

## 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

国立大学は、明治時代の創設以来、高度な教育研究を通じて、我が国社会の発展に大きく貢献するなど公共的な役割を担うとともに、自らも、社会の発展に併せて、学問分野や国境、世代を越えたあらゆる知の集積拠点として発展を続けてきた。その意味で、現在の国立大学は、我が国が誇る知と人材が結集したプラットフォームそのものであり、社会変革の原動力たり得るポテンシャルを有している。

現在の社会は、デジタル化やグローバル化の急速な進展を受けて、資源やモノではなく、知識を集約、共有することで様々な社会課題を解決し、新たな価値が生み出される知識集約型社会へと変革を遂げようとしている。また、今般の新型コロナウイルスの世界的な感染拡大は、人類社会全体に大きな停滞を招いた一方で、その克服の先にあるものは従来の社会の延長ではなく、結果として、社会変革が不可逆的に進行し、社会全体のデジタル化がより一層加速するとともに、それに呼応して、時間的・空間的制約を超えた、従来とは異なる次元でグローバル化が進むことが予想される。

これらの変革は、今後の世界的な感染状況を見通すことができない中においても留まることなく進み続けており、将来的にも、時計の針が巻き戻るかのように従前の社会へと立ち戻ると考えるべきではない。

そのような中、国立大学には、社会の変革を受け身で捉えることなく、前向きに受け止め、その有するポテンシャルを遺憾なく発揮することで、教育研究をはじめとした大学における全ての機能のレジリエンスを確立しつつ、デジタル技術の活用等による抜本的な機能の高度化を図ることは勿論、世界の高等教育システムの中で新たな社会における大学の姿を世界に先んじて提示し、国際社会・国内社会全体・地域社会など、あらゆる社会レベルにおける中核として先導的な役割を果たしていくため、新たな社会を見据えた大学の在り方を模索し、実現していくことが期待される。

### 1. 見直しの基本的な方向性

#### (国立大学に期待される役割)

- 国立大学はこれまで、世界最高水準の教育研究の実施、計画的な人材育成等への対応、大規模基礎研究や先導的・実験的な教育研究の実施、社会・経済的な観点からの需要は必ずしも多くないが重要な学問分野の継承・発展、全国的な高等教育の機会均等の確保等の役割とともに、地域の教育研究の拠点としての役割を担ってきた。これらについては、今後も引き続き、国立大学が総体として担うべき基本的な役割として捉えるべきである。
- その上で、来るべき新たな社会においては、各大学が自らの特色や強みを把

握し、更なる高みへと発展させるとともに、新型コロナウイルスの感染拡大の中で浮き彫りとなった課題、見出した新たな可能性等も踏まえつつ、新たな社会において自らが果たすべき役割を改めて認識し、その役割を果たすために必要な機能を拡張していくことが求められる。

- その際、各大学が、自ら有する多様性を生かすことは勿論、それぞれの特色や強みを連携・融合させながら、大学間のアライアンスを強化することも重要である。
- これらにより、総体としての国立大学が、知識集約型社会の中核として、我が国の将来を担う人材の育成や研究力の維持・向上に主たる役割を果たし続けるとともに、高等教育機関として多様性に富んだ重層的なレジリエンスを確立しながら、社会の活力を維持し、更なる発展を遂げていくための原動力としての役割を果たすことが可能となる。
- 加えて、我が国では、世界に先駆けて少子化による生産年齢人口の減少や高齢化が進んでおり、一部の都市部を除く地方において特にその傾向が顕著である。地方の活力の低下は国の持続性を脅かすことにもつながる大きな課題であり、ポスト・コロナにおいて地方創生の実現に貢献していくためにも、国立大学は、これまで以上に地域社会の核としての役割を果たしていくべきである。

#### (第4期中期目標・中期計画の在り方)

- 令和4年度から始まる第4期中期目標期間に向けて、国立大学には、これまでの大学像に留まることなく、新たな社会における大学の新しい姿を提示していくことが求められる。
- そのためには、社会からの負託に存立基盤を有する国立大学が継続して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、「自律的契約関係」として国との関係における新たな枠組みを構築し、国から提示される総体としての国立大学法人に求められる役割や機能の中から、自らが果たすミッションを中期目標として位置付けた上で、これまで以上に、機能の質的向上を目指し、中期計画において、自ら高い到達目標を掲げるとともに、その目標を実現する手段や目標の達成を検証することができる指標を明記すること等を通じて、各大学の進むべき方向性を社会に提示することが不可欠である。
- 第3期中期目標期間において、各大学の機能強化の方向性に応じて運営費交付金を重点配分する仕組みや世界最高水準の卓越した教育研究を展開する国立大学法人を指定する指定国立大学法人制度が導入されたところである。それにより得られた成果や課題等を踏まえた上で、第4期中期目標期間においては、更なる機能強化を見据えた組織・業務の見直し、重点化を含め、各大学が目指す機能強化の方向性を明確化すること等を通じて、6年間を見通した戦略的な中期目標・中期計画とすることが重要である。

- それらの観点から、各国立大学法人における検討に当たり、その参考とすることが適当なものとして、「2. 組織の見直しに関する視点」及び「3. 業務全般の見直しに関する視点」のとおり整理した。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、これらを参考としつつ、目指す機能強化の方向性を踏まえ、自らの戦略を具現化する意欲的な取組を実現していくことが必要である。
- なお、国立大学法人の自律的な経営を確保し、そのポテンシャルを最大限発揮する観点から、国からは総体としての国立大学法人として求められる役割や機能の大枠の方針を提示することとし、各国立大学法人における活動の戦略的な展開が一層促進されるよう留意する必要がある。

## 2. 組織の見直しに関する視点

### (社会を先導する教育研究組織改革)

- これからの社会においては、学問分野を越えた専門知の融合・組み合わせが求められることから、文理横断的・異分野融合的な知を備えた人材の育成に向けて、それぞれの特色や強みを生かした教育研究組織改革やカリキュラム編成に積極的に取り組むべきではないか。その際、学部等連係課程等による従来の学部・研究科の枠を越えた機動的かつ柔軟な学位プログラムも積極的に活用すべきではないか。
- 特に、データサイエンス等の基礎的な素養を備え、情報・データの意味を正しく理解し、活用することで、新しい価値を創造する力の育成に向けて、文理を越えた基盤的なリテラシーとなる数理・データサイエンス・AI教育を全ての学生に展開していくべきではないか。
- 知識集約型社会において、大学院には、知の生産、価値創造を先導する「知のプロフェッショナル」を育成する中心的な役割が期待される。その期待に応えていくため、特に博士後期課程において、社会のニーズを視野に入れつつ、カリキュラムギャップや、進学率の低下、定員の未充足等の課題を解決した上で、アカデミアのみならず産業界や地域社会でも活躍できる博士号取得者を輩出するために、大学院の充実を図るべきではないか。
- 社会の変化や技術革新に対応し、教員としての資質・能力を継続的に高めることが求められている中、教員養成系学部・教職大学院・附属学校が中心的な役割を果たし、教員養成・研修機能の高度化に取り組むべきではないか。また、教員養成系学部については、第3期中期目標期間中の有識者会議や中央教育審議会の報告等を踏まえ、地域の教員需要の推移等に応じて入学定員を見直すとともに、学科間・大学間で教職課程を共同で実施する新しい仕組みの活用等を通じた教員養成機能の連携・集約により、地域の教員養成機能の維持・向上に

取り組むことが必要ではないか。

- 共同利用・共同研究拠点及び国際共同利用・共同研究拠点について、個々の大学の枠を超えた各分野の中核的研究拠点としての更なる機能強化に向けて、学外の多様な研究組織とのネットワーク化や国際的な研究体制の整備に向けた再編など、組織改革に積極的に取り組むべきではないか。
- その他の組織についても、大学の将来のビジョンを学内で共有しつつ、その必要性等について不断に検証・検討することのできる体制を確立し、必要に応じて、大学間連携や学内資源の重点投資、入学定員の見直し等を通じ、柔軟かつ機動的な教育研究組織改革を実施していくべきではないか。
- 特に、中長期的に18歳人口が大きく減少していくことが見込まれる一方で、大規模な社会変革が進む中、新たな人材や価値の創造が求められる国立大学において、自らの特色や強みを有効に発揮するとともに、国全体や地域のニーズに応え得る適正な規模等について、社会人や留学生の積極的な受入れを含めて検討し、将来的にあるべき大学の姿を模索していくことが求められるのではないか。

#### **(大学間連携による機能強化)**

- 第3期中期目標期間において、大学間の連携や統合を促進する仕組みとして、国立大学の一法人複数大学制度が導入されるとともに、国公私の枠組みを越えた連携制度である大学等連携推進法人が検討され、また、大学等、地方公共団体、産業界等との恒常的な連携体制として、地域連携プラットフォームの構築の重要性が指摘されているところである。知のプラットフォームとしての国立大学が総体として有するポテンシャルを発揮していくため、以下に掲げる取組をはじめ、第4期中期目標期間に向けた具体的な検討に当たって、これらの制度の積極的な活用を模索すべきではないか。

### **3. 業務全般の見直しに関する視点**

#### **(指定国立大学法人における世界最高水準の教育研究環境の実現)**

- 指定国立大学法人は、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おり、教育や研究等の全ての面において世界最高水準となることを目指し、既存の枠を越えた改革を率先して推進すべきではないか。

#### **(1) 教育研究等の質の向上**

##### **(教育改革に向けた不断の取組)**

- 教育研究の内容について、独立行政法人大学改革支援・学位授与機構による教育研究組織ごとの現況分析等の結果を十分踏まえ、自主的に見直しを行うこ

とが求められるのではないか。

- 我が国の将来を担う人材を育成することが、高等教育機関としての国立大学に課せられた重大な責務であり、それを実質的に担保し、大学教育の質を保証するためには、学部、学科等の学位を与える課程レベルのみならず、大学レベルでの内部質保証を推進することが必要であり、そのために、大学として全学的な教学マネジメントを確立させることが求められる。その確立に当たっては、各大学が、学長のリーダーシップの下で、
  - ・ 卒業認定・学位授与の方針、教育課程編成・実施の方針、入学者受入れの方針に基づく体系的で組織的な教育を展開し、その成果を大学全体又は学位プログラム共通の考え方や尺度に則って点検・評価を行うことを通じて不断の改善に繋げること
  - ・ 学生の学修成果に関する情報や大学の教育成果に関する情報を的確に把握・測定し、教育活動の見直し等に適切に活用すること等により、適切なPDCAサイクルを回していくことが求められるのではないか。
- また、大学が地域社会や産業界等の外部からの期待に応え、積極的に説明責任を果たしていくという観点から、大学の教育成果の可視化を進めるとともに、教学に係る取組状況等の大学教育の質の向上に関する情報を積極的に公表すべきではないか。
- 基礎的素養と専門知識の応用力等を培うコースワークの充実や、研究科等の組織の枠を越えた学位プログラムである研究科等関係課程を活用するとともに、企業と共同でのカリキュラム編成や、共同研究等の産学連携の場を活用するなどして大学院教育の充実を図るべきではないか。

#### (デジタル技術の活用等による教育研究の質の向上)

- ポスト・コロナにおける新たな社会に向けて、デジタル技術を有効活用し、オンライン・リモートによる学びとキャンパスにおける対面の学びを効果的に組み合わせた新たな講義、実験・実習等の創出により、教育の質の向上を実現すべきではないか。
- 一法人複数大学制度や大学等連携推進法人制度等の枠組みも活用しながら、各大学の強みを生かし、大学共同利用機関法人も含めた大学間の連携体制を構築し、1つの大学単独では有し得ない教育研究資源の共有により、教育研究機能の充実・強化を図るべきではないか。その際に、デジタル技術等を活用した教育基盤の共有体制を構築することで、効果的で質の高い教育の提供についても実現を模索すべきではないか。
- また、これらをはじめとした活動を支える基盤として、学内情報ネットワークや附属図書館等の知識・情報基盤の高度化・高機能化を図るべきではないか。

### (学生支援機能の充実・強化)

- 性別や年齢、障害の有無等にかかわらず、また、社会人や留学生を含め、多様な学生を受け入れるとともに、他大学との連携による推進等、それぞれの特性に応じた修学支援体制や教育研究環境の整備を効果的に進めるべきではないか。
- 博士課程学生を中心とした大学院生について、多様な財源を活用した学内奨学金やT A・R A制度の充実等を通じて、処遇の改善を図るとともに、産業界や地域社会とも連携しキャリア構築の支援に組織的に取り組むべきではないか。

### (高等学校と大学の連携・接続)

- 自らの求める学生像を提示し、その育成のために高校教育に何を求めるかを明確にするとともに、高校教育の実態を把握し、それを大学教育の改善・充実につなげていくなど、従来の社会貢献の枠を越えた高大連携を推進していくべきではないか。
- 入学者選抜について、高大接続改革の動向を踏まえつつ、引き続き、「知識・技能」「思考力・判断力・表現力」「主体性を持ち、多様な人々と協働して学習する態度」等を適切に評価する多面的・総合的な選抜への転換を進めていくべきではないか。

### (価値創造の源泉たる基礎研究・学術研究の振興)

- 国立大学を現在の知の集積拠点たらしめているのは、創設期から脈々と受け継がれてきた基礎研究・学術研究の成果である。知識集約型社会におけるこれらの重要性を踏まえ、価値創造の源泉である基礎研究・学術研究の卓越性と多様性を戦略的に維持・強化していくべきではないか。

そのために、競争的研究費や民間資金を含めた外部資金も活用しながら、挑戦的・長期的・分野融合的な研究の奨励、ポストドクター等の若手研究者の自立的・安定的なポストの確保とキャリア開発の支援、世界最高水準の研究環境の実現、共同利用・共同研究体制の強化、国際連携・国際頭脳循環の強化等に取り組んでいくべきではないか。

### (イノベーション創出に向けた産学連携の推進)

- 社会からの負託に応え、蓄積された知を最大限に活用し、イノベーションへとつなげていくため、産業界や地域社会との連携の下、国立大学が中心となった大学の研究成果の事業化や大学発ベンチャーの創出等が持続的に行われる環境の整備やその担い手となる人材の育成を推進し、大学を核とした知識集約型社会への転換を加速させていくべきではないか。
- さらに、産業界との連携を強化するため、研究シーズの公表やオープン・アンド・クローズ戦略を踏まえた研究データの共有等による学内研究の「見える化」の徹底や、産学連携窓口を一本化すること等により、教員個人から大学全体としての組織的な取組への転換を進めていくべきではないか。

#### (地域の担い手の育成等による地域経済・社会の活性化)

- 全国的な高等教育の機会を確保するという国立大学としての役割を担保した上で、特に高等教育機関への進学率が低い地域や、人口減少が顕著に見込まれる地域においては、地域連携プラットフォーム等の枠組みも活用しつつ、大学等、地方公共団体、産業界等とも連携しながら、地域の担い手となる人材を育成・輩出し、地域経済・社会の活性化に向けた取組を進めていくべきではないか。

#### (リカレント教育の推進)

- 人生100年時代に向けて、オープンエデュケーションを推進するとともに、産業界等のニーズを反映しながら、その人的支援も得て、新たな社会において求められる知識と技能を備え、即戦力となる人材を養成するための実践的なリカレント教育を充実すべきではないか。

#### (グローバルな教育研究環境の整備)

- 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の地位を確立し、世界と伍していくため、国内外を問わず、優秀な人材の呼び込みや日本人学生の海外派遣の促進、オンラインの活用を含めた国際的な教育連携や共同研究、学事暦の柔軟化等、全学的にグローバルな教育研究環境の整備を加速させるべきではないか。
- また、世界に開かれた高等教育機関として期待される役割を果たすために、海外ネットワークへの積極的な参画・構築や、ジョイント・ディグリー等の高度で多様な連携プログラムの活用、教育インフラの輸出等、ポスト・コロナを見据えた戦略的な国際展開を積極的に進めるべきではないか。

#### (多様な人材の積極的な登用)

- 学問分野や国境、世代を越えた知の集積拠点である国立大学には、構成員の多様性が求められる。各大学は、構成員の多様性を確保することにより何を目指すのかということについて明確な方向性を示した上で、引き続き、女性や若手、外国人等をはじめ、多様な人材の登用を積極的に進めていくとともに、活躍できる環境の整備に努めるべきではないか。

#### (附属学校の存在意義の明確化)

- 附属学校は、学部・研究科等における教育研究に組織的に協力することや、教育実習の実施への協力を行うこと等を通じて、附属学校の本来の設置趣旨に基づいた活動を推進するとともに、その規模や在り方を検討し、最新の教育課題に率先して取り組む地域のモデル校としての役割等、存在意義や役割及び特色を明確にすべきではないか。

### (附属病院の機能強化)

- 附属病院は、高度医療を提供する医療人を養成するとともに、質の高い研究を行う教育研究機関であるとの基本的認識を踏まえつつ、診療参加型臨床実習など卒前教育と卒後教育の一体的な推進や、研究の安全性・信頼性を確保しつつ世界トップレベルの研究を始めとする医薬品や医療技術の研究開発を推進すべきではないか。また、安全に高度医療を提供するとともに、各地域の医療需要等を踏まえ、都道府県等と主体的に連携を図り、医師偏在を解消し持続可能な地域医療体制を構築していくべきではないか。さらに、教育研究機関でもある大学病院においては、医療従事者の働き方改革の推進など適切な労務管理を行いつつ、社会の変化を踏まえ技術革新の成果を取り入れるなど、持続的な病院運営を行うべきではないか。

## (2) 業務運営の改善及び効率化、財務内容の改善、その他業務運営

### (学長を中心としたガバナンスの強化)

- 各法人の国立大学法人ガバナンス・コードへの適合状況等については国が確認することとされており、各法人において、その結果等も活用しながら、自らのガバナンス体制を絶えず見直していくことで、学長のリーダーシップの下で、強靱なガバナンスを構築することが求められるのではないかと。  
その際、コンプライアンスや内部通報・外部通報等の自らを律する内部統制の仕組みを整備するとともに、各法人の実情に応じて、その有する機能を最大限発揮できるガバナンスを確保することが重要であり、例えば、学外者の経験と知見を生かした執行体制の整備や法人経営に必要な能力を備える人材の計画的な育成・確保、社会の変化に応じた高度な専門職の登用・配置等について充実していくことが求められるのではないかと。
- 監事は、財務会計だけではなく、法人の経営全体が適切かつ効率的に機能しているかについて監査することが求められている。監事の常勤化や支援体制の整備・充実等により、より効果的・明示的に牽制機能を果たすための体制を整備すべきではないかと。

### (人事給与マネジメント改革の総合的な推進)

- 教育研究機能の強化に向けて、人的資源を最大限に活用するため、年齢構成の適正性の確保や人材の多様性を勘案した中長期的な人事計画の策定、意欲や能力を引き出すことを目的とした適切な業績評価と処遇への反映やそれを軸とした新たな年俸制の適用、さらには、若手教員の雇用確保や外部資金の人件費への活用及びこれらを念頭においたテニュアトラック制度やクロスアポイントメント制度の効果的活用等、人事給与マネジメント改革を総合的に推進していくべきではないかと。



### **(自律的な経営に向けた体制の強化)**

- 各法人の実態や目指す方向性を踏まえつつ、適切な会計マネジメントの下、外部資金の獲得や寄附金等に加え、規制緩和措置を踏まえた適切なリスク管理に基づく、効果的な資産運用や保有資産の積極的な活用等を通じて、財源の多元化を進めるべきではないか。
- 国による事前管理型から事後チェック型への制度改正に向けた検討状況等も踏まえつつ、国立大学法人には多額の公的な資金が投入されていること、また、その存立は社会からの負託によるものであることを認識した上で、社会への説明責任を果たすため、客観性と外部性を確保しつつ、徹底した自己評価を自ら実施してその結果を公表するとともに、大学版 I R (Investor Relations) 機能を積極的に導入していくべきではないか。

### **(効果的・効率的な業務運営に向けたデジタル化の推進)**

- デジタル技術の活用等により、業務全般の継続性の確保と併せて機能を高度化するとともに、そのために必要な業務運営体制を整備するなど、業務のデジタル化を一層進めるべきではないか。

### **(共創の拠点としてのキャンパス・教育研究設備の整備)**

- 教育研究面の機能強化と、地域・社会・世界への一層の貢献のため、キャンパス全体を、多様な学生・研究者との共創や地域・産業界との共創の拠点とすることが重要であり、その実現を目指す観点から、施設について、老朽改善整備による長寿命化等の計画的な施設整備の実施、施設マネジメントの推進、多様な財源の活用等に取り組むとともに、教育研究設備について、全学的なマネジメントによる戦略的な整備・共用等に取り組むべきではないか。

### **(研究不正・研究費不正の事前防止と事後対応)**

- 社会からの負託を受けて研究を遂行する国立大学法人は、研究及びそのための研究費の使用に関して、適正性・公正性を厳格に担保する必要があり、引き続き、「研究活動における不正行為への対応等に関するガイドライン」や「研究機関における公的研究費の管理・監査のガイドライン」等を踏まえ、研究不正・研究費不正の根絶に向けた組織的な取組をより一層徹底すべきではないか。

### **(情報セキュリティの確保)**

- 現在の社会において、情報・データの価値が高まる一方、サイバー攻撃や情報管理の不徹底に起因するセキュリティインシデントも多数発生している現状を踏まえ、既の実施している技術的対策や物理的対策をはじめ、組織や業務体制、学内規則、人材の確保・育成を含めた人的対策等、情報セキュリティ対策全体の抜本的な見直し・強化を図るべきではないか。