

平成27年6月16日

## 国立大学経営力戦略

文 部 科 学 省

## I. 基本的な考え方

## 〈国立大学の役割の再確認〉

国立大学は、全体として、世界最高水準の教育研究の実施、計画的な人材養成等への対応、大規模な基礎研究や先導的・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はないが重要な学問の継承・発展、全国的な高等教育の機会均等の確保、地域の活性化への貢献など、多様な役割を担っている。

国立大学は、平成16年から現在の国立大学法人制度に移行したが、その趣旨は、上記のような多様な役割を担う国立大学が、大学としてのビジョンの明確化、責任ある経営体制の確立、大学の裁量の大幅な拡大、第三者による評価の実施、情報公開の徹底などにより、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ようにするものであった。

このような法人制度の下で、各国立大学は競争的な環境と自主的・自律的な運営体制において、様々な改革を進め、教育・研究・社会貢献の充実・向上に一定の成果を上げてきた。

他方、この間、少子高齢化、グローバル化、新興国の台頭による競争激化など、我が国を取り巻く社会環境は急激な変化を遂げ続けており、日本社会は世界でも類を見ない大きな構造転換の必要性に迫られている。教育再生、経済再生、科学技術イノベーション、地方創生など我が国の喫緊の政策課題への対応も含め、我が国社会の活力や持続性を確かなものとする上で、新たな価値を生み出す礎となる「知」とそれを担う人材が決定的に重要となっている。その重要な鍵は、知識基盤社会の中核的拠点として全国に配置された国立大学が、社会変革のエンジンとして「知の創出機能」を最大化していくことにある。

このため、国立大学は、法人化のメリットをこれまで以上に生かし、<sup>かつたつ</sup>闊達な教育研究とそれを通じた積極的な社会貢献を十分に意識し、新たな経済社会を展望した大胆な発想の転換の下、新領域・融合分野など新たな研究領域の開拓、産業構造の変化や雇用ニーズに対応した新しい時代の産業を担う人材育成、地域・日本・世界が直面する経済社会の課題解決などを図りつつ、学問の進展やイノベーション創出などに最大限貢献できる組織への転換等を自ら押し進めていくことが求められる。

## ＜国立大学改革の進展と第3期中期目標期間における本格的展開＞

国立大学改革については、平成25年11月に「国立大学改革プラン」を策定し、第2期中期目標期間（平成22年度～27年度）の後半3か年を、「改革加速期間」と位置づけた上で、「ミッションの再定義」等を踏まえた強み・特色の重点化、グローバル化、イノベーション創出、人材養成機能の強化を視点とする「機能強化」の取組を進めてきた。

第3期中期目標期間（平成28年度～33年度）においては、各国立大学の強み・特色を最大限に生かし、自ら改善・発展する仕組みを構築することにより、持続的な「競争力」を持ち、高い付加価値を生み出す国立大学への転換を推進していく。

## ＜国立大学の経営力の強化＞

上記のように、国立大学が、その役割を一層果たしつつ、今後更なる改革を進めていく上では、各国立大学が、学長のリーダーシップの下、責任ある経営体制を構築し、法人化のメリットを最大限に生かしていくことが求められる。

制度面では、平成26年6月に成立した大学ガバナンス改革法（学校教育法及び国立大学法人法の一部を改正する法律）が平成27年4月から施行され、大学のガバナンス体制の確立が図られている。今後は、こうしたガバナンス体制の下、戦略的な経営を強化していくことが必要である。政府全体の財政状況が極めて厳しい中、各国立大学は、コスト意識の希薄な事業運営や、分散型の組織マネジメントによる経費配分を行ってはいけず、社会からの期待に応え、その役割を十分に果たしていくことができない。

既存の枠組みや手法等にとらわれない大胆な発想の転換を行うためには、学長がリーダーシップを発揮し、組織全体の改革の方向性を示す将来ビジョンを構築することが必要である。その際、確かなコスト意識と人・物・予算・施設利用等についての戦略的な資源配分構想を前提とした経営的視点が、強く求められる。

また、その経営を支える財務基盤については、国立大学法人運営費交付金などの公的資金のみに依るのではなく、各国立大学が教育研究活動の成果を広く社会にアピールするアウトリーチを重視し、民間企業との共同研究や寄附金の拡大など社会全体からの支援を受け、その期待に対し目に見える形で応える、という好循環を形作っていく中で、財源を多元化し、強化を図ることが重要である。

こうした取組を加速することで、各国立大学が、様々な社会ニーズと正面から向き合いながら、自らの強み・特色を生かした機能強化を一層進めるという持続可能な経営が行われ、学問の更なる発展と社会における新たな価値の創出を確かなものとしていくことが可能になる。

なお、大学共同利用機関法人についても、研究者コミュニティ全体、大学の機能強化及び社会への貢献を最大化させる役割を果たすため、本戦略の趣旨を踏まえ、経営力の強化に取り組む。

## Ⅱ. 経営力を強化するための方策

### 1. 大学の将来ビジョンに基づく機能強化の推進

第3期中期目標期間においては、各国立大学において、強み・特色を最大限に生かし、自ら改善・発展する仕組みを構築することにより、学問の進展と軌を一にした資源配分、組織再編、マネジメント改善等を通じて持続的な「競争力」を持ち、高い付加価値を生み出す。「国立大学改革プラン」を踏まえてこれまで進めてきた各国立大学の機能強化の取組を基に、第3期においては各国立大学の強み・特色の発揮を更に進めていくため、機能強化に積極的に取り組む国立大学に対し、その機能強化の方向性に応じて、国立大学法人運営費交付金を重点配分する仕組みを導入する。その際、国立大学に求められる多様な役割や様々な期待に応える点を総合的に勘案し、第3期における各国立大学の機能強化の方向性に応じた取組をきめ細かく支援するため、三つの重点支援の枠組みを新設し、取組の評価に基づくメリハリある配分を実施する。

重点支援① 主として、地域に貢献する取組とともに、専門分野の特性に配慮しつつ、強み・特色のある分野で世界・全国的な教育研究を推進する取組を中核とする国立大学を支援。

重点支援② 主として、専門分野の特性に配慮しつつ、強み・特色のある分野で、地域というより世界・全国的な教育研究を推進する取組を中核とする国立大学を支援。

重点支援③ 主として、卓越した成果を創出している海外大学と伍して、全学的に卓越した教育研究、社会実装を推進する取組を中核とする国立大学を支援。

この三つの枠組みについては、第3期においても各国立大学が多様な役割を果たすことを前提に、特に重点的に取り組む内容を踏まえ、各国立大学自らが一つの枠組みを選択し、取組構想を提案する。その際、原則として測定可能な評価指標（KPI）等を設定する。文部科学省は、この提案を受け、有識者の意見を聴取し、支援する取組を選定する。本枠組みによる支援は、基本的に中期目標期間を通じて行う。取組構想の評価は、原則、年度ごとに進捗状況を確認するとともに、評価指標等を用いてその向上度合いに応じ、例えば3～5程度の段階で行い、重点支援に反映する。優れた取組については、支援終了後、国立大学法人運営費交付金の配分に一定の加算を行う。透明性ある評価手法や国立大学法人運営費交付金の具体的配分方法については、平成27年中を目途にとりまとめ、公表する。

## 2. 自己変革・新陳代謝の推進

国立大学の自己変革を進め、新陳代謝を図るために、以下の取組を進める。

### (1) 機能強化のための組織再編、大学間・専門分野間での連携・連合等の促進

#### <学内の組織再編>

各国立大学においては、強み・特色・社会的役割を踏まえ、組織の廃止や社会的要請の高い分野への積極的転換を含めた速やかな組織改革を進める。その際、観光、農業6次産業化、ビッグデータなど、産業構造や雇用ニーズの変化に対応した学部・大学院の再編や、新たな研究領域への展開などにも留意する必要がある。

#### <大学間・専門分野間での連携・連合>

また、国立大学においては、①「教育課程の共同実施」（複数の大学がそれぞれ優位な教育研究資源を結集し、共同でより魅力ある教育研究・人材育成を実現する大学間連携の仕組みを整備するもの）や、②「共同利用・共同研究拠点」（個々の大学の枠を越えて大型の研究設備や大量の資料・データ等を全国の研究者が共同で利用し、研究を行うもの）、③「教育関係共同利用拠点」（大学全体として多様かつ高度な教育を展開するため、個々の大学の枠を超えて、各国立大学の有する人的・物的資源の共同利用等の有効活用を推進するもの）等の制度を活用するとともに、コンソーシアムなどを形成し、教育研究の充実強化のため大学間、分野間の連携を進めてきた。各国立大学はこうした取組、特に、入試業務の共同実施、教養教育の共同実施、海外大学との交流など教育研究活動の国際展開を連携して行う取組などを積極的に進める。

### (2) 学長裁量経費によるマネジメント改革

学長のリーダーシップやマネジメント力の発揮を予算面で強化する観点から、教育研究組織や学内資源配分等の見直しを促進するための仕組みとして、一般運営費交付金対象事業費の中に「学長の裁量による経費」（仮称）を新たに設け、組織の強み・特色や機能を最大限発揮できるようにする。この経費は、大学ガバナンス改革法の施行等を踏まえ、これまで各国立大学で取り組んできた実績をもとに、各国立大学のビジョンに基づき、IR<sup>1</sup>（インスティトゥーショナル・

---

<sup>1</sup> 一般に、教育、研究、財務等に関する大学の活動についてのデータを収集・分析し、大学の意思決定を支援するための調査研究を指す。

リサーチ) 体制の充実による学内の現状分析を踏まえて学内資源の再配分の取組(人的・物的・予算・施設利用等の見直し)などを行うことにより、教育研究活動の活性化や新たに当該大学の強み・特色となる分野の醸成、学長を支援する体制の強化など、業務運営の改善を図ることを目的とする。また、この経費は、有識者の意見を踏まえつつ、各国立大学におけるこの経費を活用した業務運営の改善の実績や教育研究活動等の状況を中期目標期間の3年目及び5年目に確認し、その結果に応じて改善の促進や予算配分に反映する。

### **(3) 意欲と能力のある教員がより高いパフォーマンスを発揮する環境の整備**

各国立大学においては、教育研究業績や能力に応じ、処遇の向上や教育研究環境の保証が一層なされるよう、メリハリある給与体系への転換と業績評価の充実を進める。年俸制、クロスアポイントメント制度などの人事給与システム改革を更に進めるとともに、テニュアトラック制の導入を拡大し、教員組織の活性化と教員の働き方・給与の多様化を進める。活力ある教育研究を持続的に保証するという観点から、中長期的な視野に立って教員の年齢構成の是正を図り、若手が活躍できる、安定性ある環境を整備する。

このような観点からの大学の取組を内外に可視化し、人材マネジメントを強化するため、教育・研究・社会貢献に各々の教員がどのように関わり、業績を上げているか、それを大学としてどう評価するか等を含め、人事給与システム改革と業績評価に関する中期目標期間を通じた計画を、平成27年度末までに各国立大学において策定する。

### **(4) 経営を担う人材、経営を支える人材の育成確保**

学長がリーダーシップを発揮し、経営力を強化していくためには、学長を支え、経営の一翼を担う人材として、マネジメント能力を有するとともに教育や学術研究に深い理解のある人材が必要である。このため、各国立大学において、経営を担う人材の計画的な育成・確保を図る。また、各国立大学において、財務、広報、研究戦略、法令遵守、国際交流、教学マネジメントなどの専門分野において高度な専門的能力を備えた人材の配置に努めるとともに、上記の経営を担う人材の育成と併せて体制整備を進める。

## **3. 財務基盤の強化**

文部科学省は、基盤的経費である国立大学法人運営費交付金を確保しつつ、改革に取り組む大学にメリハリある重点支援を実施する。

加えて、各国立大学の自己収入拡大を促進するための規制緩和や、外部資金獲得へのインセンティブ拡大を図る。

### (1) 収益を伴う事業の明確化

収益を伴う事業に関しては、国立大学法人制度内で行うことが可能な範囲を、各国立大学の好事例や各国立大学の構想を踏まえて明確化するため、平成27年度末までに、各国立大学の取組事例も参考にしつつ、必要な措置を講じる。

### (2) 寄附金収入の拡大

各国立大学においては、寄附金収入の拡大に向けて、専門スタッフの配置などの体制整備を図るとともに、寄附金獲得のための戦略を策定し、中期目標期間中の目標を設定する。また、文部科学省は、各国立大学の取組を支援するため、個人からの寄附に係る所得控除と税額控除の選択制の導入など寄附促進策を平成27年末までに検討する。

### (3) 民間との共同研究・受託研究の拡大

各国立大学においては、大学が持つ強みのある研究分野やその研究成果について、組織的に積極的な情報発信を行うとともに、民間に対する「提案型」の共同研究や大学本部のイニシアティブによる組織的な産学連携を推進し、可能な限り民間との共同研究・受託研究に関する中期目標期間中の目標を設定する。このため、研究者、URA<sup>2</sup>（リサーチ・アドミニストレーター）、知財取得・活用及び設備利用の支援スタッフなどにより産学連携を総合的に企画推進する「マネジメントチーム」を整備する。また、共同研究締結時の「不実施補償」<sup>3</sup>や「秘密保持」など知的財産の取扱いにより、民間との共同研究等が制約されないように、学内全体で共同研究等の在り方について戦略を策定する。文部科学省は、大学の知的財産の取扱いなどが制約となっている場合等について現状の把握なども含め、対応を支援する。

## 4. 未来の産業・社会を支えるフロンティアの形成

世界と互角に渡り合うリソースと経営力のある国立大学の形成のため、特定研究大学（仮称）制度を創設することとし、自律的な教育研究や財務基盤の強化のための規制緩和等を含めた必要な制度設計等について検討を加速し、平成27年中を目途に結論を得るとともに、必要な制度改正の準備を行う。あわせ

---

<sup>2</sup> 大学等において、研究者とともに、研究、企画立案、研究資金の調達・管理、知財の管理・活用等を行う人材群を指す。

<sup>3</sup> 共同研究等により生ずる共有知財について大学等が知財を実施できない立場である特性に鑑み、企業が共有知財を実施することによって得た利益の一部を、大学等に対して支払う補償金を指す。

て、新領域・新産業等を創造できる博士人材の育成のための卓越大学院（仮称）に関して、平成27年度中を目途に、産学官からなる検討会において、形成する分野の設定や複数の機関が連携する仕組みについて示す。さらに、卓越した研究者を安定性あるポストで受け入れることにより挑戦的な研究を発展させる卓越研究員（仮称）の制度設計を平成27年度中に行い、平成28年度から具体的な取組を行う。

また、世界のビジネスモデルが大きく変革しつつある中、経済にインパクトのある新陳代謝を引き起こすには、ベンチャー企業による新産業の創出が極めて重要である。特定研究大学（仮称）などにおいて、海外のベンチャー支援人材を含め、国内外の優れた創業人材の登用や実践的な創業人材育成など、ベンチャー創出のプラットフォーム機能を担うことができるよう、関係府省等によって各種のベンチャー関連施策を密接に関連させて支援・促進を図る。また、同様に、卓越大学院（仮称）については、文理融合領域や新領域の形成・新産業の創造の観点も踏まえた分野の設定を行うとともに、複数の大学、研究機関、企業等との連携を図る仕組みとする。

### Ⅲ. 経営力戦略の具体化に向けて

本戦略に基づき、文部科学省及び各国立大学は示されたスケジュールの下に取組を進め、第3期中期目標期間中において、その取組を強力に進める。これにより、国立大学が、知識基盤社会の中核的拠点として、「知の創出機能」を最大限発揮するとともに、我が国の高等教育と学術研究の水準向上と発展をより一層推進するための基盤となるよう、改革を進める。

また、本戦略の策定に当たっては、その取組を支え、大学改革の鍵となるガバナンス、マネジメントの強化を後押しするため、研究成果の持続的創出のための競争的研究費改革と一体的な観点からの検討を進めてきた。競争的研究費改革については、大学改革において取り組まれるべき人事給与システム改革等を前提とした必要な改革の方向性について、議論を進めている。今後は、とりまとめに向け、引き続き議論を進めるとともに、大学改革の進捗状況を踏まえつつ、競争的研究費改革の具体化に向けた取組を進める。