

# 国立大学法人化後の現状と課題について (中間まとめ(案))

平成22年5月27日  
文 部 科 学 省

はじめに .....	1
1. 国立大学の法人化の趣旨 .....	2
2. 法人化後の社会経済情勢 .....	3
(1) 高等教育の国際化と教育の質の保証 .....	3
(2) 18歳人口の減少と進学率 .....	4
(3) 厳しい財政状況 .....	5
3. 法人化後の状況分析 .....	5
(1) 教育研究等の状況 .....	6
①教育 .....	6
②研究 .....	8
③社会貢献 .....	10
④附属病院 .....	11
(2) 国立大学法人制度の運用状況 .....	12
①管理運営組織等 .....	12
②人事関係 .....	14
③財務会計関係 .....	17
④中期目標・計画、評価 .....	20
(3) 国立大学の法人化の評価 .....	21
4. 今後の改善方策 .....	21
(1) 教育研究力の強化 .....	21
(2) ガバナンスの強化 .....	22
(3) 財務基盤の強化 .....	23
おわりに .....	25

## はじめに

昨年11月に実施された行政刷新会議の事業仕分けにおいては、国立大学法人運営費交付金が対象とされ、その際、国立大学の法人化の成果について検証し、大学のガバナンスのあり方を見直すべき、等の指摘がなされた。これを契機として、文部科学省においては、本年1月より、第1期中期目標期間（平成16年度から平成21年度）を終えた国立大学法人（大学共同利用機関法人を含む）の現状分析を行うとともに、引き続き国立大学法人が社会から求められる役割を的確に果たしていくために解決すべき課題や改善方策について検討するため、「国立大学法人の在り方に係る検証」を開始した。

本検証では、国立大学法人に関する様々なデータ等を収集・分析するとともに、国立大学の法人化後の現状と課題等について意見聴取を実施した。

まず、本年1月から3月末にかけて、文部科学省ホームページによる意見募集を実施し、国立大学法人の教職員、学生、保護者、卒業生、公私立大学関係者など多岐にわたる方々から総計233件のご意見をいただいた。また、本年2月から3月にかけては、政務三役により、国立大学の現学長、元学長、教授、公私立大学関係者、独立行政法人関係者など様々な立場の方からの意見聴取を実施した。さらに、本年3月には、各国立大学法人に対して実地調査を実施し、法人の理事、学部長、教授、准教授、事務職員、図書館司書、学生等、総計250名の方々からご意見をいただくとともに、本年4月には全国立大学法人に対して、書面により、ご意見をいただいた。このような意見聴取と並行して、国立大学法人評価委員会の下に「国立大学法人化の検証に関するワーキンググループ」を設置し、ご意見をいただいた。

本「中間まとめ（案）」はこのような様々な関係者からいただいたご意見も踏まえ、文部科学省としての考えを取りまとめたものである。

今後は、本案について、国民からの意見募集を行うとともに、「熟議」プロセスによる議論、社団法人国立大学協会等関係団体からの意見聴取を経て、「中間まとめ」として取りまとめ、公表する予定である。

## 1. 国立大学の法人化の趣旨

国立大学は、既に中央教育審議会答申等で指摘されている<sup>\*1</sup>ように、全国的な高等教育の機会均等の確保、世界最高水準の教育研究の実施、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分野の継承・発展、計画的な人材養成等への対応、地域の活性化への貢献等の役割を担っている。また、最先端医療の開発や地域医療の「最後の砦」としての附属病院の果たす役割も極めて重要である。国立大学は、これまで、このような役割をその使命として果たしてきたが、これらの重要性は、我が国の成長と発展の原動力である「人と知恵」の最大の源泉として、今日、益々高まっているところであり、各国立大学の機能の明確化とその確実な実現が強く求められている状況にある。

国立大学の法人化は、このような国立大学の使命をより確実に果たすべく、明治以来、国の内部機関として位置付けられてきた国立大学に、独立した法人格を付与して、自律的な環境下で裁量の大幅な拡大を図り、大学をより活性化し、優れた教育や特色ある研究へ向けた積極的な取組を促し、より個性豊かな魅力ある大学の実現を目指して行われたものである。

そのため、国の内部機関であった時と比較して、教育研究組織、人事、財務会計面等に大幅な裁量を与えるとともに、法人として社会に対する責任を適切に果たすことができるよう、適切な管理運営組織の整備、中期目標・計画の策定や第三者評価といった制度が導入されている。

また、憲法で保障されている学問の自由や大学の自治の理念を踏まえ、国立大学の教育研究の特性に配慮する観点から、独立行政法人とは異なる法体系とされ、例えば、①制度の運用に当たって、教育研究の特性に配慮すること、②中期目標の策定に当たって、文部科学大臣は予め国立大学法人の意見を聴くとともに、その意見に配慮すること、③中期目標の達成状況の評価に当たっては、教育研究の状況についての評価を独立行政法人大学評価・学位授与機構に要請し、当該評価結果を尊重すること等の制度設計がなされている。

なお、諸外国では国公立大学であっても個別に法人格を持って自律的な運営を行っているのが一般的<sup>\*2</sup>であり、我が国も法人化により、ようやく他国と同様の制度的環境を整えることができたと言える。

また、大学の関係者（いわゆるステークホルダー）は、広くは国民全体、海外にも及ぶものの、より直接的な範囲を見ても、教育の受け手である学生やその保護者はもとより、地域社会、産業界、さらには医療関係者、法曹関係者、小・中・高等学校等の教育界等々極めて多様である。国立大学は、法人化を機に、改めて、これら関係者の求めるところを十分に意識し、対話を深め、連携を強めていくことが必要である。

---

\*1 「我が国の高等教育の将来像（答申）（平成17年1月中央教育審議会）」では、「国立大学は、世界最高水準の教育・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分野の継承・発展、全国的な高等教育の機会均等の確保等について政策的に重要な役割を担うことが求められている」とされている。

\*2 イギリスの国立大学は、国王の設立勅許状により大学法人としての法的地位が与えられるか、政府による一定の条件の下に法人化されている。フランスの国立大学については、公施設法人として法人格を有するものとされている。ドイツの州立大学は、公法上の団体として法人格を有している。アメリカの州立大学の多くは州の法律等により法人格を与えられている。

## 2. 法人化後の社会経済情勢

国立大学の法人化の検証に際しては、制度自体の運用状況に着目しつつ、国立大学法人を取り巻く社会経済情勢の変化等も考慮しながら、総合的な分析を行うことが適切である。関連する社会経済情勢としては、特に以下（１）から（３）の諸点を十分考慮することが重要である。

なお、現状の国立大学法人が抱えている課題は、主として、国立大学法人制度そのものに起因するものと、社会経済情勢の変化に起因するものとが考えられるが、ややもすると、これらが混同されている可能性もあることに留意が必要である。特に、いわゆる「骨太の方針2006」による国立大学法人運営費交付金の対前年度比1%の削減や、総人件費改革の一環としての人件費の削減等については、法人化以降の変化として、法人制度と同一に論じられることが多いが、両者は密接に関連するものの、本来次元が異なるものであり、峻別して考えるべきである。

### （１）高等教育の国際化と教育の質の保証

21世紀になって社会・経済のグローバル化が一層進展する中、高等教育においても国境を越えた大学教育の提供が急速に普及するなど、国際的な競争と協働に関する活発な取組が見られる。そのような中、例えばヨーロッパでは、学生が幅広い分野から質の高い教育課程を選択できるとともに、学位が国境を越えて適切に評価されることを目指して、「欧州高等教育圏」の整備を進めている。

一方、我が国においては、学士の水準の維持・向上、そのための教育内容等の充実を図っていくため、平成20年12月、中央教育審議会から「学士課程教育の構築に向けて」と題する答申がなされており、教育課程の体系的確保など教育内容や方法の改善、教育の質保証のための評価制度の改善等が提言されている。文部科学省では、こうした方向性の下で、教育内容等の改善のための組織的な研修等（FD（ファカルティ・ディベロップメント））や、学部・学科の教育研究目的の公表、授業の方法・内容及び評価基準の学生への明示についての義務化等、学部教育の改革を進めており、各大学においてもこれに対応した取組が進展<sup>\*3</sup>している。

また、国際的な教育の質保証のための共通の枠組みづくりに向けて、例えば、昨年10月の第2回日中韓サミットで「大学間交流」が今後の協力分野とされたことを受け、本年4月に「日中韓大学間交流・連携推進会議」を開催し、今後、大学間における交流プログラムや質保証に関する共通理解等について検討を進めていくこととなっている。

国立大学は、引き続き、我が国の大学改革の牽引役としてこのような国内外の変化に積極的に対応していくことが求められている。

\*3 例えば、FDを実施する大学は平成20年度時点で727大学（97%）で、国立大学は86大学全てが実施。全授業科目のシラバスを作成する大学は平成20年度時点で696大学（96%）で、国立大学は86大学全てが実施。（文部科学省「大学における教育内容等の改革状況について」）

## (2) 18歳人口の減少と進学率

近年、我が国の18歳人口は大幅な減少を続けており、平成21年度には、ピーク時の平成4年度と比べ4割減の121万人となっている。18歳人口の減少と相まって、大学の全志願者に対する入学者の割合は年々上昇<sup>\*4</sup>しており、学力や経済力、進学の実機等様々な面において、学生の多様化が進んでいる。一方、大学への進学率も上昇しており、法人化が行われた平成16年度には42.4%であったものが平成21年度は50.2%<sup>\*5</sup>となっている。しかしながら、グローバルな「高度知識基盤社会」が進展する中で、大学進学率を国際的に比較すると、平成19年度時点で、我が国の進学率は47%であり、韓国の61%、タイの55%など、他国の進学率と比較して低くなっており、我が国は世界的に見て決して「高学歴社会」とは呼べない状況になっている。また、我が国の大学進学率を都道府県別に見てみると、東京都等の大都市部は70%を超えている一方、30%台の県も多くなっている<sup>\*6</sup>。これに加え、保護者の所得に応じて進学率に差が出ているというデータ<sup>\*7</sup>もある。さらに、「高度知識基盤社会」において重要な役割が期待される博士号の取得者についても、我が国は諸外国に比べて少なく、さらに近年は進学者が減少<sup>\*8</sup>している状況である。

社会人学生や留学生の比率についても、OECD諸国との比較で我が国は著しく低くなっている<sup>\*9</sup>が、これらの増加を目指すに当たっては、カリキュラムや受け入れ体制等に様々な課題を抱えている。社会人学生や留学生を積極的に受け入れ、多様な価値観を持つ者が互いに刺激しあいながら教育の質の向上が図られる環境を整備することは、グローバル社会における大学教育にとって極めて重要な要素であり、このような環境整備の遅れは、我が国への学生の獲得を国際的に厳しい状況に追い込むことになりかねない<sup>\*10</sup>。

18歳人口が減少する中、各国立大学においても、学生に魅力ある大学の構築や多様

---

\*4 大学の全志願者に対する実際の入学者の割合は平成16年度に85.1%であったものが、平成21年度では92.5%になっている。(文部科学省「学校基本調査」)

\*5 なお、国立大学法人には短期大学はないが、平成21年度の短期大学をあわせた進学率は56.2%となっている。これに、高等専門学校、専門学校を加えた我が国の高等教育機関への進学率は77.6%となっている。(文部科学省「学校基本調査」、総務省統計局「人口推計」)

\*6 大学への進学率を都道府県別にみると、最も高い東京都が72.5%、最も低い岩手県は32.8%となっている。(文部科学省「学校基本調査」)

\*7 東京大学大学院教育学研究科大学経営・政策研究センターの「高校生の進路追跡調査(2007年9月)」によれば、例えば所得400万円以下の家庭の地方部の四年制大学への男子の進学率は40.1%である一方、所得1000万円超の家庭の進学率は63.0%となっている。

\*8 博士号取得者数は平成18年度時点でアメリカが22,320人、中国が20,920人である一方、日本は7,150人に留まる(NSF Science and Engineering Indicators 2010)。また、我が国における博士課程への入学者数は平成15年度に18,232人であったが、平成21年度は15,901人に落ち込んでいる。(文部科学省「学校基本調査」)

\*9 大学入学者のうち、25歳以上の者が占める割合はOECD平均21.3%(OECD教育データベース2007)に対して日本は1.8%(文部科学省推計)。留学生については、学士・修士課程で、OECD平均は7.3%であるのに対して日本は2.6%。博士課程でOECD平均は16.3%であるのに対して日本は16.1%。(「OECDインディケータ2009」)

\*10 「OECDインディケータ2009」によると、留学先選択の主要な要因として授業料と物価が挙げられているが、ヨーロッパの大学の授業料は我が国と比較して一般的に低廉である。

な学生を受け入れる環境の整備が求められている。

### (3) 厳しい財政状況

元来、大学改革の一環として行われた国立大学の法人化であるが、経済の停滞による税収の伸び悩み<sup>\*11</sup>や国債発行残高の大幅な増加<sup>\*12</sup>等に伴う厳しい歳出削減の一環として、国立大学法人運営費交付金についても、毎年度減額<sup>\*13</sup>が続き、特に平成19年度からは、いわゆる「骨太の方針2006」により、毎年度、対前年度比1%を削減することとされた。このような従来の削減方針は平成22年度予算において見直しがなされたものの、これまでの運営費交付金の削減は、「法人化前の公費投入額を踏まえ、従来以上に各大学における教育研究が確実に実施されるに必要な所要額を確保するよう努める」とした国立大学法人法成立時の附帯決議の趣旨にそぐわず、法人化が企図したメリットを減殺しているとの指摘が極めて強い。また、人件費についても、国家公務員の総人件費改革の一環として、平成18年度から平成22年度までの5年間で5%以上を削減することが求められており、教育研究に深刻な影響を及ぼしつつあるとの指摘もある。

そもそも、我が国の高等教育機関に対する公財政支出の対GDP比は、OECD平均が1.0%であるのに対し、0.5%に過ぎず、OECD加盟国中最下位である。また、高等教育機関への支出の公私費負担割合は、公財政支出が32.2%、私費負担が67.8%となっている。私費負担の内訳は、家計負担が51.4%、家計以外の私費負担が16.4%となっており、私費負担が高い国の中でも、家計負担の高さが突出している。

例えば、アメリカにおいては高等教育機関への支出の公私費負担割合は、公財政支出が34.0%、私費負担が66.0%となっており、私費負担は我が国と同程度の割合であるが、家計負担が36.3%、家計以外の私費負担が29.7%となっており、家計以外の私費負担の割合が我が国と比較して2倍近くになっている。我が国のように家計負担の割合が高いことは、大学への進学が家計状況の影響を強く受ける可能性があることを意味している。

さらに、近年、諸外国では、長期的視野に立った高等教育への投資の拡大が積極的に行われており、日本のみが増加していないというデータもある<sup>\*14</sup>。国際的に見て低い水準にある我が国の高等教育への公財政支出を、OECD加盟国平均値を指標の1つとして勘案しながら、如何に確保していくかは今後の重要な課題である。

---

\*11 一般会計税収は平成16年度の45.6兆円から、平成22年度は37.4兆円（見込み）と大幅に減少している。（財務省HP）

\*12 国債発行残高は平成16年度の499兆円から、平成22年度は637兆円（見込み）と大幅に増加している。（財務省HP）

\*13 国立大学法人運営費交付金は、平成16年度の1兆2,415億円から平成22年度は1兆1,585億円と830億円削減されている。

\*14 学生一人当たりの高等教育費について、1999年から2004年までの伸び率をOECD諸国で比較したところ、OECD諸国の平均は1.21倍であり、我が国は唯一0.97倍と減少している。（OECD Education at a Glance 2007）

### 3. 法人化後の状況分析

「1. 国立大学の法人化の趣旨」で述べたとおり、国立大学の法人化は、大学改革の一環として、教育研究の活性化により、魅力ある国立大学の実現を目指して行われたものであるが、法人化の目的が第1期中期目標期間における社会経済情勢の変化の中、どのように、どの程度まで達成されたかについての状況分析を（1）教育研究等、（2）国立大学法人制度の運用の2つの側面から以下に示す。なお、これらの状況は法人ごとに様々であり、一様に論じることは適当ではないが、本「中間まとめ（案）」は、各種意見聴取等を踏まえ、基本的に国立大学法人全体としての傾向と考えられるものについて述べていることに留意する必要がある。

#### （1）教育研究等の状況

##### ①教育

国立大学の法人化後の教育面の状況について、独立行政法人国立大学財務・経営センターによる「国立大学法人の経営財務の実態に関する全国調査（平成22年3月）」（以下、「財経センター調査」という。）においては、教育活動の活性化に法人化がプラスであったとの回答が6割を超えており、学生サービスの状況についても、学生支援の活性化に法人化がプラスであったとの回答が5割を超えている<sup>\*15</sup>。

財経センター調査においては、教育活動の変化についてのアンケートも行っているが、法人化後、教育全体の労力・時間が増加し、学生の満足度も向上してきているとの結果<sup>\*16</sup>となっている。

学生サービスの状況については、各種意見聴取でも法人化以降の状況を評価する意見が多く、学生サービスを意識した事務職員の対応の向上、TA（ティーチングアシスタント）、RA（リサーチアシスタント）など博士課程の学生への支援や大学独自奨学金の充実、入試説明会等の活発化、就職相談室の設置などの就職支援の強化等などが事例としてあげられている。一方、TA、RAなど博士課程学生への経済的支援策は充実してきているが、諸外国と比較して、これだけでは研究を十分に行うことができる環境が整備されていないなどの意見もある。

教育活動の状況については、例えば、学部段階においてGPA（グレード・ポイント・アベレージ）制度を取り入れ、厳格な成績評価を行っている大学や、学生による授業評価の結果を授業改善に反映させる組織的な取組を行っている大学数の増加<sup>\*17</sup>に見られるように、各法人それぞれの取組が進められており、教育改革は着実に進捗し

\*15 教育活動の活性化について61.4%が「大いにプラス」又は「ややプラス」と回答しており、学生支援の活性化については、54.7%が「大いにプラス」又は「ややプラス」と回答している。

\*16 教育全体の労力・時間については68.4%が「増加した」又は「やや増加した」と回答しており、学生満足度については60.5%が「増加した」又は「やや増加した」と回答している。

\*17 学部段階においてGPA制度を導入している国立大学は36大学（平成17年度）から51大学（平成20年度）に増加しており、学生による授業評価の結果を授業改善に反映させる組織的な取組を実施している大学は、45大学（平成17年度）から83大学（平成20年度）と増加している（文部科学省「大学における教育内容等の改革状況について」）。例えば弘前大学においては、全ての学部生に対して授業評価アンケートを実施し、集計結果を全教員に配布し、全教員の教育改善に関する具体的な取組を「教育者総覧」として公表している。

ていると言える。

これらと相まって国立大学法人の損益計算書における「教育費用」の額は、「運営費交付金収益」が減少する中、一貫して増加傾向<sup>\*18</sup>を示している。

今回の検証における各種意見聴取においても、法人化以降、アドミッションポリシー、カリキュラムポリシー、ディプロマポリシーの明確化、学生による授業評価の実施、学科等の組織による教育目標の立案とそれを実現するカリキュラムの整備、教育成果のチェックと継続的改善が行われているなど、教育内容の充実や教育活動の質の向上を評価する意見が多く出されている。

さらに、学生からも「(社会人学生であるが、)十数年前に自分が学部生であった時代に比べ、はるかにわかりやすい授業が行われている。」「学生の授業評価等もあり、学生のニーズに沿った教育研究を行うことへの意識が高まった。」などの意見が多い。

このような教育内容の充実や教育活動の質の向上の背景としては、近年、高等教育機関全体に対して、教育の質の保証への要請が強まってきたことに加え、国立大学については、法人化により、中期目標・計画の設定や法人評価等を通じて組織的な教育活動がより強化されたことなどが考えられる。

一方で、厳密な意味での教育の成果、即ち個々の学生の「能力」が大学教育の結果どの程度伸長したかについては、国際的にも未だ有効な指標や測定方法は確立するに至っていない<sup>\*19</sup>。

この点について、独立行政法人大学評価・学位授与機構が行った平成16年度から19年度にかけての国立大学の学部・研究科等の教育研究の現況分析結果によれば、「学業の成果」については、大部分の部局が「期待される水準にある」となっている<sup>\*20</sup>が、本評価は、国立大学法人法の規定に基づく国立大学法人評価のために、国立大学法人評価委員会からの要請を受けて行われているものであり、いわゆる相対評価を行うものではない点に留意する必要がある。

他方、学生の総学習時間などについて、海外の大学と比較して少ないというデータ<sup>\*21</sup>もあり、教育内容や方法面での改善が学生の学習意欲を高め、成果に結びついているかどうかは定かではないと言わざるを得ない。加えて、教育活動の活性化が社会に対して十分に認識されている状況とは言えないとの意見もあり、各大学の教育成果の社会への情報発信等も課題として考えられる。

また、教育活動の時間は増加傾向にあるが、教員数は特に増加しておらず、附属病

---

\*18 損益計算書上の「教育経費」の額は、1,039億円（平成16年度）から1,407億円（平成20年度）へと増加している。

\*19 現在、OECDにおいては、国際通用性の高い高等教育における学習成果アセスメントの取り組みとして、AHELO (Assessment of Higher Education Learning Outcomes) のフィージビリティ・スタディを実施している。

\*20 平成20年度に実施した第1期中期目標期間の暫定評価の平成16年度から平成19年度の学部・研究科等の現況分析結果によると、学業の成果について「期待される水準を大きく上回る」が1%、「期待される水準を上回る」が10%、「期待される水準にある」が86%、「期待される水準を下回る」が3%となっている。

\*21 東京大学が実施している「全国大学生調査」やカリフォルニア大学の「2008 Undergraduate Experience Survey」によると、週当たり総学習時間が11時間以上である学生の割合は、カリフォルニア大学が63.0%、日本の大学の平均が36.3%、東京大学の平均が47.6%となっている。

院を除く常勤教員の人件費も大幅に減少<sup>\*22</sup>している。このような人件費の削減は、教員が退職や異動のため欠員となった後の補充が必ずしも十分に行われていないことを示していると考えられる。なお、学問分野別の教員数の推移を見てみると、特に人文学分野の教員数の減少が著しい<sup>\*23</sup>。

さらに、我が国の学生と教員・職員の比率は他国のトップレベルの大学と比較して高くなっており<sup>\*24</sup>、近年の業務増加に伴い、教員が職員の業務の代替を余儀なくされているとの指摘もある。このような状況が続けば、教員一人当たりの教育負担や事務負担がさらに増加するとともに、教育の質の低下も懸念される。また、諸外国と比べ、我が国における研究支援者の数は極めて少ないことにも留意する必要がある<sup>\*25</sup>。

## ②研究

国立大学の法人化後の研究面の状況について、財経センター調査においては、研究活動の活性化に法人化がプラスであったとの回答が5割を超えている<sup>\*26</sup>。

また、法人化以降、各大学においては、民間企業等との共同研究の実施、受託研究の受入、特許権実施料収入のいずれも大幅に上昇<sup>\*27</sup>しており、社会の需要に応じた研究が活発になってきていると考えられる。さらに、科学研究費補助金に代表される競争的資金の獲得額・件数とともに法人化以降大幅に上昇<sup>\*28</sup>している。

このような状況の背景としては「①教育」の状況と同様、法人化により、中期目標・計画の設定や法人評価を通じて、組織的な研究活動がより強化されたことが考えられるが、運営費交付金が減少する中、科学技術の進歩や国際競争の激化に遅れることなく研究活動を進めていく上で、競争的資金等の外部資金の獲得の重要性が増したこと、法人化により人事、財務面での柔軟性が向上し、研究面へのメリットが大きかつ

---

\*22 附属病院を除いた教員の人件費は平成16年度の7,076億円から平成20年度は6,949億円に減少。このうち常勤教員給与は6,816億円から6,564億円に減少。また、学部・大学院の教員数は平成16年度の48,546人から平成21年度は46,753人に減少（▲1,793人）している。（損益計算書及び「学校基本調査」）

\*23 人文学分野の教員については、国公私立全体では平成10年から平成19年にかけて485人増加（2%）しているにもかかわらず、国立大学においては703人減少（▲11.4%）している。（文部科学省「学校教員統計調査」）

\*24 例えばイギリスTIMES誌が行っている世界大学ランキングでトップのアメリカのハーバード大学の教員一人当たり学生数は4.36、2位のイェール大学は3.74。同ランキングで我が国1位の東京大学は7.04、2位の京都大学は7.08。（「The Times Higher Education」、「学校基本調査」）

\*25 研究者一人当たりの研究支援者数は日本は0.27人、ドイツは0.74人、フランスは0.73人、イギリスは0.37人となっている。なお、平成16年度の日本の数値は0.26人（総務省統計局「科学技術研究調査報告」、OECD「Main Science and Technology Indicators 2009 edition 02」）

\*26 財経センター調査では、研究活動の活発化について、56.0%が「大いにプラス」又は「ややプラス」と回答。

\*27 民間企業等との共同研究の実施に伴う受入金額は平成15年度の176億円から平成20年度は362億円に、受託研究の実施に伴う受入金額は平成15年度の610億円から平成20年度は1,336億円に、特許権実施料収入は平成15年度の4.3億円から平成20年度は7.7億円にそれぞれ増加している。（高等専門学校を含む）（文部科学省「産学連携等実施状況調査」）

\*28 国立大学法人に所属する研究代表者への科学研究費補助金の配分額は平成15年度の971億円から平成21年度は1,290億円に、件数は平成15年度の24,525件から平成21年度は30,342件にそれぞれ増加している。（文部科学省資料）

たことなどもその要因であると考えられる。

一方、このような状況にも関わらず、国立大学の学術研究論文数については、法人化後若干は上昇したものの、平成18年度以降は減少傾向<sup>\*29</sup>に転じるなど、研究面に陰りが出始めている。我が国においては、特定分野においては引き続きトップレベルを維持<sup>\*30</sup>している大学もあるが、全体としては、他国の研究開発への投資の強化もあり、主要先進国における我が国の大学・研究機関の論文シェアの順位は平成19年度に中国に抜かれ、3位に後退<sup>\*31</sup>している。

また、財経センター調査における研究活動の変化に関するアンケートにおいては、教員の研究時間が少なくなったという回答が8割<sup>\*32</sup>を占めており、この傾向は今回の検証における各種意見聴取や他の調査等でも同様の結果となっている。

その理由として、各種意見聴取では、競争的資金等の外部資金獲得に伴う業務量の増加、評価や広報、教育、社会貢献など法人化以降、より重視されるようになった業務への対応等があげられている。

また、「①教育」の状況と同様、教員や研究支援職員の数及びその人件費の減少の影響は否定し得ない。

さらに研究面においては、外部資金獲得のために、短期的成果の出る研究が優先されており、基礎研究や人文科学系の一部など社会・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分野の継承・発展に影響が出てきているとの指摘<sup>\*33</sup>や、人的・物的条件に恵まれた都市部の大規模総合大学と比較して、いわゆる地方大学や小規模な大学が、外部資金の獲得面でも不利などの理由により、大学間の格差が広がっ

---

\*29 国立大学法人の学術研究論文数は平成16年度が59,758件、平成17年度が63,066件となっているが、その後減少し、平成20年度は56,735件に減少。(内閣府「国立大学法人等の科学技術関係活動に関する調査結果」)

\*30 トムソン・ロイター社による論文の被引用数の世界の研究機関ランキング(1999-2009)において、材料科学分野で東北大学が3位、物理学分野で東京大学が2位、化学分野で京都大学が4位、東京大学が5位、生物学・生化学分野で東京大学が3位、免疫学分野で大阪大学が5位、薬理学・毒物学分野で東京大学が5位になっている。なお、社会科学等の分野でランキングされる日本の大学はほぼ皆無。(「Essential Science Indicators 1999-2009」)

\*31 主要国等の論文シェアにおける我が国の論文数のシェアと順位は平成14年度は、10.07%で2位であったが、平成19年度は8.18%で3位に後退。1位はアメリカで29.32%、2位は中国で9.98%。(「National Science Indicators, 1981-2007」(トムソン・ロイター社)のEssential Science Indicatorsの分野分類に基づいて文部科学省で集計)

\*32 財経センター調査では、研究時間について、79.3%の学部長が「やや少なくなった」又は「少なくなった」と回答している。

\*33 科学技術政策研究所が平成18年度から継続して実施している「科学技術の状況に係る総合的意識調査」によれば、平成13年ごろと平成21年との基礎研究の多様性の状況の比較について、「日本全体としての基礎研究の多様性」や「長期の時間をかけて実施する研究」が少なくなっているとの回答が多い一方、「一時的な流行を追った研究」や「短期的に成果が生み出せる研究」が多くなっているとの回答が多い。本調査の対象者は、大学などの機関長、審議会の委員など科学技術政策立案に携わった経験のある研究者・有識者と第3期科学技術基本計画で定められた重点推進4分野及び推進4分野の各分野で学協会などから推薦された研究者(合計約1,400名)である。(科学技術政策研究所「科学技術の状況に係る総合的意識調査(定点調査2009)総合報告書」)

てきている<sup>\*34</sup>などの指摘がある。

これに対し、運営費交付金については、各法人の日常的な教育研究活動を支える基盤的経費として依然、極めて重要な役割を果たしているものの、法人化以降830億円減と大きく減少し、深刻な影響を懸念する声もある。

なお、外部資金は、運営費交付金と異なり、当然ながら特定の目的に限定して使用されるものであり、その獲得により、成果が求められることに加え、そのために既存の学内資源を一部割かざるを得ないこともある。

そのため、科学研究費補助金をはじめ、間接経費が措置されている外部資金も多いが、平成22年度予算では、厳しい財政状況の下、間接経費が大きく削減された事業<sup>\*35</sup>もあり、今後課題を残している。

### ③社会貢献

国立大学法人法においては、国立大学法人の業務として、当該法人以外の者からの委託や共同研究の実施等の教育研究活動、公開講座の開設等の学習機会の提供、研究成果の普及と活用の促進等、様々な社会貢献事業が規定されている。

各大学では、法人化以降、社会貢献事業に積極的に取り組んでおり、財経センター調査においても、社会貢献活動の拡充に法人化がプラスであったとの回答が7割を超えている<sup>\*36</sup>。

三大都市圏以外の地域における中小企業との共同研究の実施件数、実施金額は国立大学が公私立大学と比較して著しく高くなっている<sup>\*37</sup>ことなど、各国立大学は地域に密着した教育研究を展開しており、地域への貢献度は非常に高いと言える。地方公共団体からも、国立大学法人が地域における「知の拠点」として重要な機能、役割を果

---

\*34 平成16年度から平成20年度までの競争的資金及び外部資金収益は、全体で平成16年度の1,936億円から平成20年度は3,393億円に1,457億円増加しているが、増加額のうち、都市部の大規模総合大学7大学（北海道大学、東北大学、東京大学、名古屋大学、京都大学、大阪大学、九州大学）の占める額は817億円（1大学平均117億円）。一方、医科系学部を有する地方の総合大学25大学（弘前大学、秋田大学、山形大学、群馬大学、富山大学、金沢大学、福井大学、山梨大学、信州大学、岐阜大学、三重大学、鳥取大学、島根大学、山口大学、徳島大学、香川大学、愛媛大学、高知大学、佐賀大学、長崎大学、熊本大学、大分大学、宮崎大学、鹿児島大学、琉球大学）の増加額は207億円（1大学平均8.3億円）に過ぎない。（損益計算書）

\*35 国公私立大学を通じた大学教育改革の支援プログラムであるグローバルCOEプログラムの平成22年度予算は265億円（対前年度比▲77億円）となっており、当該経費の間接経費（30%）が削減されている。また、組織的な大学院教育改革推進プログラムの平成22年度予算は22億円（対前年度比35億円）であり、当該経費の間接経費（10%）が削減されている。

\*36 財経センター調査では、社会貢献活動の拡充について70.6%の学長が「大いにプラス」又は「ややプラス」と回答している。

\*37 中小企業との共同研究実績（件数ベース）の上位50大学の実施状況を見ると、国立大学は三大都市圏以外の地域において、共同研究を32大学が1,668件行っており、全体の56%を占める。三大都市圏以外の地域においては私立大学は該当がない。（文部科学省作成）

たしていると高く評価<sup>\*38</sup>されており、国に対してはその基盤の整備が期待されている。

また、近年、地方財政再建促進特別措置法施行令の改正等により、地方公共団体の要請に基づき大学等が行う研究開発や医療業務等についても地方公共団体から大学へ寄付を行うことが可能となっており、地域活性化のために大学等と地方公共団体の連携が進んでいる<sup>\*39</sup>。

なお、国立大学法人の経済効果について、例えば中規模総合大学の地域経済効果は数百億円になる<sup>\*40</sup>との試算もある。

今回の各種意見聴取においても、法人化後、地域産業・自治体との連携による技術交流、産学官連携による共同研究や共同事業への貢献等が進展しているとの意見が多くあげられている。

一方、法人化後、地域や企業とのコーディネーター役を教員が直接担い、それが教育研究活動の低下を招いているとの指摘もある。このような状況を招いている要因として、「①教育」の状況と同様、教員や研究支援職員の数及びその人件費の減少の影響は否定し得ない。

#### ④附属病院

国立大学の法人化の際、それまで国立学校特別会計の借入金により整備していた附属病院施設に係る債務約1兆円は独立行政法人国立大学財務・経営センターに承継<sup>\*41</sup>され、各国立大学は当該債務に対して返済する義務を負うこととなった。国立大学附属病院のうち、病院収入だけでは、診療経費・債務償還経費を賄えない病院に対しては、附属病院運営費交付金を交付している（平成16年度は35病院が対象であったが、平成22年度は12病院へ減少）が、第1期中期目標期間中は、病院運営の効率化を求める観点から、同交付金が交付される場合には、交付される法人の附属病院収入2%相当が同交付金から減額される仕組みとなっていた。その結果、病院の増収努力により2%を上回る収入増が確保されたこと等により、同交付金は、平成21年度で207億円と、平成16年度と比較して377億円の減少となっている。このような状況の中で、附

\*38 例えば、全国知事会の「平成22年度国の施策並びに予算に関する提案・要望（平成21年7月）」において、「国立大学が安定的な運営の下で、高等教育への進学機会の保障や中核的な人材の育成、行政・民間企業等との連携による貢献など地域における「知の拠点」としての重要な機能、役割を持続的に果たせるよう、必要な運営費交付金を措置すること。」が要望されている。

\*39 地方公共団体の要請に基づき国立大学法人等及び特定の独立行政法人等が行う科学技術に関する研究開発等の実施に要する経費については、一定の要件の下で、総務大臣との協議・同意を経て、寄附金等の支出が可能となっており、その範囲について、平成19年11月の「地方再生戦略」（地域活性化統合本部決定）等を受け、①研究開発等の用に供する土地や建物の無償譲渡、②住民に対する医療の提供に要する費用への補助等、③地域の産業振興等に資する特定の人材育成（学生への教育も含む）や産学連携のための施設等の無償貸与や経費負担等も対象とされた。その結果、平成15年度は9件（寄附金額4.3億円）だったものが、平成20年度は23件（寄附金額16.4億円）に増加している。

\*40 例えば山口大学では、卸売、小売り等の商業部門に115億円、住宅賃貸等の不動産部門に90億円など、地域経済に667億円の経済波及効果を有している。（文部科学省「平成19年度地方大学が地域に及ぼす経済効果分析」）因みに、同年度の山口大学への運営費交付金配分額は136億円。

\*41 法人化時に約1兆円を承継しており、平成21年度末現在、計約9,200億円の債務がある。（うち法人化時に承継した債務分は約5,600億円）

属病院収益は平成16年度の6,245億円から平成20年度は7,470億円と1,225億円増加しているが、そのための診療負担増による弊害を懸念する意見は非常に多い。

本来、国立大学附属病院は、医療人材の養成、新しい診断法の開発等の研究の実施や地域高度医療の最後の砦としての重要な使命を有するものであるが、附属病院収入の増加を目指すあまり、教育研究時間が大幅に削減されているとのアンケート結果<sup>\*42</sup>もある。また、研究面においては、臨床医学系論文について、平成18年から19年にかけて世界全体の論文数が2.7%増えたにもかかわらず、日本全体では1.4%の微増に留まっており、国立大学全体では逆に1.3%低下している。

各種意見聴取においても、研究医を含む人材養成の機能が低下している、診療業務が増加しており、病院と学部の業務を分けないと研究の時間がとれない、多忙な状況に関わらず、医師の給与が他の病院と比較して著しく低いなどといった意見が出ている。

このような状況を招いている要因としては、病院収入の増加が求められる中、診療に多くの時間を割かざるを得なくなったこと、国立大学附属病院を含む特定機能病院<sup>\*43</sup>の診療報酬がコストに比較して低額に抑えられていたこと等が考えられる。附属病院運営費交付金については、平成22年度予算においては大学全体での効率化を求めるとし、上述の附属病院運営費交付金を減額するルールが撤廃されるとともに、病院の教育研究診療機能の充実や勤務環境の改善のために必要な経費の増額が図られている<sup>\*44</sup>。さらに、今年度の診療報酬の改定<sup>\*45</sup>により、特定機能病院を含む急性期病院においても小児医療、救急医療等の評価が引き上げられており、従来に比べ、附属病院収入が増加することが見込まれている。しかしながら、借入金債務の負担等により、財務状況は引き続き厳しいものとなっている。

## (2) 国立大学法人制度の運用状況

### ①管理運営組織等

#### ア. 学長の役割

国立大学の法人化により、国の内部機関であった時と比べ、組織・人事面、財務面を含む各大学の自主性、自律性が強まると同時に、学長は教学・経営双方の最終

\*42 社団法人国立大学協会が実施した国立大学附属病院の経営問題に関する第5次アンケート調査では、教育の時間が減少したと答えた割合が平成17年は11.1%であったのが平成20年は24.4%に、研究の時間が減少したと答えた割合が平成17年は48.9%であったのが平成20年は77.8%に、それぞれ増加している。一方、診療の時間が増加したと答えた割合は平成17年の48.0%から平成20年は66.7%に増加している。

\*43 ①高度の医療を提供・評価・開発・研修することができる、②内科・外科など主要な10以上の診療科がある、③病床数が400以上ある、④集中治療室などの高度な医療施設や機器がある等の基準を満たし、厚生労働大臣の承認を受けた病院のことであり、国立大学附属病院は42病院とも承認を受けている。

\*44 医療機器の整備充実等のための地域医療拠点体制等充実支援経費として101億円（対前年度比79億円増）を計上。また、平成21年度第2次補正予算においても、救急医療の最先端機器の整備・病院基盤設備の更新のための経費として82億円を措置している。

\*45 2年に1度、中央社会保険医療協議会において診療報酬点数を決定しており、平成22年度は診療報酬本体が1.55%増、薬価等が▲1.36%減で合計0.19%の増額となっている。

責任者として強いリーダーシップと経営手腕を発揮することが求められるなど、学長の権限や責任も飛躍的に増大した。

各法人においては、このような学長の役割の変化に伴い、例えば、学長の経営方針に沿った教育研究の実現を目指した学長裁量経費や学長裁量定員の導入<sup>\*46</sup>、学長をサポートするための学長秘書室やアドバイザリーボードの設置等の体制整備等を行っている。

各種意見聴取においても、学長のイニシアティブが強化され、社会の変化に即応した大胆な改革が実行しやすくなった、学内の意思決定が早まったなどの意見がある一方、トップダウンで大学の進むべき方向が決定され、学内の意思疎通が上手くいっていない、意思決定プロセスが不明瞭、学長の経営能力が十分でないなどの指摘がなされている。

なお、教学と経営の責任や体制を明確に分離すべきとの意見もみられるが、実地調査や有識者からの意見聴取においては、教学と経営の分離はむしろ弊害があり、現状のままにすべきとの意見が多い。

## イ. 管理運営組織等

国立大学の法人化により、運営上の裁量が大幅に拡大するため、意思決定プロセスにおける透明性の確保や適正な意思決定の担保といった観点から、大学運営上の特に重要な案件の審議等における合議制が制度的に導入されている。具体的には、重要事項を議決する役員会、主に経営面に関する重要事項や方針を審議し、理事、学外有識者等から成る経営協議会、主に教学面に関する重要事項や方針を審議し、理事、学部長や研究科長等から成る教育研究評議会を設置することとされている。また、国立大学法人の業務を監査する立場から監事を置くこととされている。

これらの新しい管理運営組織については、財経センター調査において、役員会、経営協議会、教育研究評議会のいずれについても、「十分に機能している」又は「ある程度機能している」との回答が9割<sup>\*47</sup>を超えている。

各種意見聴取においても、各組織等はそれぞれの役割分担の中で効率的に機能しているとの意見が多い。特に経営協議会、監事については、学外からの意見を法人運営に反映する仕組みとして評価する意見が多いが、経営協議会については、議論すべき内容が多く、自由な討議の時間が十分に持てない、形骸化しているなどの意見もあげられている。また、教育研究評議会については、単科大学において、教授会と重複する議論を行っており、評議会が形骸化しているとの意見も出されている。監事については、監事監査と内部監査、監査法人の監査、会計検査院による検査の重複等も指摘されている。また、大学によっては、監事が執行部に対して積極的な

---

\*46 学長裁量経費は平成20年度時点で全ての法人が導入しており、学長裁量定員は83法人で導入されている。(平成20年度国立大学法人・大学共同利用機関法人の改革推進状況)

\*47 財経センター調査における学長の回答では、役員会の機能が「十分に機能している」又は「ある程度機能している」の割合が98.7%、経営協議会の機能が「十分に機能している」又は「ある程度機能している」の割合が94.9%、教育研究評議会の機能が「十分に機能している」又は「ある程度機能している」の割合が97.4%になっている。

ことを言えないとの意見もある。

このような指摘の要因として、例えば経営協議会については、多忙な有識者を経営協議会の委員にする事例が多いことや、学外委員に対する国立大学法人制度の説明が十分でないこと、協議会の進め方が非効率的であること、などが考えられる。

## ウ. 組織の見直し

国立大学の法人化により、それまで法令で定められていた教育研究組織等は、各法人の自主的な判断で柔軟かつ機動的に編成することが可能となっている。また法人内の事務組織についても、各法人の判断で随時改組等を行うことが可能となっている。

このような制度改正を踏まえ、各法人においては、教育研究組織についても社会情勢を踏まえた見直しを行っている。また、事務組織についても、従来の部課編成に拘らず、柔軟に組織編成を行うなど、事務の効率化・合理化の取組などの事例が見られる。さらに、海外拠点、国際企画推進本部の設置など、高等教育の国際化に対応する取組も見られる。

各種意見聴取においては、法人化後の各法人における教育研究組織等について、法人化によって機動的な組織改編ができるようになったとの意見がある一方、従来の国の制度の考え方に引きずられたまま、既存の教育研究組織の改組・再編を行うことができない、教育研究組織の改組・再編を促進するような国の支援が十分でないなどの理由により、そのようなメリットを効果的に活用できていないとの意見も出されている。実際、法人化前と比べて、教育研究組織の改組・再編の件数はあまり変わっておらず、学部の新設は停滞している状況<sup>\*48</sup>が見られる。また、事務組織の見直しも機動的に行なわれているが、組織が複雑化し、かえって効率性が損なわれているという懸念もある。

教育研究組織の見直しについて、法人化後、制度上は見直しが行いやすくなったにもかかわらず、必ずしもそれが十分に行われていない要因としては、第1期中期目標期間中は新たな法人制度への適応に労力が割かれていたことなどが考えられる。今後は、第2期中期目標期間を迎え、各法人が法人制度に適応する段階から、法人制度を最大限活用していく段階に移行することから、各法人における積極的な取組が期待される。

## ②人事関係

### ア. 非公務員化の状況

国立大学の法人化により、国立大学の教職員は全て非公務員となり、国家公務員法体系にとらわれない、より柔軟で弾力的な雇用形態、給与体系や勤務時間体系の

\*48 法人化前後で教育研究組織の改組・再編の件数を比較すると、学部等の新設は平成15年度及び21年度とも0件である。また、学科等の新設は4件が0件に、学科の改組は6件が22件になっている。研究科等の新設は10件が9件、専攻の設置は74件が70件になっている。なお、法人化以降の学部の新設は2件（和歌山大学・観光学部（平成20年度）、琉球大学・観光産業科学部（平成20年度））に留まる。（文部科学省調べ）

導入、優れた教育研究能力等を有する外国人の学長や学部長等への登用、営利企業の役員等との兼職・兼業の弾力的な運用、専門的知識・技能等を重視した法人独自の職員の採用等が可能になっている。一方、法人化以前から勤務している職員が大半を占めることから、医療保険や年金等については、引き続き国家公務員共済制度の適用とされるなど、一部公務員に準じた性格を持つものとなっている。

各法人においては、このような制度改革を踏まえ、ほとんどの法人（81法人）において、任期付き教員を採用<sup>\*49</sup>しており、年俸制の導入、世界トップレベルの研究者を特別な給与で処遇するなどの取組を行う法人もある<sup>\*50</sup>。また、各法人の一般職員については、法人化以降もある程度共通した能力を必要とすることから、社団法人国立大学協会が中心となって、7つの地区ごとに国立大学法人等職員統一採用試験を実施し、各法人がそれぞれ採用を行っているが、それとは別に各法人において、専門的知識・技能等を重視した採用も行われてきている<sup>\*51</sup>。

各種意見聴取においては、国立大学の教職員について、法人化後、国の定員管理がなくなり、自主的判断による採用や人件費管理への移行等が可能になったこと、変形労働時間制等の導入が可能になったこと等の制度改革が教育研究の活性化や効率的な予算執行に寄与しているとの意見が多く出されている。また、各法人においては、人事評価に基づいた戦略的な人事配置や評価結果の処遇への反映なども行われている。

しかしながら、法人化以降、総人件費改革の一環としての人件費の削減や運営費交付金の削減、さらに教員の定年延長<sup>\*52</sup>が法人化の時期に重なったこと等により、教職員数の減、若手教員（ポスト）の減、教員の高齢化などが顕著<sup>\*53</sup>となっている。

そのため、有望な学生が大学院に進学し教員（研究者）になることを諦めてしまうとの意見や、非常勤の教職員の増加による身分の不安定化や、教育研究、事務遂行上の継続性・安定性が懸念されるなどの意見も多い。

また、国立大学法人を支える職員について、SD（スタッフ・ディベロップメント）等により、職種に応じた専門能力の体系化やその育成を一層進め、職員の専門

---

\*49 任期付き教員数は平成16年度は6,956人であったが、平成19年度は11,156人に増加。任期付き教員の比率も9.0%から18.3%に倍増。（文部科学省調べ）

\*50 例えば、京都大学では世界トップレベル研究拠点を平成19年度に設置したことに伴い、「特定拠点研究員（平成20年度より特定研究員として全学に拡大）」制度を導入し、同研究員に裁量労働制を導入している。秋田大学では 寄附講座等教員の雇用及び給与等について年俸制を適用している。

\*51 今回の意見聴取等における7大学への実地調査において、専門的知識・技能等を有した職員を採用しているかを聞いたところ、調査対象の全ての法人において実施しており、特に、国際関係、知的財産関係などの職種の採用が多い。

\*52 平成16年に高年齢者等の雇用の安定等に関する法律が改正され、定年（65才未満のものに限る）の定めをしている事業主について、平成18年4月以降、①65才までの定年の引き上げ、②継続雇用制度の導入、③定年の定め廃止のいずれかの措置（高年齢者雇用確保措置）を講じなければならないとされている。

\*53 教員の平均年齢は、平成16年度の46.4才から平成19年度は46.9才に上昇しており、本務教員に占める37歳以下の教員の割合は平成16年度に23.3%（14,342人）であったものが平成19年度には21.4%（13,200人）に減少している（文部科学省「学校教員統計調査」）。また、例えばある大規模総合大学においては、24歳から30歳の教員の割合が平成15年度は6.2%、平成21年度は2.8%となっており、31歳から35歳の教員の割合が平成15年度は16.6%、平成21年度は12.9%となっている。

性の向上を進めるべき、教員の採用について、法人化以降も採用基準等が不明瞭との意見も出ている。さらに、公務員から非公務員に身分が変更となったものの、医療保険、年金等は引き続き国家公務員共済制度を適用していることにより、例えば育児休暇の適用を柔軟に行うことができない、退職手当を考慮すると、思い切った人事戦略を講じることができないなどの課題も指摘されている。

## イ. 人件費

法人化以降、附属病院を除く教員人件費は平成16年度から平成20年度で127億円の減、うち常勤教員については252億円の減、同じく職員人件費も68億円の減、うち常勤職員については143億円の減となっている。

今後もこのような傾向が続くならば、教育研究現場への深刻な影響はもとより、人件費の抑制が若手研究者に大きなしわ寄せとなって表れていることから、若手研究者のアカデミック離れが加速し、将来に取り返しのつかない禍根を残すことが強く懸念される。

特に運営費交付金については、人件費、物件費等の使途を問わず配分されている一方、総人件費改革により、国立大学法人も一律人件費削減の対象とされていることについては、国立大学の教育研究の特性等の観点から、独立行政法人とは異なる独自の制度を導入し、法人の自主性、自律性の尊重と裁量を大幅に拡充させるという法人化の趣旨を大きく減殺するものである。大学の教職員は専門性も高く、大学にとっての最重要の財産であり、総人件費改革の平成23年度以降の適用の見直しは大きな課題であると言える。

## ウ. 職員の人事交流

国立大学の法人化により、職員の任命権は全て各法人の学長に属することとなり、法人化後の人事交流についても各法人の判断で行っている。

各法人においては、法人化後も大学の枠を超えた幅広い人事交流を行うことにより、職員の能力の向上や組織の活性化等を図っており、各法人や国、地方公共団体間において、退職手当の相互通算措置等を可能とするような規程の整備も行われている。また、法人化前には、文部科学大臣の任命権の下に国立大学間を異動する事務職員（いわゆる「異動官職」）が存在したが、現在では文部科学省と法人間において、各法人からの要請を踏まえた人事交流が行われている。

なお、文部科学省に在籍する職員の多くは、当初、各大学で採用され一定年数の勤務を経た後、文部科学省に異動した者である<sup>\*54</sup>点にも留意すべきである。

各種意見聴取においては、外部との人事交流について、互いに補完しあう観点等から必要との意見が多いが、法人化後、人件費削減等による職員の削減により、各法人内の人員の確保に手一杯であり、他法人との交流が減少しているなどの意見もある。

\*54 平成21年11月時点において、文部科学省職員のうち、課長補佐以下の者に占める国立大学からの転任職員等は60.7%となっている。（文部科学省調べ）

文部科学省との人事交流については、例えば、双方がそれぞれの現場を知ることにより、教育研究を国と国立大学法人が一緒になって推進する上で有益とする意見がある一方、文部科学省の意向に依存しがちな法人経営をすることにつながるため、なくすべきといった指摘もなされている。

国立大学法人と文部科学省との人事交流については、各国立大学法人の学長等の自主的・自律的な判断により行うとの原則の下、社団法人国立大学協会との意見交換を踏まえて、学長からの要請があった場合に、その内容をよりの確に把握して行えるよう、手続きの改善を行ったところであり、今後、同協会の検討も踏まえた更なる改善を行うことが課題であると考えられる。

### ③財務会計関係

#### ア. 裁量の拡大

国立大学の法人化により、各法人への国からの予算措置については、それまで財政法や予算決算及び会計令等国の法令の適用を受け、使途も細かく定められていたが、各法人の自主性・自律性を高めるべく、使途を特定せず、各法人の判断で弾力的に執行できる運営費交付金が交付されるようになった。運営費交付金では、新たな教育研究ニーズに対応するため、特別教育研究経費（第2期からは「特別経費」に名称変更）が設けられ、各法人の要望に基づき、意欲的な取組が支援されている。また、法人化前は基本的に不可能であった、予算の次年度への繰越も可能となっている。

各種意見聴取においては、特に予算執行について、法人化後、いわゆる渡し切りの交付金として運営費交付金が措置されるようになったことにより、大学の特色ある教育研究や若手研究者への重点支援など効率的かつ弾力的な執行が可能になったこと、中期目標期間中における予算の繰越が可能となったことなどを評価する意見が多い。しかしながら、中期目標期間を越える積立金の繰越の基準が不明確であり、将来的な見通しが立てにくいなどの意見もある。

なお、法人化により日常的な教育研究に使える予算が削減されたなどの意見があり、財経センター調査においても、法人化後の評価の中で、法人化後の財務の健全性についてマイナスであったと答える者の割合が他の項目と比較して高い<sup>\*55</sup>。

しかしながら、これらの意見は、同時期に進行した運営費交付金の削減や学内の資源配分方法の変更の結果としての各研究室等への配分額の減少の影響による可能性があり、法人制度そのものの課題とは区別して考えるべきものである。

#### イ. 学内資金の配分

各法人においては、予算執行面の弾力化も背景として、法人の方針に沿った自由な予算配分を行うところが増えている。各研究室などの教育研究組織への学内配分

\*55 財経センター調査における学長の回答では、法人化が財務の健全性に「大いにプラス」が5.3%、「ややプラス」が29.3%、「どちらともいえない」が44.0%、「ややマイナス」が10.7%、「大いにマイナス」が10.7%となっており、全回答項目（15項目）の中で唯一、「ややマイナス」又は「マイナス」の回答が20%を超えている。

についても、法人独自の配分ルールを定め、例えば科学研究費補助金への申請数や採択数を学内資金の配分のメルクマールとするなど柔軟な予算配分が行われている<sup>\*56</sup>。また、外部資金の獲得が困難な分野に対し、学内配分で配慮している事例<sup>\*57</sup>もある。

法人化後の学内資金の配分については、法人化前と比して、共通経費の比重が高まっており、部局や研究室への配分が減少する傾向が見られる。財經センター調査においても、法人化後、学長等による裁量経費や全学的な重点・戦略的配分経費への予算額が「大きく増加」又は「やや増加」との回答が6割を超えているが、各教員の基盤的な教育費、研究費については、「やや減少」又は「大きく減少」との回答が「大きく増加」又は「やや増加」との回答を大きく上回っている<sup>\*58</sup>。

共通経費の比重が高くなっている要因としては、法人化後の新たな支出（監査費用等）への対応やスケールメリットによる予算の効率的執行、学長裁量経費等戦略的な配分の要請等が考えられる。これらは、各法人の主体的な判断の結果と考えられるが、各研究室への配分額の減少等について教員間で十分な理解が得られていないケースも見られる。

## ウ. 会計制度

国立大学法人の会計制度については、企業会計基準を原則としつつ、独立行政法人会計基準とほぼ同様の国立大学法人会計基準<sup>\*59</sup>によることとされているが、同基準については、企業関係者を含めて、わかりにくいとの意見も多い。例えば、附属病院では長期借入金で財源とした施設整備を行っているが、施設の毎年度の減価償却額と当該施設に係る債務償還額とに差があることなどの理由で生じる、現金を伴わない多額の「利益」がある。このようなものは、財務諸表の利用者の判断に際して誤解を与える恐れがあると指摘されている。

なお、本件については、平成21年7月付で国立大学法人会計基準注解を改訂し、当該利益を発生原因ごとに財務諸表に注記を行うよう対応を図っている。

今後、独立行政法人会計基準の改訂状況も踏まえつつ、更なる改善を検討してい

\*56 例えば、間接経費の100分の70に相当する額は全学の共通的な経費とし、100分の30に相当する額は当該間接経費にかかる競争的資金を取得した研究者が所属する部局の長に配分する例、科学研究費補助金の間接経費と治験を除く受託研究等間接経費は全学50%、部局50%、治験の受託は全学35%、部局65%、共同研究経費は特許出願経費等として全学10%に配分する例などが見られる。

\*57 外部資金の獲得が困難な分野に対して、例えば京都大学では、全学共通経費に加え全学協力経費を創設し、基礎学術分野や大学の将来にとって重要と思われる事業を積極的に推進するなど、各部局の要望に応じた多様な支援を行うことができるよう体制を整備し、戦略的な学内資源の配分を実施している。

\*58 財經センター調査における財務担当理事の回答では、法人化以降、学長等による裁量経費が「大きく増加」との回答が23.8%、「やや増加」との回答が40.5%となっており、全学的な重点・戦略的配分経費についてもそれぞれ25.0%、47.6%となっている。一方、各教員の基盤的な教育費については、「大きく増加」との回答が2.4%、「やや増加」との回答が9.4%である一方、「やや減少」との回答が48.2%となっている。また、各教員の基盤的な研究費についても、「やや増加」との回答が7.1%である一方、「やや減少」との回答が54.1%、「大きく減少」との回答が8.2%となっている。

\*59 国立大学法人会計基準に特有のものとして、①講義棟や研究棟に係る減価償却費を費用として計上しない、②運営費交付金や授業料を負債に計上する等の取扱いをしている。

くことが必要である。

## エ. 施設整備

国立大学法人の施設整備は、その施設が各法人の教育研究の場として最も基本的なインフラであると同時に、国家的な資産でもあり、法人化以降も、毎年度国から措置される施設整備費補助金を基本的な財源としつつ、安定的な施設整備等の観点から、独立行政法人国立大学財務・経営センターによる施設費交付金の他、長期借入金や債券発行等、自己収入による整備を行うことも可能な仕組みとなっている。

各法人においては、このような制度を活用し、施設整備を行った結果、平成22年度中には「第2次国立大学等施設緊急整備5ヵ年計画」の整備目標の8割を達成する見込みであるが、平成21年度末において、改修を要する施設が保有面積の約3割程度存在する<sup>\*60</sup>など、施設整備費は需要に比べ、絶対的に不足<sup>\*61</sup>している状況である。

各種意見聴取においては、法人化後、学生宿舎等の施設についても、長期借入れや外部資金の活用など、自助努力による整備が進んでいるとの意見がある一方、施設整備費補助金の絶対額が不足しており、老朽化対策が十分に講じられていないなどの課題が指摘されている。また、日常の維持・修繕のための経費が十分でないとの指摘もある。

なお、独立行政法人国立大学財務・経営センターの施設費交付事業、施設費貸付事業については、国立大学法人の施設の老朽化が進む中、多様な財源を確保する上で欠かすことのできないものであり、これらを廃止した場合は、各法人において、施設整備財源の減少、借入れ金利の上昇等、今以上の負担増につながる懸念される。そのため、これら事業の今後の取扱いについては、円滑な施設整備に支障をきたさないよう、慎重な検討が必要である。

## オ. 出資、余裕金の運用等

国立大学の法人化により、各法人が各年度において暫く使用しない余裕金について、一定の制限はあるものの、その自主的な運用が可能<sup>\*62</sup>となるとともに、各法人が関連する業務について、出資を行うことも可能<sup>\*63</sup>となっている。

各種意見聴取においては、こうした運用や出資について、自律的な経営環境の構築に向けて、一層の緩和や拡充を求める意見も出されている。

---

\*60 経年25年以上で未改修の老朽施設が平成21年度第1次補正予算執行後見込みで保有面積の約3割弱(733万㎡)存在。(文部科学省調べ)

\*61 現在の施設の規模を維持するだけで、年間2,200億円必要との試算もある(文部科学省調べ)。一方、平成22年度の施設整備費補助金、財政融資資金からの借入金及び独立行政法人国立大学財務・経営センター施設費交付金の合計は907億円である。

\*62 余裕金の運用については、元本割れをしない安全資産による運用が可能となっており、国債、地方債、銀行預金等に加え、平成20年3月に文部科学大臣告示により新たに財投機関債、金融債、社債、外債等による運用が可能となっている。

\*63 出資については承認TLOへの出資が可能となっており、現在、東京大学、新潟大学が出資を行っている。

#### ④中期目標・計画、評価

国立大学の法人化により、個々の国立大学法人の教育研究の基本理念やこれを実現するための長期的な目標を明らかにする中期目標については文部科学大臣が定めるが、その際、教育研究の特性に配慮する観点から、当該法人の意見に配慮することとなっている。また、各法人は中期目標を実現するための具体的な計画を中期計画として定め、各法人は毎年度、中期計画に沿って年度計画を定めることとなっている。

これらの目標・計画の進捗状況については、国立大学法人評価委員会において毎年度と中期目標期間終了時の達成状況の評価を行っている。後者のうち、教育研究の評価については、その特性に配慮して、独立行政法人大学評価・学位授与機構に評価の実施を要請し、各学部・研究科等の教育研究の水準や質の向上度を評価する現況分析もあわせて行っている。また、第1期中期目標期間においては、平成20年度に、平成16年度から平成19年度までの状況について、いわゆる暫定評価を行っている。

今回の検証に当たって、このような目標・計画を作成し、評価を受けるという仕組みが学内で機能しているかどうかを聴取したところ、機能している又はほぼ機能しているとの回答が多数を占めており<sup>\*64</sup>、目標・計画の策定、評価、業務改善という仕組みの意義は法人内で認識されていると思われる。また各種意見聴取においては、このような仕組みのメリットとして、明確な目標が見えるようになり、各教職員が目標達成に向けて努力している、評価制度は自らの活動を振り返る良い機会となっているなどの意見が寄せられている。一方、評価を伴うため、意欲的な目標や計画を掲げることが躊躇する、評価の事務が煩雑で費用対効果が低い、大学の教育成果を短いスパンで評価するのは困難などの意見も出されている。また、国立大学法人評価と並んで、学校教育法に基づく認証評価、各種競争的資金の研究実績評価、学内における教員の実績評価など、様々な評価が重層的に行われており、大きな負担になっているとの指摘も多い。さらに、中期目標期間中における目標の見直しも臨機応変に行えるようにすべきとの意見もある。

文部科学省においては、国立大学法人評価が煩雑であるとの指摘を踏まえ、第2期の中期目標・中期計画については、項目数の精選<sup>\*65</sup>を各法人に依頼し、簡素化を進めるとともに、評価に当たっては、認証評価における資料等を国立大学法人評価にも活用できるなどの運用の改善を行っている。しかしながら、引き続きその簡素化を進めることなどは今後の課題と考えられる。

\*64 今回の検証において実施した7国立大学への実地調査では、ヒアリング対象者に目標・計画の設定、業務の実施、第三者による事後の評価、評価を踏まえた見直しというサイクルが学内で理解され、機能しているかを聴取したところ、8割以上が「十分に理解され、機能している」又は「ある程度理解され、機能している」と回答。

\*65 第1期中期計画と第2期中期計画の法人当たりの平均項目数を比較すると、190.5項目から74.1項目に減少している。

### (3) 国立大学の法人化の評価

(1)、(2)において教育研究等、国立大学法人制度の運用の2つの側面から法人化後の第1期中期目標期間を通じた状況分析を行った。その結果を総括すれば、①国立大学法人制度の趣旨や改革理念は、概ね肯定的に評価されており、②法人化後は、管理運営面のみならず、教育・研究・社会貢献等の面も一定の成果を収めつつあるものの、③なお改善や充実が求められる点も見受けられる状況、と言える。

もとより国立大学の法人化は、戦後の新制大学発足以来の大規模な制度改革であり、このような改革に対して、第1期中期目標期間は法人制度への適応に多くの時間・労力が割かれており、6年間の第1期中期目標期間が終了したことをもって、当初予想していた全ての成果の達成を要求することは適切ではない。第2期中期目標期間は、このような「移行期」から各法人がじっくりと腰を据えて法人化のメリットを最大限に活用し、国民の期待に応え、教育・研究の一層の充実に向けて、改革を本格化させる時期と言える。

## 4. 今後の改善方策

「3. 法人化後の状況分析」を踏まえ、当面は、現状の制度の根本を維持しつつ、第1期中期目標期間の成果や課題を踏まえ、必要な改善や充実を図っていくことが重要である。そのため、今後の改善方策については、現状の制度の基に、①国立大学の本来の使命である教育研究力の強化、②更なる改革を進めていくために求められる法人内部のガバナンスの強化、③財務面での自律性を高めるための財務基盤の強化を図るために必要な方策を整理する。

なお、それぞれの項目ごとに、主として、対応する責任主体を別（国（文部科学省）及び各国立大学法人）に示している。

### (1) 教育研究力の強化

#### ア. 国（文部科学省）における対応

- 各法人における、社会の多様化するニーズや学問の進展に適切に対応した教育研究組織等の見直しに対して、運営費交付金の配分等を通じ、積極的な支援に努める。
- T A・R A雇用による大学院生に対する経済的支援の充実や授業料減免措置の拡充など、高等教育の実質無償化を漸進的に推進する。
- 学生の就業力向上のための教育課程内外における大学教育の改善を支援する。
- 若手研究者が自立して研究に専念できるよう、主として世界的研究教育拠点を目指す大学の自然科学系分野において導入が進められてきたテニュアトラック制について、各法人の特色や分野の事情等に応じて導入を進める法人に対する支援を一層充実する。
- 社会貢献機能の強化の観点から、大学の教育研究成果を地域の活性化につなげる取組について積極的な支援を行う。
- 大学発ベンチャーなど国立大学法人による出資の対象範囲の拡大について検討を

行う。

#### イ. 各法人における対応

- 法人化のメリットを活かし、各法人の規模、特性等に応じて、社会の要請や時代の変化に対応できるよう、必要な教育研究組織の積極的な見直しを図る。
- 教育内容等の充実に向けて、授業内容・方法を改善し、向上させるための組織的な取組（FD活動）や社会的・職業的自立に関する指導等を充実する。
- 教員の選考過程の客観性・透明性の向上のため、選考基準・結果の公開等を検討する。

### (2) ガバナンスの強化

#### ア. 国（文部科学省）における対応

- 国立大学法人評価について、第1期中期目標期間における実施状況を踏まえ、評価方法、対象、必要書類等の見直しを行う。その際、評価に係る事務負担の軽減に配慮する。また、各法人に共通する法人の運営状況等の実態については、必要に応じ、中期目標・中期計画の実施状況とは別に調査することも検討する。
- 国立大学法人法に規定する国立大学法人評価の他にも、国立大学法人に対して、制度上、実態上行われている様々な評価等を改めて整理し、多様な評価が機能するよう、評価の在り方及び評価を行う人材の育成等について検討を行う。
- 監事に求められる役割や監査機能の強化等について、独立行政法人制度における取扱いも踏まえつつ、更なる改善に努める。
- 学長、理事等の経営能力向上の観点から、情報提供の充実等、必要な方策を検討する。
- 単科大学における教育研究評議会と教授会の関係について、どのような場合に教授会が教育研究評議会の機能を担うことを可能とすべきか等について、考え方を整理する。
- 各法人の判断で理事数を決定することができる仕組みの導入について検討する。
- 社団法人国立大学協会における国立大学法人と文部科学省との人事交流の在り方についての検討結果を踏まえ、更なる改善を進める。
- 教育研究の特性を踏まえ、財務諸表等における利益等の表示科目の見直しなど、財務諸表等の適切な情報提供の在り方について検討を行う。

#### イ. 各法人における対応

- 国立大学法人が多様なステークホルダーとのかかわりや協力・支援の下に成り立っていることを再認識し、これらステークホルダーの求めるところを十分意識し、大学運営や教育研究に適切に反映するよう努める。
- 中期目標・中期計画については、安易な変更が許されないことは当然であるが、社会状況等の変化に臨機応変に対応していく視点も重要であり、合理的な理由があれば、必要に応じ、機動的に変更することを検討する。
- 中期目標原案・中期計画の策定や学内の様々な評価の実施について、学内におけ

る効率的な体制の整備や簡素化を図る。

- 評価結果を教育研究その他の活動の改善のために役立てるなど、学内での有効な活用を図る。
- 必要に応じ、利用者の立場に立った分かりやすい内容と方法に工夫した上で、評価結果を学外の関係者に対し、適時、適切に公開する。
- 学長及び理事について、引き続き経営能力の向上に努めるとともに、理事その他の関係教職員の登用に当たっては、経営能力の視点をより重視する。
- 学内における意思決定プロセス明確化のため、学内手続を定める学則、法人規則等の整理を進めるとともに、学内の各種手続について、簡素化等の見直しを図る。
- 経営協議会について、会議が形骸化している等の指摘を踏まえ、必要に応じ、経営協議会委員の選任や協議会の運営の改善を図る。
- 事務組織や各種委員会等の運営組織について、法人の目的に沿った効率的、機動的な体制となるよう不断に見直す。
- 法人経営を支えるスタッフとしての事務職員の職種に応じた専門能力の向上を図るため、職種に応じた専門能力の可視化とそれに応じた体系的な研修の実施に努める。
- 法人化のメリットを活かし、学外の幅広い分野から専門家の登用を検討するなど、戦略的な採用、異動を進める。
- 法人化のメリットを活かし、教職員の給与について、社会一般の情勢を踏まえながら、業務や能力に応じた給与体系の構築を図る。
- 職員の潜在的な能力が十分に発揮されるよう、適切な人事評価を推進するとともに、評価結果の給与等への反映を検討する。
- 職員の能力の向上や組織の活性化等を図る観点から、他機関との人事交流の重要性に配慮した取組を進める。

### (3) 財務基盤の強化

#### ア. 国（文部科学省）における対応

- 国立大学法人運営費交付金について、法人化直後の公費投入額を踏まえ、従来以上に各国立大学法人が教育研究を確実に実施できるよう、必要な所要額の確保に努める。また、新たな政策課題への対応のための経費の拡充に努める。さらに、運営費交付金が各法人の日常的な教育研究活動を支える最も重要な基盤的経費であることから、配分に当たっては、小規模な法人やいわゆる地方大学に対しても、引き続き十分に配慮する。
- 最先端医療の開発や地域医療の「最後の砦」としての国立大学附属病院への財政支援に努める。
- 施設整備費については、各国立大学法人の計画的な施設整備や新たな政策課題への対応が進められるよう、施設整備費補助金の必要な所要額の確保に努める。
- 競争的資金については、教育研究の活性化に重要な役割を果たしており、その拡充に努めるとともに、教育研究環境の改善や機関全体の機能向上に資するよう間接経費を適切に措置する。また、引き続き、実態に沿った、より使い勝手のよい

ものとなるよう運用の改善を図る。

- 総人件費の抑制について、研究開発法人においても柔軟な資源配分の観点から課題として指摘されていることを踏まえ、これらの検討状況を踏まえながら、平成23年度以降の適用の見直しについて検討を進める。
- 中期目標期間をまたぐ積立金の繰越について、大学において計画的な積立が可能となるよう、中期目標期間を越えて繰り越せない場合の基準等の明確化を図る。
- 各法人の財政的自立を高める観点から、余裕金や資産の運用の弾力化等を検討する。

## イ. 各法人における対応

- 予算や人員等学内の資源配分について、配分ルールの透明性、客観性を高める。その際、法人化のメリットを最大限に活かした計画的な執行に努めるとともに、外部資金を獲得することが困難な学問分野への配分に留意する。また、特別教育研究経費について、新たな教育研究ニーズや学内の重点分野に対して効果的に活用できるよう努める。
- 所要の教育研究経費の確保を図るため、管理的経費等の更なる抑制に努める。その際、例えば契約については、地域の事情や経費の削減効果が適切に上がる方法に留意しつつ複数年度化等可能な限りの合理化を図る。
- 保有する土地、建物等の資産については、引き続き有効活用を図り、必要性が低いものについては、売却を含む適切な処分を検討し、収入の増加を図るとともに、寄附や自己収入、長期借入金、債券の発行、PFI（民間資金等活用事業）の活用など、多様な財源を活用した施設整備を進める。
- 競争的資金や寄附金等の外部資金による自己収入増加のための取組を引き続き推進する。また、外部資金の適切な管理・監査を行なう内部統制の仕組みの整備や監事、会計監査人及び内部監査部門の連携による実行的な監査に努める。
- 目的積立金について、用途を可能な限り具体化するとともに、その計画的な執行に努める。
- 他の大学との事業の共同実施やアウトソーシングの実施、農場、船舶等の他大学等との共同利用を促進する。

## おわりに

今回の検証の結果は、「中間まとめ（案）」という形で取りまとめ、公表している。これは、現在の社会情勢や国立大学法人を取り巻く環境は極めて変化が激しく、国立大学法人制度もそれらにあわせて適時適切な見直しが必要であるものの、第2期中期目標期間の開始に当たり、本「中間まとめ（案）」をもって、現下の諸課題への当面の対応方策とするとの趣旨である。もとより、ここに掲げた諸課題や改善方策のみが全てではなく、将来的には、必要に応じ、本検証を再開し、改めて改善方策等を検討することとしたい。

その際の課題としては、例えば、

- 中期目標・中期計画の在り方の見直し（策定方法や記載事項等）
- 国立大学法人評価の在り方の見直し（手続き等）
- 積立金制度の見直し
- 施設・設備の修繕・更新財源の確保に向けた見直し
- 教育研究等の特性に応じた調達や契約の在り方の改善等が考えられる。

我が国が、今後、世界的規模で本格的に到来する「高度知識基盤社会」において、知的国際協調に十分貢献しつつ、社会、経済、文化の発展・振興や国際競争力の確保を図っていくためには、知的創造人材の持続的輩出こそが不可欠の要素であり、その決定的な役割を担う大学の活性化が今まさに求められている。

本「中間まとめ（案）」においては、その中でも大学改革の牽引役としての役割を積極的に果たしていくことが期待される国立大学の法人化後の状況分析を行っている。第2期中期目標期間を迎え、国立大学法人は、いよいよその真価が問われる段階に至っており、今後は、関係者がその緊張感を十分共有しつつ、本「中間まとめ（案）」も参考に、各国立大学法人の一層の飛躍を目指して改善や充実を積み重ねていく必要がある。

特に各国立大学法人においては、国立大学が社会全体に支えられていることや国立大学を取り巻く社会経済情勢を再認識しつつ、これまでの法人運営や教育研究活動に関し、必ずしも十分でなかった点については厳しく顧みることを求めたい。現状においては、全体として、例えば、社会経済情勢の変化に対応した各大学独自の機動的な教育研究組織の見直しなど、各大学自らが更に改善していく余地は大きいと考えられる。

今後、国立大学法人への公的部門・民間部門双方からの支援の充実を求めていくに当たっては、まず法人化のメリットを最大限に活かし、自ら主体的に改善を行い、教育研究力の強化、ガバナンスの強化及び財務基盤の強化に取り組み、社会からの期待に応えていくことが重要である。本「中間まとめ（案）」がそのような取組の参考となることを期待したい。