  
31 学者数も減少局面に入ることが予想されている中で、全国に配置された公共財としての国  
32 立大学は、学生の多面的な変化をスピーディーに捉え、時代のニーズに応じた入学選抜や  
33 カリキュラムを展開するとともに、大学等連携推進法人制度や国立大学の一法人複数大学  
34 制度、教員養成系などの教育課程の共同実施等を通じて、大学間の連携を推進していくこ  
35 とが重要である。

36  
37 加えて、知識集約型社会への転換期において、人口減少局面だからこそ生産性の高い高  
38 度人材層を厚くすべく、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する。  
39 したがって、収容定員を入口段階の18歳人口との関係のみで決めるのは、必ずしも合理的

1 とは言えない。また、DXの加速が進む中でポスト・コロナを見据えた地域分散・ネット  
2 ワーク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  
3 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  
4 させ、新たなニーズに応えるハブとして多様な諸活動の中核となる、すべての都道府県に  
5 配置されている国立大学に期待される役割は大きい。

6 このため、国は、国立大学が地域経済の活性化の要として、文理の枠にとらわれないSTEAM  
7 (スティーム)人材<sup>16</sup>の育成など学部・大学院を通じた教育研究の質の向上、地域の特性やニ  
8 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による地域の産業・雇用創出、  
9 外部資金の獲得などについて計画性・透明性を持って、不断の改革に取り組むような場合  
10 に限り特例的に、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増を認める  
11 べきである。この場合、国立大学は、学部収容定員増を構想するに当たり、地域連携プラ  
12 ットフォーム等、地域全体（国公立大学、地方公共団体、産業界等）で議論する場にお  
13 いて提起された、人材や産業需要など地域ニーズが高く認められる取組であることを十分  
14 に踏まえることが必要である。

15  
16 さらに、国立大学は、予測困難な未来を切り拓き、ポスト・コロナの新たなデジタル時  
17 代を見据え、機能拡張により社会変革の駆動力となることが期待されており、知の結節に  
18 よる新たな価値創造を目指し、多様な価値観が集まるキャンパスを実現することが必要で  
19 ある。このため、国立大学は、日本人の18歳人口の学生のみならず、デジタル駆動社会に  
20 おける数理・データサイエンス・AIなど、社会や産業構造が変化する中で、スキルアッ  
21 プデートが常に要求される社会人学生、さらにはボーダレスな人材獲得競争下で糾合する  
22 優秀な留学生など、集う学生のダイバーシティ確保を念頭に置いた収容定員の全体像を戦  
23 略的に構想していくことが求められる。

#### 24 25 **（優秀な留学生の確保）**

26 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  
27 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、  
28 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  
29 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  
30 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  
31 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  
32 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  
33 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  
34 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  
35 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  
36 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  
37 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。

---

<sup>16</sup> 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

1  
2 (ジョイント・ディグリー (JD<sup>17</sup>: 国際連携教育課程制度))

3 令和2年10月時点において24のJDプログラムが開設されているが、現在はプログラ  
4 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  
5 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  
6 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  
7 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  
8 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  
9 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。

10 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  
11 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  
12 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  
13 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。

14  
15  
16 **4. 新たな時代の「大学ニューノーマル」の早期実現**

17 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  
18 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  
19 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  
20 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  
21 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  
22 とが肝要である。

23 全世界的なDXによる変革期において、グローバルな人材獲得競争に打ち勝っていくた  
24 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）  
25 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  
26 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。

27 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  
28 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  
29 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。

30 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  
31 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、  
32 制度上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。

33  
34  
35 **5. 終わりに～今後に向けて～**

36 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

---

17 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



1 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  
2 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、  
3 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  
4 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  
5 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た。

6 そして本検討会議では、「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、  
7 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  
8 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  
9 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  
10 ていくことを切に願う。

11  
12 しかしながら国立大学法人の改革はこれで終わりではない。今後は、国との自律的契約  
13 関係下で、経営裁量を拡大する手段を得る国立大学法人は、より良い未来社会づくりに向  
14 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  
15 育を含め、教育研究の現場の変革を推し進めることで、知識とデータから価値を生むこと  
16 に果敢に挑むアントレプレナーシップあふれる人材など、時代を牽引する幅広いイノベー  
17 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。

18 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  
19 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  
20 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  
21 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  
22 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  
23 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  
24 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  
25 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  
26 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  
27 ていくことが肝要である。

28  
29 最後に、国立大学法人は、知識集約型社会への移行段階において、社会との共創により  
30 イノベーションのスパイラルを起こして社会の新陳代謝を促すことが期待されている。そ  
31 れに留まらず、コロナ禍におけるグローバルな経済社会メカニズムの変革期の中、特に公  
32 共財としての位置付けを持った経営体というその組織の特異性を最大限に発揮して、我が  
33 国全体の成長戦略を支える生命線としての使命が課されていると言っても過言ではない。

34  
35 だからこそ、本検討会議では、国立大学法人が、国との自律的契約関係の下、多様なス  
36 テークホルダーと信頼関係を深め、より大きな経営自由度や裁量的経営資源を持つことで、  
37 いち早く社会変革を駆動する経営体へと転換するべく議論を進め、第1弾としての結論を  
38 ここに取りまとめた。本検討会議としては、まずは国及び国立大学法人に対して、本最終  
39 取りまとめで提言した改革が、第4期中期目標期間が開始する令和4年4月には具体化さ

1 れて実を結ぶよう、着実に必要な取組が遂行されることを求める。また、その遂行状況に  
2 ついて、同目標期間中に検証することが必要であることも付言する。

3

4 　そして第2弾として、全国の知のネットワーク・ハブである公共財としての国立大学法  
5 人が、組織の新陳代謝やリソースの戦略的再配分を可能とする高い経営力の実行性を一層  
6 高めるとともに、ステークホルダーへの徹底した情報公開と厳しいモニタリングを経て、  
7 我が国に眠っている資金を動かすことで新たな資金を呼び込み、さらにそれを循環させる  
8 ことで社会変革をもたらすべく、さらなる大学改革の検討が必要である。これについて本  
9 検討会議としては、国が、ガバナンスを含め抜本的強化を行う国立大学法人に対して支援  
10 を行う大学ファンドの創設の動向も踏まえつつ、世界に類のない「公共を担う経営体」に  
11 相応しい新たな法的枠組みの在り方について、法律的な見地も含めて大胆な検討に早急に  
12 着手し、令和3年度中に結論を出し、大学経営のニューノーマルを日本発モデルとして一  
13 刻も早く創り出すことを期待する。

14

15 　改革はそれ自体が目的ではなく、改革により何を解決し、何を指すのかについて、国  
16 及び国立大学法人の関係者間で共通認識を持つことが重要であることを忘れてはいけな  
17 い。創設以来、全国に配置され、脈々と受け継がれてきた、多様かつ重厚な知的資産を備  
18 えた国立大学法人が、唯一無二の公共的価値を持つ経営体として、時代の大きな転換点に  
19 おいて社会変革を駆動する大きな力となるために、思い切った変革が実行できるかどうか  
20 が、日本の未来を左右するであろう。

検討会議の開催経過

1  
2  
3  
4  
5  
6  
7  
8  
9  
10  
11  
12  
13  
14  
15  
16  
17  
18  
19  
20  
21  
22  
23  
24  
25  
26  
27  
28  
29  
30  
31  
32  
33  
34  
35  
36  
37  
38  
39

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  
東海国立大学機構(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  
名古屋大学 木村副総長からヒアリング
- ・ 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

- 1
- 2 第7回 8月31日(月)
- 3 ・ これまでの審議概要(骨子)(案)について
- 4
- 5 第8回 9月25日(金)
- 6 ・ 中間とりまとめ(案)について
- 7 ・ 今後の検討事項について
- 8
- 9 第9回 10月23日(金)
- 10 ・ 国立大学法人のエンゲージメントの在り方について
- 11 政策研究大学院大学 林教授からヒアリング
- 12 ・ 学生視点からの国立大学の収容定員総数の在り方について
- 13
- 14 第10回 11月27日(金)
- 15 ・ 戦略的な経営実現に向けたガバナンスの在り方について
- 16 ・ 経営体の人事給与マネジメントの在り方について
- 17
- 18 第11回 12月23日(水)
- 19 ・ 最終とりまとめ(案)について
- 20 ・ 今後に向けて

# 国立大学法人の戦略的経営実現に向けた検討会議

高等教育局長決定 令和2年1月28日

改正 令和2年10月20日

## 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、个性的かつ戦略的の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

一 「世界の先進大学並みの独立した、个性的かつ戦略的の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。

一 「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

1  
2  
3  
4  
5  
6  
7  
8  
9  
10  
11  
12  
13  
14  
15  
16

(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。

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

- 1  
2  
3  
4  
5  
6 上山 隆大 総合科学技術・イノベーション会議議員  
7  
8 大野 英男 東北大学長  
9  
10 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  
11  
12 五神 真 東京大学長  
13  
14 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、  
15 総合科学技術・イノベーション会議議員（非常勤）  
16  
17 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  
18 会議議員（非常勤）  
19  
20 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  
21  
22 富山 和彦 株式会社経営共創基盤 I G P I グループ会長  
23  
24 濱口 道成 国立研究開発法人科学技術振興機構理事長  
25  
26 星 岳雄 東京大学大学院経済学研究科教授  
27  
28 松尾 豊 東京大学大学院工学系研究科教授  
29  
30 松本 美奈 一般社団法人Qラボ代表理事、ジャーナリスト  
31  
32 湊 長博 京都大学長  
33  
34 宮内 忍 宮内公認会計士事務所所長  
35  
36 柳川 範之 東京大学大学院経済学研究科教授  
37  
38

(敬称略、五十音順)