

# 国立大学の将来像の実現に向けて – 改革の取組



令和元年6月18日

一般社団法人 **国立大学協会**

The Japan Association of National Universities



# 高等教育における国立大学の将来像(1)

我が国及び世界の高等教育の歴史と現状、高等教育を取り巻く社会構造の変化について確認し、将来の我が国の高等教育全体の在り方を考察し、その中で国立大学に求められる使命を確認して、自らの将来像を提言し、その実現に向けた方策を示す。

## 国立大学が今後特に果たすべき役割・機能

国立大学は、これまで果たしてきた役割・機能をさらに向上・発展させ、今後以下の役割・機能を重点的に果たしていく。

### 重点1 高度な教育研究機能の向上

大学院教育の中核、世界トップレベルの研究の先導、企業の成長に寄与する高度専門職業人の育成

### 重点2 地域の国公立大学の連携の中核拠点としての役割・機能

地方自治体や地域・産業界のリーダー養成、地域の個性・特色を生かしたイノベーション創出、グローバル化に対応した教育研究

### 重点3 教員、理工系人材、医師などの政策的な人材育成を担う大学の連携・協働の拠点としての機能

### 重点4 基礎的・伝統的な幅広い学問分野の研究の維持・継承

### 重点5 海外の大学・研究機関との学術研究交流と開発途上国への支援

国際共同研究、学生・研究者交流、高等教育機関の整備などの「教育外交」、開発途上国に対する技術指導などの「科学技術外交」

## 実現のステップ

### ①現在の機能の最大化と将来に向けた計画・準備

- 新たな知の創造と地球規模課題の解決に向けた研究力強化
- 価値創造を継承する優秀な人材を育成するための大学院の充実
- 大学進学率を増加させ、高度知識基盤社会の一層の発展を全国・各地域で支える人材の増加

2021年度

第3期中期目標期間

第4期中期目標期間

2027年度

### ②将来に向けたマネジメント・ガバナンス改革

- これまでにできていなかったキャンディデートの発掘
- 社会人学生及び留学生の増加
- 各大学の特色・個性の発揮と連携・協働による教育展開
- 産業界にとって問題が明らかで解決の価値の高い課題解決に資する仕組



# 高等教育における国立大学の将来像(2)

## 教育

- 学位プログラムの実質化と学生の大学間の流動性の向上
- 大学間や地域・産業界と連携した教養教育、実践・課外活動の充実
- 産業界と一体になった人材育成、人文・社会科学系大学院の強化、社会人などの受入れ拡大
- 実践性を重要視したリカレント教育の提供
- 教員養成課程の機能強化、高度化の拠点としての教職大学院の役割・機能の明確化
- 高大接続システム改革の着実な実現
- 国立大学全体としての統一的な入学受入れシステムの構築を検討



## 研究

- 先鋭的な基礎研究に加え、学部などの枠を越えた学際・融合分野の研究を推進
- 各大学が強みを持つ分野を核とした他大学・研究機関とのネットワーク・拠点を形成し、研究者の流動性を向上
- 若手研究者及び女性研究者を積極的に採用・登用
- 年俸制やクロスアポイントメント制度を活用し、民間企業や海外の研究者を積極的に招聘・採用



## 国際展開

- 国立大学総体としての留学生受入れの統一的なシステムの導入を検討
- 英語による学位取得プログラムを拡充
- 留学生に対する日本語・日本文化教育、インターンシップの機会を積極的に提供し、日本企業への就職を支援
- 海外の大学とのダブル・ディグリーやジョイント・ディグリープログラムを拡充
- 大学としての戦略に基づく国際共同研究を推進
- 海外交流拠点の共同利用や複数大学のコンソーシアムによる国際交流・協力の推進
- 留学生向けの教員養成プログラムを展開し、日本型教育システムへのニーズに対応



## 産学連携・地域連携

- インターンシップなどにより学生に幅広い学びの場を提供
- 産業界や地域との共同教育プログラムを開発
- 大学としての戦略に基づく大規模・長期間・継続的な共同研究を推進
- 大学・研究機関のネットワークと企業群が共同し、オープン・イノベーションによる研究を推進する体制を構築、基金の創設も検討
- 地方自治体や地域の産業界と連携した人材育成と共同研究を推進



## マネジメント

- 経営に関する高度な専門的知識・経験を有する人材の経営担当理事・副学長としての活用などの推進
- 学長をはじめとする国立大学の将来の経営層を育成するシステムや研修プログラムを国立大学の共同により構築
- 変化する社会のニーズや学術の進展に対応した教育プログラムや研究プロジェクトの編成、教育組織と教員組織の分離などのより望ましい組織の在り方を検討
- 教員のモチベーションを高めるため、各教員のエフォート管理、業績評価、処遇への反映などの適切な制度の在り方を検討
- 民間企業や海外の大学などを含めた人事交流促進のための制度設計について検討・普及を推進
- 職員の企画力や専門性向上を図るとともに、URAなどの専門職の位置付けを明確化
- 運営に必要な各種の基盤システムの共通化を進め、経営の効率化とIR機能の強化による教育研究の向上や経営戦略立案に寄与
- 組織的な産学連携の推進、不動産の活用や資産運用の弾力化、正規の教育課程以外の教育プログラムの開設などを通じた財源の多様性を促進



## 規模・経営形態

- 国立大学全体の規模は、留学生、社会人など多様な入学者の確保に努めつつ、少なくとも現状程度を維持
- 大学院の規模は、高度な教育・研究機能を維持・強化する観点から、各大学の特性に応じて拡充
- 学部の規模も、進学率が低く、かつ国立大学への進学者が占める割合が高い地域について、進学率がさらに低下しないよう配慮
- 全都道府県に国立大学（キャンパス）を置くという基本原則を堅持
- スケールメリットを生かした資源の有効活用や教育研究のシナジー効果を生みだすために、1大学あたりの規模を拡大して経営基盤強化を検討
- より広域的な視野から戦略的に国立大学（キャンパス）間の資源配分、役割分担などを調整・決定する経営体の導入を検討





**将来像を実現するための具体的方策についてH30年度に一定の方向を公表し、その実現に向けて更に教育改革やガバナンス改革に取り組んでいる。**

高等教育における

国立大学の将来像

(H30・1・26公表)

## ➤ ガバナンス改革

地域と国の発展を支え世界をリードする国立大学の機能強化を促進するガバナンス制度改革WG (H29.12.25 設置)  
座長：永田 筑波大学長※設置時～R元.6.11

「国立大学の機能強化を促進させる組織・ガバナンスとそれに資する法・制度改革等の在り方(論点整理)」  
(H30.6.15 公表)

年度内に国立大学ガバナンス・コード取りまとめ

## ➤ 人事給与改革

国立大学の教育研究活性化を促進する人事給与マネジメント改革WG (H29.12.25 設置)  
座長：松尾 名古屋大学長

「国立大学の教育研究活性化を促進する人事給与マネジメント改革に関する基本的な考え方について」  
(H30.11.2 公表)

各大学による人事給与制度改革(新年棒制、クローポ等の推進)

## ➤ 産学官連携による共同研究推進

本格的な産学官連携による共同研究推進に関するWG (H29.2.17 設置)  
座長：松尾 清一(名古屋大学長)

「これからの時代における本格的な産学官連携共同研究を推進する視点及び環境整備(中間まとめ)」  
(H30.6.12 公表)

各大学において組織対組織による共同研究を推進

## 国立大学の機能強化を促進させる組織・ガバナンスとそれに資する法・制度改革等の在り方 (論点整理) (H30.6.15)

### I 連携・統合

多様なニーズに応える教育研究機能を強化し、イノベーションの創出を促進するためには、国立大学間のみならず公私立大学との協働が必要であり、連携の強化と統合の推進を図り得る制度の構築が極めて重要

このとき、各大学が最大限の機能強化を実現するためには、その特性や地域性等に応じて、多様な連携・統合を可能とすることが不可欠

#### 【具体的な法・制度改革等の在り方】

- 設置者等の枠組を超え、多様な財政支援を組み合わせ活用できるような大学間連携の構築を後押しする施策
- 一部事務組合の導入や一定の事務等を共同で処理するための株式会社への出資を可能にするなど、多様な枠組みによる大学間連携ができるような制度の整備
- 各国立大学が経営統合によって教育研究機能の強化を実現することができる場合には、一法人複数大学の設置を可能とする制度の整備

### II ガバナンス

大学間の連携・統合の推進をはじめ、多様な人的資源を活用した多様な教育研究を実現していくためには、大学のガバナンス体制の強化による教学ガバナンス及び経営力の強化が極めて重要

#### 【具体的な法・制度改革等の在り方】

- 各国立大学法人が規模や特性に応じたガバナンス体制を敷けるよう、必要に応じて、学長の他に一定事項について専ら権限と責任を有する新たな役員を置くことや、「法人の長」と「学長」をそれぞれ置くことを可能とする法改正

- 経営層の厚みとダイバーシティの確保による経営力の強化を図る観点から、国立大学法人法について、理事数の規定の撤廃あるいは大幅に緩和するような改正
- 国立大学協会においては、大学経営で求められる能力の養成や国内外の人的ネットワークの構築を目的とした現職理事やそれを目指す教職員等を対象とする研修プログラムの充実

### III 財務制度改革の方向性

新たな社会的ニーズに応え、国立大学における教育研究を更に多様化し発展させていくためには、運営費交付金等の安定的確保はもとより、外部資金、自己収入等の拡充や資産の活用・運用等により財源の多様化を実現することが必要

#### 【具体的な検討の方向性】

- 長期借入金の借入れ及び国立大学法人債券の発行が可能な事業等の要件緩和
- 大学改革支援・学位授与機構債券の発行要件等の拡充・活用
- 全国・地域における産学官(公)プラットフォームの構築と基金の創設による共同研究等の推進
- 国立大学が行うことができる収益事業の範囲及び出資対象の拡大
- 資産運用を複数の大学が共同して行うことができるような仕組みの構築
- メンテナンス・更新等のための積立や基金の制度化等、国立大学の財務制度改革に資する国立大学法人会計基準の見直し
- 運営費交付金の安定的・確実な措置を前提とした授業料設定の柔軟化の可能性



## 国立大学の教育研究活性化を促進する人事給与マネジメント改革に関する 基本的な考え方について（H30.11.2）

### 公正で透明性のある業績評価とそれを処遇に適切に反映できるシステムの構築に向けた基本的な考え方

#### 概要

- ✓ 基本的な考え方に基づき各大学が主体的・自立的に構築すべきこと
- ✓ 個々の教員の多様な業績が適正に評価され、そのモチベーション向上と教育研究活動等の活性化を図る
- ✓ 教員による自己評価及び各部局でのピアレビューに加え、全額における適切な評価制度を構築
- ✓ 評価項目及び評価基準は全学共通の枠組みを設定するとともに、学問分野別、職位別等の特性を反映
- ✓ 評価の結果を公正かつ透明性をもって給与に反映
- ✓ 基本給と業績を反映しうる業績給、諸手当で構成する

#### 業績評価を処遇に反映する新しい給与システム

- 1▶ 給与： 勤続年数ではなく業績評価によって決定。基本給、業績給、諸手当で構成。
- 2▶ 基本給： 教授、准教授、助教等の職位（階）ごとに数段階とするなど、現在の月給制の俸給表より簡素化。  
教員の多様な業績について、単年度ではなく複数年度にわたる総合評価の結果に基づいて基本給額を決定。
- 3▶ 業績給： 毎年度の業績評価の結果を反映。反映方法・程度は、複数年度にわたる総合評価とのバランスに配慮。
- 4▶ 諸手当： 多様な諸手当の中で、大学への特別の貢献、優れた業績等の顕著な業績を評価して支給など
- 5▶ その他： 新しい給与システムにおける退職手当の算定については、  
従来の月給制の場合と同水準の額が将来にわたって確実に措置されるよう強く要望

## これからの時代における産学官連携共同研究を推進する視点及び環境整備（中間まとめ） （H30.6.12）

### I. 視点

- 1 大学・企業の組織間の連携による継続的で大規模な共同研究の推進
- 2 長期的な未来社会ビジョンのもと、Society5.0の実現を目指し、データ活用による新たな価値・ビジネスの創造、地方創生などの我が国の当面する課題に積極的に貢献する
- 3 産学官連携や共同研究を通じた、女性や外国人を含む多様な若手・中堅研究開発人材の育成
- 4 人事給与マネジメント改革を通じた、研究開発人材の大学・企業間の流動性向上
- 5 産学官連携を大学の財務経営戦略の重要な柱と位置付け財政基盤を強化

### II. 環境整備

- 産学官連携組織機能の強化
  - ・産学官連携マネジメント機能の抜本的強化に向けた支援
  - ・海外の大学・企業との連携強化や大学発ベンチャーの海外展開への支援
- 産学官の資金の好循環
  - ・全国的な産学官によるプラットフォームを構築
  - ・産学官の協力による基金の創設支援
  - ・基礎研究の維持等に使用するための、共同研究等で獲得した外部資金を基にした基金の創設等制度改正
  - ・産学官連携におけるマッチングファンドの推進
  - ・間接経費及び戦略的産学連携経費の確保・充実に関する理解促進
- 我が国の知の好循環
  - ・知財の効果的管理・運用を進めるための体制整備、専門人材の派遣等の支援
- 産学官の専門職人材の好循環
  - ・人材の流動化促進のための制度改善やモデル事例の提示等の支援
  - ・URAの資質向上と流動性の向上の支援

### III. 国立大学協会の取組

- 1 各大学の産学連携担当役職員（URAを含む）を対象とする研修会や意見交換・情報共有の機会の提供
- 2 各大学における優れた取組事例の収集と情報提供
- 3 産業界・行政関係者と大学関係者の間における様々なレベルでの緊密な意見交換の実施
- 4 各大学の取組推進における各種課題の把握とそれらの解決のための方策や制度改善の在り方に関する継続的検討

# 現在進行中の改革の取組み

## ◆評価と運営費交付金の在り方についての検討

国立大学法人における教育・研究の成果に係る評価検討会（座長 西尾大阪大学長）

次のような方向で、6月11日の国立大学協会総会において**基本的な考え方(論点整理)をとりまとめた。**

- ・教育・研究の内容・成果は6年間の中期目標期間の実績に基づいて評価することを基本とするが、4年目に中間評価を行い、その結果を次期中期目標期間の初年度の配分に反映する。
- ・評価は、各大学の有する人文科学、社会科学、理学、工学、医学などの分野・領域単位で、定量的な指標に基づく評価を基本として行い、それらを基に大学全体としての総合評価を行う。
- ・これに加え、教育・研究に係る全学的なマネジメントについては、大学全体を単位として、各大学の特性・ミッションや規模を考慮した定性的な評価を基本として行う。
- ・以上の評価に活用するにふさわしい具体的な指標の在り方について、第4期を見据え検討。

来年度、第4期中期目標・計画に盛り込むべき指標を提示

国立大学法人におけるコストの見える化検討会（座長 久保九州大学長）

平成31年3月に、独立行政法人大学改革支援・学位授与機構の協力により「**国立大学法人における教育・研究コスト分析手法試案**」をとりまとめた。令和元年6月より全大学におけるコスト分析トライアルを実施。秋以降、**トライアル結果に基づきコスト分析手法試案を検証**する。

- ・コストの見える化の目的は、学内におけるコスト意識の醸成や戦略的資源配分への活用、学外のステークホルダーへの説明などとする。
- ・大学におけるコストを、教育・研究等の活動別、各部署等のセグメント別に把握する分析手法を開発することとする。

今年度中にコスト分析手法をとりまとめ、各大学に周知

以上の検討を踏まえ、今年度中に第4期に向けた評価と運営費交付金の在り方に関する具体的な制度の在り方を提言する。

## ◆国立大学ガバナンス・コードの策定に向けての検討

地域と国の発展を支え世界をリードする国立大学の機能強化を促進するガバナンス制度改革WG（座長 山崎金沢大学長）  
※R元.6.11~

次のような項目で、民間企業を含む外部の有識者からのヒアリング等を行い、6月11日の国立大学協会総会において**骨子をまとめた。**今年度中に**パブコメ等を実施予定。**

- ・大学のミッション・戦略の明確化とその実現のための持続可能な体制の構築
- ・学長等の責務（学長、役員会、理事及び副学長等の学長補佐人材）
- ・経営協議会等の責務（経営協議会、教育研究評議会、学長選考会議、監事）
- ・ステークホルダーへの情報開示と協働

今年度中にガバナンス・コードをとりまとめ、公表