

### 国が国立大学法人に期待する役割・機能

- 世界最高水準の教育研究の先導、イノベーションや知の多様性の源泉となる学問分野の継承・発展、全国的な高等教育の機会均等の確保など、**人類社会全体の発展**へ寄与【**普遍的使命**】
- 世界的規模で公共的な価値への投資が活発化・加速化する中、**機能拡張により公共を担う経営体へ転換**し、全国の知的イノベーションのネットワーク集積機能を活かし、**成長戦略の切り札**として貢献【**新たな役割**】

### 国立大学法人と国との関係（自律的契約関係）

- **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**
  - ➔ 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、国立大学法人の自律性・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わりにより、築き上げた信頼関係をともに、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」が必要
- 国は、資金獲得や組織変更の柔軟性など、国立大学法人が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

（主な検討事項）

- |                                 |  |
|---------------------------------|--|
| ◇先行投資財源の確保とその循環拡大               | ◇定員管理等の柔軟化   |
| ✓ 大学債発行等の対象事業及び償還期間の更なる拡大・長期化   | ✓ 学位分野の変更なく収容定員の総数が増えない場合の学部・学科の再編等を伴う定員変更手続きの簡素化        |
| ✓ 共同研究・受託研究等の研究開発機能の出資可能な対象事業化  | ✓ 不断の改革に取り組むような場合に限り特例的に、学部収容定員の増を実施（地域ニーズが高く認められることが前提） |
| ✓ 複数法人による余裕金の共同運用の大規模に関する運用の見直し | ✓ 優秀な留学生の確保のため、定員管理の弾力化、留学生の授業料の設定の在り方の柔軟化               |
| ✓ 間接経費収入の運用ルールの柔軟化等             | ✓ 国際連携教育課程制度（JD）に係る最低修得単位数の軽減等について柔軟化                    |

### 今後に向けて

- 経営体へ転換する度合いやスピードは、法人の設立背景や活動規模によって差異があり、**法人自らの特性に応じたガバナンスを選択できるようにすることが必要**
- 世界最高水準の研究を牽引する大学の抜本的強化のため、**高い自律性と厳しい結果責任**と同時に、**大きな経営自由度や裁量的経営資源を持ち、戦略的な変容力を発揮できるガバナンスを適用**することが不可欠
- ガバナンスを含め抜本的強化を行う法人が、創設される**大学ファンドを大幅な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

### 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
- 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、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

### 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年間を通じた業務実績を評価することとするべき
- 法人：**ガバナンス・コードへの適合状況等の積極的な公表により情報発信**を行うとともに、自らの取組について行う**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

### エンゲージメントの在り方

- 国：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**
- 法人：**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**で信頼を獲得していくことが不可欠であり、**ステークホルダーとの対話により得られた意見や要望などを、大学経営に活用**すべき

### 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）**
- 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し、実効性のあるものとするべき（牽制機能の可視化）**
- 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

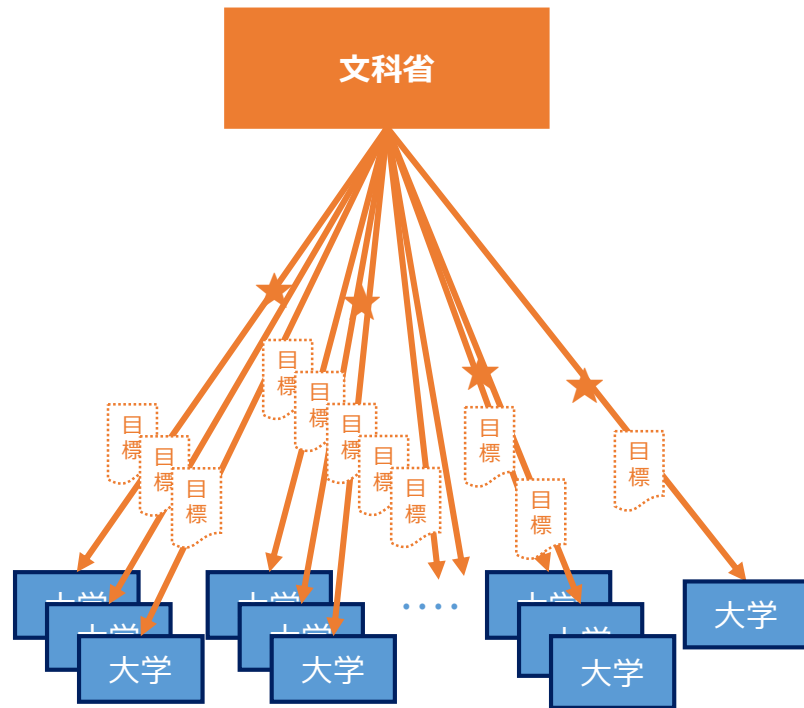
- 国以外の**多様なステークホルダーの目線からも理解しやすい財務諸表等へ改善**を図ることが必要
- 国立大学法人が自ら獲得した多様な財源を**戦略的に積立てる仕組みの創設**や、次期中期目標期間に**繰り越しが出来るよう目的積立金の見直し**を行うべき

### 人事給与マネジメント

- 教育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ト**に取り組むことが必要
- **経営を支える職員**について、高度な専門スキルに応じた**専門職の配置**や**能力に応じた給与と制度の導入**を行うとともに、**キャリア形成や専門性の強化**など、他機関との対等な人事交流を積極的に行いながら進めていくべき

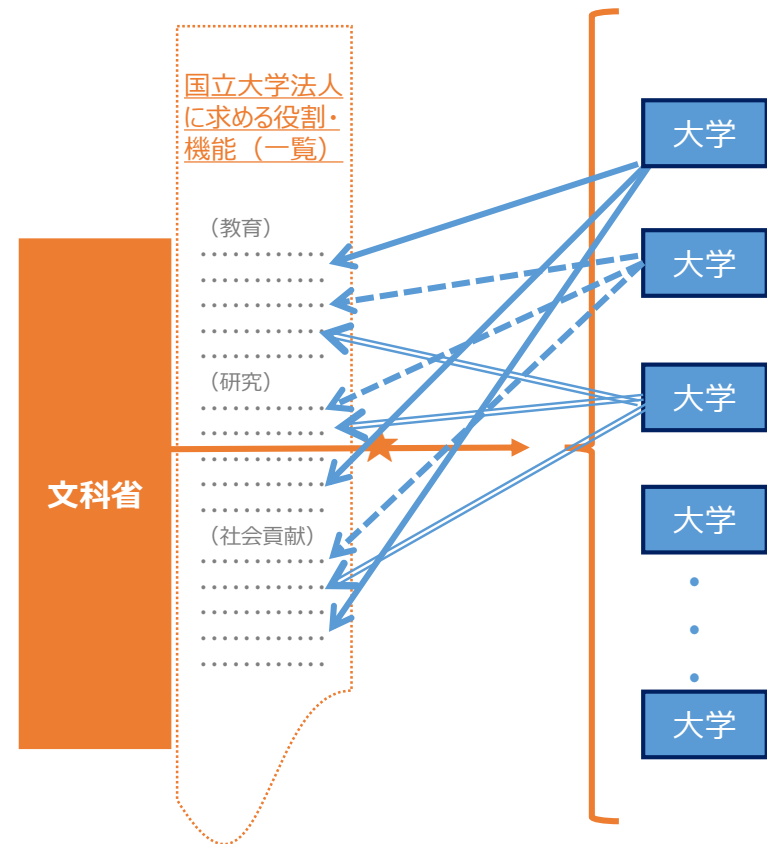
組織の新陳代謝やリソースの戦略的再配分を可能とする経営力の実行性を高めるとともに、ステークホルダーへの徹底した情報公開と厳しいモニタリングを通じて資金循環を駆動させ、社会変革をもたらすといった、**世界に類のない「公共を担う経営体」に相応しい新たな法的枠組みの在り方**について、大学ファンドの創設の動向も踏まえつつ検討し、大学経営のニューノーマルを日本発モデルとして創出することを期待

# 国立大学法人と国との関係（見直し前後の比較）



## <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



## <自立的契約関係>

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」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。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。

## 経済財政運営と改革の基本方針2020における関連箇所の記載

### 第3章「新たな日常」の実現

#### 3. 「人」・イノベーションへの投資の強化－「新たな日常」を支える生産性向上 (1) 課題設定・解決力や創造力のある人材の育成

##### ②大学改革等

国立大学法人改革について、**戦略的な大学経営を可能とする新たな法的枠組みを検討<sup>71</sup>**し、年内に結論を得る。国と**新たな自律的契約関係を結ぶ国立大学法人は、グローバルな評価・処遇制度の下、人事の独立性を確保し、学生定員を自律的に管理、デジタル化を活かした質の高い教育を実践、リモート留学生・教員も含めたグローバル・キャンパスを実現**する。

<sup>71</sup> 骨太方針2019に基づき設置された「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、独立行政法人通則法等の対象外とすることも含め検討。

## 検討事項

- 国と国立大学法人との関係（「自律的契約関係」）について
  - ✓ 中期目標・中期計画の在り方、評価の在り方
  - ✓ エンゲージメントの在り方
  - ✓ 内部統制に係る組織の在り方
  - ✓ 会計制度・会計基準、
  - ✓ 人事給与マネジメント
  - ✓ 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
- 経営裁量の拡大を可能とする規制緩和
  - ✓ 先行投資財源の確保とその循環拡大
  - ✓ 定員管理等の柔軟化
- 今後に向けて

## 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
富山 和彦	株式会社経営共創基盤IGPIグループ会長
濱口 道成	国立研究開発法人科学技術振興機構理事
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
湊 長博	京都大学長
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

# 「国立大学法人の戦略的経営実現に向けた検討会議」の開催経過

## 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

## 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

## 第9回 10月23日（金）

- ・ 国立大学法人のエンゲージメントの在り方について  
政策研究大学院大学 林教授からヒアリング
- ・ 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

## 第10回 11月27日（金）

- ・ 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
- ・ 経営体の人事給与マネジメントの在り方について

## 第11回 12月23日（水）

- ・ 最終とりまとめ（案）について
- ・ 今後に向けて