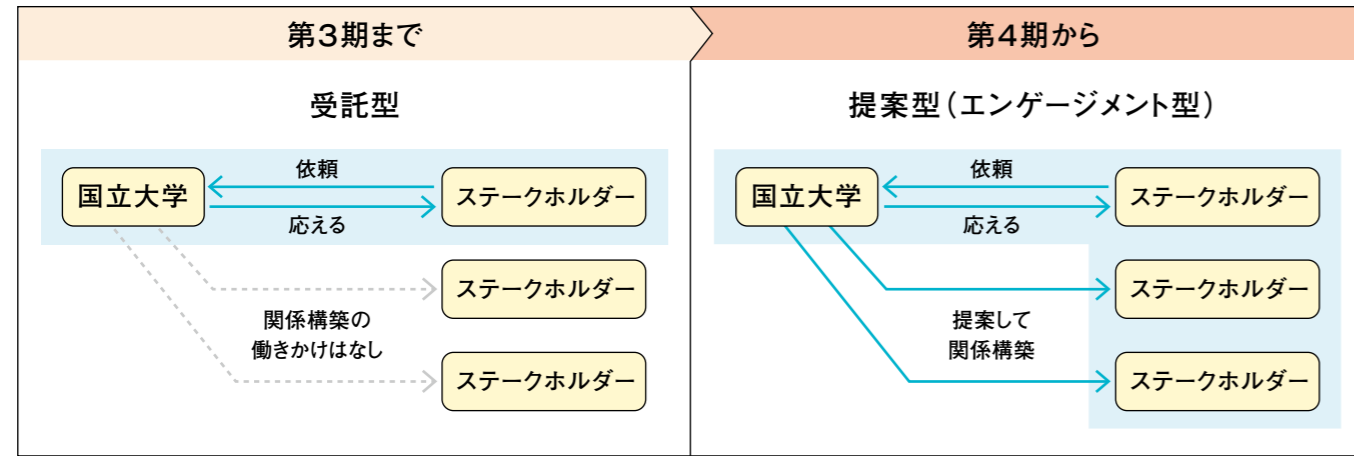
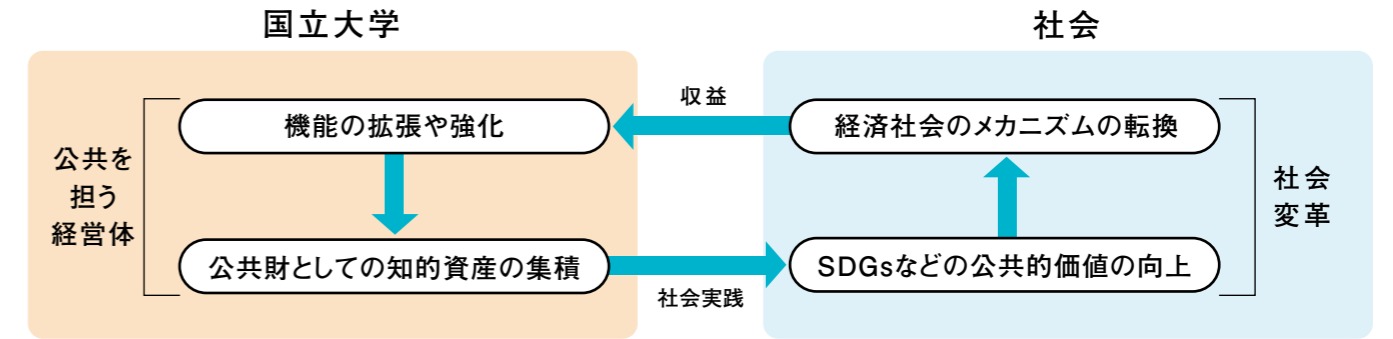


【図表7】国立大学とステークホルダーとの関係は“エンゲージメント型”へ



【図表5】社会変革の駆動と、自学の発展の両立を図る「公共を担う経営体」へ
～第4期中期目標期間で国立大学に期待される新たな役割・機能

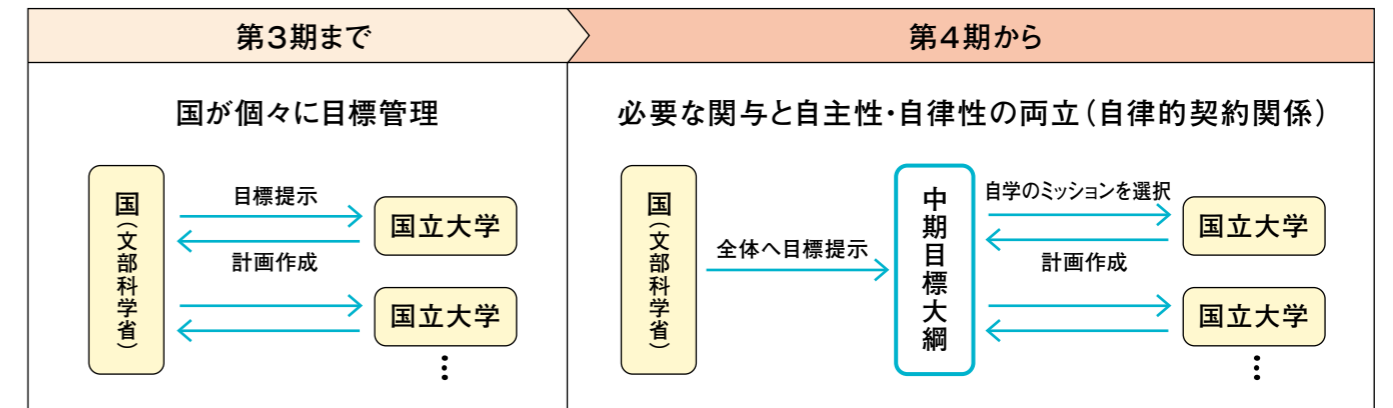


【図表8】規制緩和とガバナンス強化の両面から改革を推進 ～戦略的な経営実現に向けた主な施策

経営裁量の拡大を可能とする規制緩和	ガバナンス強化
<p>▶ 先行投資財源の確保とその循環拡大 大学債発行要件の緩和や、出資の範囲の拡大</p> <p>▶ 定員管理等の柔軟化 ・学位分野の変更なく収容定員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 ・優秀な留学生の確保のための定員管理の弾力化、留学生の授業料の設定のあり方の柔軟化</p>	<p>▶ 学長選考会議の権限の追加 学長選考会議の名称を「学長選考・監察会議」とし、同会議に学長に対するけん制機能を持たせる</p> <p>▶ 監事の体制の強化 監事が十分かつ適切に監査業務を遂行できるよう、監事のうち少なくとも1人は常勤とする</p>

*【図表5～8】文部科学省「国立大学法人の戦略的な経営実現に向けて～社会変革を駆動する真の経営体へ～最終とりまとめ」(2020年12月)を基に編集部で作成

【図表6】国と国立大学の関係は“自律的契約関係”へ



変わる国との関係、地域での役割… 国立大学の役割・機能の変化

第4期を境に 「公共を担う経営体」へ

「地域連携プラットフォーム」や「大学等連携推進法人」といった連携の枠組みを活用した先に、大学は社会とどのような関係構築を築けばよいか。国立大学が第4期中期目標期間でめざす「社会の中の大学のあり方」から考えたい。

2022年度から始まる第4期中期目標期間に向けて、文部科学省は2020年2月に「国立大学法人の戦略的経営実現に向けた検討会議」を設置し、国立大学に期待する役割・機能などを検討してきた。同年12月に発表された最終とりまとめでは、世界最高水準の教育研究の先導や、学問分野の継承と発展、全国的な高等教育の機会均等の確保などの「普遍的使命」に加えて、国の成長戦略の切り札として社会変革を駆動する「公共を担う経営体」の役割が国立大学に期待されている【図表5】。

現代において経済的な競争力を勝ち得ている国や企業は、押しなべてSDGsやカーボンニュート

ラル(脱炭素社会の実現)といった公共的価値に投資する姿勢を持ち、それを将来に向けた成長の原動力としている。この公共的価値を高める知識や技術を持ち合わせているのが、ほかならぬ大学だ。

日本は他国と比べて、産業界による公共的価値への投資には消極的で、経済成長のチャンスをつかみ損ねている。そこで文科省は、全都道府県に設置されている国立大学に、これまで集積してきた知的資産を生かして公共的価値を高め、社会変革を促す経営体に転換することを期待しているのだ。

例えば、大学がデータサイエンスに関する知見を生かしてコンサルティングを行えば、データの活用が社会で促進される。SDGsに対する理解を深める活動を行えば、SDGsに配慮した事業が育ちやすくなる。それが期待できる。そうした経済社会のメカニズムの転換を通して、経済成長に貢献するイメージだ。

ちなみに「経営体」とは、主体的、能動的に社会と関わり、そこから収益を得て自らも成長するサイク

ルを持つ組織のこと。国立大学には、相手からリターンが得られる働きかけを自ら企画提案する、ことも期待されている。

**主体的、自律的に
社会と向き合う大学へ**

国立大学がこのサイクルを構築するためには、国ばかりを見るのではなく、国立大学自身が主体的に社会と向き合う必要がある。

そこで国は、第4期から国立大学との関係を各大学の自主性を重んじる「自律的契約関係」に改めようとしている【図表6】。第3期までは国が個々の大学に目標を提示し、計画の達成度をチェックしていたが、第4期からは、国立大学全体が取り組むべき目標群を「中期目標大綱」として提示。大学は、この中から自学のミッションとすべきものを選択し、中期計画を作成する。計画の達成状況を測る指標の設定を義務付ける一方、毎年のチェックは各大学に任せ、国は4年度目及び期末である6年度目のチェックのみを行う。

大学とステークホルダーとの関係も変わる【図表7】。これまで国立大学は、「普遍的使命」の達成に支障を来さないためなどの理由から、営利を伴う活動には制限

が設けられていた。そのため、ステークホルダーとの関係は、あくまで依頼に応える受託型が主流であった。「公共を担う経営体」が期待される今後は、自らの提案により投資を呼び込み、ステークホルダーと共に価値創出に取り組む姿勢が求められる。

その実現に向け、今回いくつかの規制緩和が実施されている【図表8】。その一つが、国立大学が発行する債券「大学債」の要件の緩和だ。これまでは確実に利益を生むプロジェクトに限定されていたが、直接的な収入が見込めない事業目的でも、大学全体の収入を償還財源に充てることで債権の発行が可能になった。2020年10月に東京大学が200億円の大学債を発行したのは、この緩和を受けてのものだ。

そのほか、「全ての国立大学にコンサルティング業務への出資が認められた」ことで、自学の人的資産などを活用してコンサルティング会社を立ち上げることが可能になった。また、「指定国立大学には、大学発ベンチャーへの直接出資が認められた」ことで、自学の研究成果を活用したベンチャー企業を自らの投資判断で設立することができるようになった。これらにより、【図表5】に示す好循環

文科省に聞く!

法人化当初の目的を達成し 社会変革を駆動する存在へ

——「第4期」の背景にある考えは?

強く意識したのは、法人化当初の目的が達成されているか否かです。外部資金の獲得、時代に応じた組織改編など法人化による成果が見られた一方で、18年前にめざした「競争的環境の中で、活気に富み、個性豊かな魅力ある国立大学」が実現しているかという疑問が残ります。「国の管理の下、どの大学も総合的であれ、どの学部も平等であれ」というマインドを、国も大学も拭き切れていない状況が、この背景にあるのではないのでしょうか。

そこで第4期に向け見直すべきは、国と国立大学の関係だと考えました。付加価値の源泉「知」を有する大学が社会を動かし、支えていくには、これまでの「親子」のような関係ではなく、それぞれが「独立した大人同士」の関係になる必要があります。ポスト・コロナに向けてグリーン・リカバリー*1やESG投資*2など公共的な価値を高める取り組みが注目される中、公共的な知のインフラである国立大学が自律的な経営を行い、社会変革を駆動するというモデルは、世界に先駆けた成長戦略になると考えています。

——国立大学と社会の関係はどう変わる?

大学が国ばかり見ていると、社会を見る余裕がありません。国立大学にとって国は、数あるステークホルダーの中の一つ、1対1の関係であるとの意味から「自律的契約関係」への転換を図っています。ただし民営化するわけではなく、公共財として国の資産であることはこれまで通り。運営費交付金を通じて経営面を国が支えていくことに変わりはありません。経営的な「自立」ではなく、戦略的な面での「自律」です。

また国立大学には、自治体や企業からの申し出を待つのではなく、自ら社会に価値を示して共に成長が望めるパートナーを開拓してもらいたいと思います。ステークホルダーを引き込む「エンゲージメント型」の社会連携を期待しています。

——中期目標のあり方を「大綱」に変えた意図は?

これまでの中期目標は大学にとって、いわば国からの請負契約でした。しかし国が事細かに目標を管理している、大学は自律的に動けません。そこで国が国立大学に期待するミッションを25項目*3示し、各大学が自らの強み、特色に基づきミッションを選択する形にしました。毎年の目標管理も自己点検で行ってもらい、国は4年度目と最終時の評価のみ。国に向けて割っていた労力を、ステークホルダーとの関係構築に

第4期で国立大学の社会連携はどう変わる? — 社会変革を駆動して経済成長に貢献する存在へ

文部科学省 高等教育局
視学官
(命) 大学改革官 *取材当時

生田 知子

いくととも●1998年科学技術庁入庁。文部科学省大臣官房会計課、科学技術・学術政策局産業連携・地域支援課地域支援室長、高等教育局視学官(命)大学改革官などを経て、2021年7月より内閣府科学技術・イノベーション推進事務局参事官。



充ててほしいと思います。

——投資等の制限緩和は何を意味する?

大学債の発行要件の緩和や、出資対象の範囲拡大は、一言で言うと「社会に貢献する事業をしやすくする」ための措置です。獲得した資金で機能を拡張し、さらに社会に還元してリターンを増やす…という好循環を築いてもらうのが理想です。大学が市場から直接資金を調達するようになるという変化は大きなインパクトがあります。東京大学が発行した債券が即日完売したという事実は、その変化に対する期待の表れではないでしょうか。

地方創生のモデルとなる機能拡張を実現するための「定員増」

——地方国立大学の「定員増」を認めた経緯は?

国立大学の定員増は、原則としてこれまでは認められていませんでした。かつ今は18歳人口の減少局面でもあり、文部科学省では慎重な検討を行ってきました。結果、国立大学に機能拡張が求められている中、地方創生の期待にしっかり応えていける大学についてのみ、特例的に定員増を認めるようにしました。

申請にあたっては、中教審で検討された条件【図表9】に加えて、「理念ではなく、地域の現状、将来予測、大学入学者の今後の需要などをエビデンスベースで示すこと」「KPIをアウトカムで設定すること」「学長がリーダーシップを発揮して学内の創造性を引き出している具体的な取り組みを示すこと」「自治体が自学をどのように活用するのかのプランを示すこと」なども求めています。特に最後に挙げた点に関して、自治体が「大学を使い倒そう」と前のめりになることが地方創生の鍵だと考えており、大学には自治体を振り向かせるような建設的な議論をエビデンスベースで行ってほしいと思います。

——今後の国立大学への期待は?

「エンゲージメント」とは、多様な主体との関係を自らつくりあげ、進化させていくものです。そうした関係づくりを通して、社会の変革をリードする役割を担ってほしいと思います。国のほうでも国立大学の新たなチャレンジをしっかりとサポートしていく考えです。

【図表9】地方国立大学の特例的な学部収容定員増の申請に必要なとされる主な要件

① 地方創生に資する取り組みであること	<ul style="list-style-type: none"> 学長の強力なリーダーシップの下、各大学の強みを生かし、若者の地元定着につながるなど、他の大学の模範となる意義のある、地方創生に資する取り組みであること。その際、地元の地方公共団体(首長)・産業界等がそれぞれ主体的に地方創生の必要性や取り組みの重要性を認識の上、国立大学のリソースを十分に活用するような取り組みであること(例: 地元定着のための地域独自の奨学制度、地域の特長を生かした産業創出等)
② 地域における緊密な連携が図られた取り組みであること	<ul style="list-style-type: none"> 地域連携プラットフォームを通じた地域構想の策定や、オンライン教育の活用による地域の他大学との連携、地元企業と連携したインターンシップの実施等、地域の他の公私立大学をはじめとする高等教育機関や、地方公共団体、産業界等と緊密な連携がなされた取り組みであること
③ 地域における雇用創出・産業創出やリカレント教育の推進に資する取り組みであること	<ul style="list-style-type: none"> 地域連携プラットフォーム等の地方公共団体、地元産業界等との連携組織を設け、地域の特性やニーズをふまえた、イノベーションの創出や社会実装に本気で取り組むことで、地域の産業創出や若者の雇用創出に貢献する取り組みであること 地域の社会人や女性を対象として、リカレント教育を通じたキャリアアップ・キャリアアチェンジ支援等、地域ニーズをふまえた人材育成に資する取り組みであること 上記について、学部、大学院を通じた教育研究の質の向上、外部資金の獲得や外部人材の登用を含む人事制度上の工夫等について計画性・透明性を持った取り組みが担保されていること
④ 中長期的なKPIが設定された取り組みであること	<ul style="list-style-type: none"> ステークホルダーへの説明や結果責任へのコミットの観点から、中長期的なKPIの設定を求める

*中央教育審議会大学分科会「魅力ある地方大学の実現に資する地方国立大学の特例的な定員増について」(2021年2月)より。太字は編集部

環を生み出しやすくなったのだ。規制緩和と同時にガバナンス強化も図られている。自律的な経営には、自浄作用が働く組織が不可欠だからだ。「学長選考・監察会議」は、委員の半数を学外者にすることを徹底。ほかにも監事を常勤化するなど、透明性、けん制機能を高めている。

地方創生の一環として定員増を認める

第4期の開始を転換点とした改革が進む一方で、地方創生の観点からの改革も動いている。「魅力ある地方大学の実現に資する国立大学の定員増」がそれだ。まち・ひと・しごと創生の一環として、2020年9月に「地方創生に資する魅力ある地方大学の実現に向けた検討会議」が設置され、同年12月の取りまとめの中で、地方国立大学の「極めて限定的で、特例的」な定員増が提言された。その後、中央教育審議会大学分科会で、特例的な定員増を認める際の要件などが検討され、本年4月に文科省から各大学に通知がなされた。夏頃には各大学からの申請に対する審査が開始され、組織改編を伴わない最速の場合は、2022年4月に定員増が認可される

見通した。【図表9】に特例的な定員増の申請で必要とされる要件をまとめている。

まずは、①地方に具体的なメリットをもたらす、他大学のモデルとなるような取り組みであること。そのためには学長と自治体の首長がしっかりと手を組み、タスクを先導する必要がある。続いて、②地域の将来における大学の位置付け、進学需要などを地域連携プラットフォーム等で話し合ったうえで、定員増が地域課題の解決に不可欠だと結論付けられること、③地域に雇用や産業を生み取り組みであることが求められている。②、③ともに地域の企業、自治体と、財政支援の約束を含めた緊密な連携が必要だ。そして、④検証可能な目標を定め、説明責任を果たすことも要件だ。

このように特例的な定員増が認可される国立大学には、地域に若者を呼び込み、地域の活性化をけん引する役割が強く求められる。国立大学の例からは、公共的な価値の向上や地方創生に積極的に関わるのが、大学に求められていることがわかる。社会への働きかけを連携によって強化した地域が、学生募集でも競争力を持つと言えるのではないだろうか。

*ここでの「地方大学」は、首都圏の1都3県以外にあり、地方創生への貢献を主なミッションの1つとする大学を指す

*1 コロナ禍からの経済復興を、環境問題の解決も図りながら行おうとする考え方
*3 2021年6月現在

*2 環境・社会・ガバナンスの3つの観点で企業を評価・選定する投資

撮影 / 荒川潤