

# これまでの議論の整理及び 今後の方向性について

## 第4回 事務局資料

2026年2月16日

文部科学省 経済産業省

# 第3回研究会における主な意見 【1/5】

## 【本研究会の出口】

### ➤ 本研究会を踏まえた対応方針

- 制度・運用の両面から大学経営に関する課題を整理し、**制度改正やガイドライン策定に繋げる**ことが大学の実行力を高める現実的な一歩

### ➤ 卓越・J-PEAKSを含む大学群の必要性

- 「新技術立国」の実現を確実なものとするためには、**卓越とJ-PEAKSの枠組みの中間に位置する、新たな大学群の形成が不可欠**である。とりわけ、**卓越の採択に至らなかった大学が策定した計画は極めて水準が高く**、これらの計画実現に向けた支援は、我が国の大学システム全体の質的向上を図る上で極めて有効な施策ではないか
- 研究大学群は多層であるべき。**卓越、J-PEAKSに加え、産学融合型グローバル大学、社会変革牽引人材育成大学、高度アカデミック連合**という特徴をもった大学群を想定することは重要

## 【ガバナンス】

### ➤ ガバナンス改革の必要性

- 経営の自由度を高める規制緩和や予算措置によって**与えられた裁量・責任に見合うガバナンス体制を大学側も整備する必要がある**。

### ➤ ガバナンス体制の整理による意思決定迅速化

- 科学とビジネスが近接する時代において、日本の大学は“追随”ではなく“リード”する**意思決定の速さを備えることを今以上に意識すべき**。そのためには、**権限と責任、実行部隊をセットで明確化するガバナンス改革の徹底が必要**
- **会議体が重層的であり迅速な意思決定ができていない**。例えば、運営方針会議と経営協議会の役割分担が明確でなく、予算・決算や中計の議論は経営協議会でもなされる一方、最終決定は運営方針会議で行われるため、重層的ではないかという議論が挙がっている
- 契約や予算をはじめ、意思決定が教授会等のタイミングに左右され、機動性を発揮できないといった状況がある

# 第3回研究会における主な意見 【2/5】

## 【ガバナンス（続き）】

### ➤ 経営人材の高度化（外部人材の登用拡大、CxOの役割高度化）

- MITでは、大学経営に強い影響力を持つ理事会のメンバーの6割以上が企業経営経験のある外部人材
- 企業におけるCFOは、組織内の全てのプロジェクトについてROIを把握し、意思決定を行う。スタンフォード大学でも類似の仕組み・システムが導入されており、日本の大学にも導入していく方向性で検討していくべきではないか

### ➤ ガバナンス改革の実効性を高める視点

- 戦略・システム・仕掛け・仕組みのみならず、大学幹部・教職員の一人一人の意欲・やりがいも重要
- 大学組織は本部と学部・研究科の二層構造。伝統的な「学部・研究科の自治」と「トップによるマネジメント」の均衡については、さらなる検討が必要（学部長・研究科長の権限強化、選挙プロセスによらない、指名委員会等の形式による部局長選出等）

## 【教育・研究環境】

### ➤ 定員管理の緩和・組織再編の手続合理化

- 認定大学に対象を限定すべきであろうが、学生定員や部局新設・改編に関わる大胆な柔軟化が必須。学生定員はScrap & Buildではなく、Build & Scrap。先に定員を増やして、後から元に戻すという発想。すでに情報系人材育成の際には導入した方法。学位プログラムは大学設置基準を柔軟運用し、先端分野での新設・改編を機動的に進める必要がある
- 世界に卓越した大学を目指していくに当たっては、設置認可や定員管理の問題が手つかずになっている

# 第3回研究会における主な意見 【3/5】

## 【ファイナンス】

### ➤ 資金の柔軟な運用・繰越

- サイエンスからビジネスまでのワンストップの活動には長期的な視点が必要であり、大学の資金運用の自由度は不可欠。長期的視点での大学の裁量を広げ、それが社会的価値の創出に繋がり、結果基礎研究に還元される好循環が生まれることを期待
- 大学の経営の財務面での一番大きな問題は単年度会計であり、これにより中長期での投資の目線が失われる。アメリカの大学CFOからも中長期での投資を可能とする制度整備は非常に進んでいる話を伺っている。この制約があると世界で競い勝つことは難しいのではないか
- 大学の研究力と経営力の更なる強化には、多数の研究開発マネジメント人材の安定雇用が不可欠であり、その安定財源には、柔軟に繰り越しが可能な資金制度が必須。これまでも中期目標期間を跨いだ目的積立金の繰り越しや、部分的な改正が実施されたが、手続き時期の柔軟性や、手続きそのものの簡略化等を更に改善しなければ、根本的な課題解決には至らない。「目的積立金」制度は文科省・財務省の許可が必要であり、手続きの時間軸上、年度後半に外部資金収入増による自己経費の剰余金が生じた際は間に合わないことが多い
- インフレが進んでいる中、単年度予算に縛られると先行投資が適切に行われない問題がある
- 専門職大学院を対象に、会計・財務を柔軟化すべきでは（外部資金を基金化し複数年度で運用可能な「ミニ・エンダウメント」の設置）

### ➤ 専門職大学院の機能強化

- 「新技術立国」の実現に向けて、専門職大学院のポテンシャルを最大限に引き出す必要。世界のビジネススクール等は、ミドルからシニア層を対象とした高度人材育成の拠点であり、各地域のイノベーション人材創出の核としての機能を担ってきた。しかし、専門職大学院は学部教育を中心として設計された学内規程（学費設定、教育手法等）が準用されており、潜在価値が阻害されている
- 専門職大学院を既存の制度的制約から切り離された「学内特区」と位置づけ、世界水準の経営環境を先行的に導入すべきでは

### ➤ 企業による大学の基礎研究への支援

- 大学側が、間接経費の水準に見合う研究の魅力・研究環境を高め、契約を戦略的に設計・交渉できる体制を持つことが重要。その前提が整うことで初めて、企業も共同研究の対価にとどまらず、基盤となる基礎研究を支える責務・意識が共有される。

### ➤ 法人債発行の運用改善・長期借入金の柔軟化

- 法人債の発行や長期借入金など、制度的に承認事項が多く自由度が無い

# 第3回研究会における主な意見 【4/5】

## 【支援措置】

### ➤ 各大学の強みを伸ばす支援

- 大学ごとに技術領域・産業領域で特色を出していくべきではないか。グローバルな競争で勝ち抜くためにはリソースの選択と集中が必要。同質な取り組みがあちらこちらで行われるのではなく、注力領域を明確にして競争力を高めていくべきではないか
- 国家戦略上重要な領域での研究は国からの支援が重要。アメリカでもそういった支援は大きい
- 国からの支援は、全体的な底上げの観点も重要だが、強いところをより強化する運用が重要ではないか
- 自由度の高い独自財源があればスタートアップ支援やスターサイエンティストの招聘が可能。これが大型の寄付や産学連携のコアとなり、世界でより影響力のある大学に成長する土台となる

## 【地域経済圏】

### ➤ 地域経済圏を担う大学

- 地域や産業界との関わりの中でイノベーション・エコシステムを構築していく観点では、アメリカの国立科学財団（NSF）の地域イノベーションエンジンプログラムが参考になるのではないか。米国内の特定の地域における、経済開発や経済成長や雇用創出を促進する取り組みであり、その日本版があっても良いのではないか

## 【産学連携・社会実装】

### ➤ 知財の社会実装（共同出願からの脱却、量から質への転換）

- 知財の収益化における日本の大学の課題は、企業の共同研究から生まれる知財の多くが共同出願になっている点。知財収入の拡大に成功した例としてペンシルバニア大学が挙げられるが、ポイントはスタートアップ起業の促進とそこへの独占的なライセンス
- 特許件数が研究者の業績を測るKPIの一つに設定されてしまっている状況だが、今後は質の高い出願に絞ることが重要。このためには、当該知財が事業に繋がるストーリーを出願前後から検討すること、そういったことを考えられる人材が関与することが重要

### ➤ 将来ニーズに基づく研究テーマの設定

- 学術的興味のみならず、将来ニーズに基づく社会的価値からバックキャストした研究目的や事業化に向けた仮説・計画を大学が示し発信することで、産学連携を加速し得るのではないか

# 第3回研究会における主な意見 【5/5】

## 【組織・人材】

### ➤ 産学連携・社会実装を加速できる人材の必要性

- 知財が事業に繋がるストーリーを考えられる人材は、**研究者としての経験、博士号をもっている、現場で研究者とフラットに対話でき、自らも経営経験を持つ人材**。こういった人材の育成が大学には求められる
- **問いから考えられる課題設定型の人材へのニーズが企業側でも高まっている**。一つの高度な専門性のみならず、医工連携、文理融合、総合知といった**分野横断的な知識統合が重要**になっていると実感。**ダブルディグリー**といった**複数分野の専門性を獲得することと、複数分野の専門知識を統合して課題設定できると言うことに大きなギャップ**がある。なお、こういった人材の育成には産学連携を教育に取り込むことも有効では
- 研究成果を事業に結びつけられる、研究とビジネスを行き来できる人材の育成を大学に期待したい。そのためには、**クロスアポイントメントによって得られるキャリアの価値がアカデミアで評価されることも必要**ではないか

### ➤ 研究支援人材の必要性

- 研究力強化に向けては、研究者が研究に集中できる時間を確保するための**研究支援体制の不足**が課題。予算も重要だが、予算のみならず、人事・雇用制度及び仕組みの問題も含めての課題
- 信州大学では、**研究開発マネジメント人材を、大学の研究力と経営力の強化を担うキーマン**として増加させる予定であるものの、人件費の増大が懸念事項。自己経費での雇用原資は、間接経費の大学本部取り分や、知的財産権の実施許諾・譲渡対価等の外部資金であり、いずれも当該年度内での執行が原則。年度毎に増減する外部資金収入額が原資であるため、**安全策として少人数の雇用に留めざるを得ない**

### ➤ 外部人材の登用、職員のポテンシャル発揮

- 優秀な外部人材の登用には、**責任に見合った評価・処遇**を伴わせることが重要
- 大学職員の**アサインメント・役割の曖昧さ**、キャリアパスの描きにくさを課題として聞いている。ガイドライン化が必要では

# 大学の経営力・研究力強化に向けた全体像

国際卓越研究大学やJ-PEAKSに加え、高い研究力を持つ大学を、我が国の成長の中心として世界で存在感を示し、将来的には世界と伍する研究大学へと発展させるべく、必要な方策を検討する必要がある。



## ※国際卓越研究大学

- ・東北大学 (令和7年4月に計画開始済み)
- ・東京科学大学 (令和8年4月に計画開始予定)
- ・京都大 (最長で1年間の磨き上げの上で計画開始予定)
- ・東京大学 (継続審査中)

## ※J-PEAKS

25大学

# 新技術立国の核となる、高い研究力を有し、産業競争力強化に貢献する大学群の必要性

新技術立国の核となる、高い研究力を有し、産業競争力強化に貢献する大学群の位置づけと要件としては、以下のようなことが考えられるのではないかと。

## 新技術立国の核となる、高い研究力を有し、産業競争力強化に貢献する大学群に求められること（例）

|             |   |
|-------------|---|
| 研究力・人材      | 世界に通じる研究力をもち、大胆かつ実効的な改革によって、強みを有する分野を中心に世界トップ水準まで研究力を極める方向性が明確に示されていること。また、それを活かした産学連携のコーディネートに必要な機能を担う多様な人材も含む育成・確保に向けて、優れたガバナンスの下に、全学を挙げて教育・研究機能を強化・活用する計画が具体的に示されていること |
| 経営力         | 大学経営層に外部人材を積極的に登用するなど、産業界をはじめ国内外の多様な視点を適切に取り入れたうえで、世界トップ大学と同等水準の迅速かつ柔軟な意思決定ができる、“世界で競い成長する大学”を目指すにふさわしい自律と責任のあるガバナンス体制の整備と、その基盤となる組織・人事改革が推進されていること                       |
| 産業競争力強化への貢献 | 経済圏の中核として産業競争力強化に貢献する戦略が示されていること。この戦略において、国際的な優位性を持つ研究領域を中心に、学内シーズの基礎研究段階の掘り起こしから研究成果を世界水準の成果創出・社会実装に繋げるまでの戦略が具体性高く示されていること   |
| 成長性         | 大学の持続的な発展に向けた、外部資金の獲得や学内でのリソース再配分が推進できるよう、必要な機能を統合・再編し、多様な外部組織・コミュニティとの連携を実現する学内基盤を構築するなど、戦略的かつ有効な計画を持っていること  |
| 国際性         | 国際的な研究協力や産学連携、スタートアップエコシステム等に係わる体制が、国際競争力の強化の観点から適切に整備されていること   |

## 我が国の研究力強化のけん引が役割として求められている研究大学群（現在）



### 国際卓越研究大学 (当面数校程度)

世界最高水準の研究大学の実現

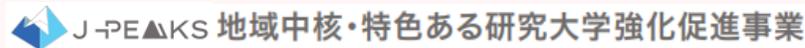


国際卓越研究大学



国際卓越研究大学

※大学ファンドの運用益による支援



### 地域の中核・特色ある研究大学 (J-PEAKS)

魅力ある拠点形成による大学の特色化



共創の場



世界トップレベルの研究拠点



地方創生のハブ

※地域中核研究大学等強化促進基金による支援

## 新技術立国の核となる、高い研究力を有し、産業競争力強化に貢献する大学群



## (参考)

### 国際卓越研究大学の認定等に関する有識者会議 (アドバイザーボード)における審査の状況について(概要)

【資料1-2「5. 最後に」から一部抜粋】

アドバイザーボードにおいては、重要分野の大型産学連携、専門人材の輩出、国研・他大との新たな連携の模索、地域経済圏の中心として企業群との共同研究やSUの創出など、高い研究力をもつ大学が、我が国の成長の中心となり、世界で存在感を示す大学へと発展させることが求められている。

- ✓ 今回、**認定候補等とならなかった大学**においても、**意欲的な提案**があったことを高く評価。重要分野の大型産学連携、専門人材の輩出、国研・他大との新たな連携の模索、地域経済圏の中心として企業群との共同研究やSUの創出など、**高い研究力**をもとに、**我が国の研究力強化とイノベーション創出を牽引する研究大学群の一翼**を担うことが十分期待される取組の提案。
- ✓ 現在、我が国の研究力の向上を牽引する研究大学群の形成に向けて、本制度とともに、地域中核・特色ある研究大学強化促進事業が展開。**研究大学群が総体として世界と戦っていけるような支援策**を講じることは、我が国に**有効な投資**と確信。
- ✓ アドバイザーボードとしては、文部科学省が関係府省や経済界と共に、**研究大学群の本格的な始動**に向けて、さらに**必要な取組を速やかに検討・実施**することを強く求める。
- ✓ そうした取組を通じて、日本社会の中で**大学が果たしてきた役割や強みを更に伸長**させ、**我が国の成長の中心**となり、**世界で存在感を示す大学へと発展**することを期待。

# 新たな大学群の必要条件・制度改革に関する論点（例）

新技術立国の核となる、高い研究力を有し、産業競争力強化に貢献する大学群に対し、**必要な経営改革・ガバナンス体制の強化を前提に、柔軟な経営を実現するための制度改革を実施**していくべきではないか。

※新たな大学群を除く大学にも共通する論点も含む

|          |        |  |  |
|----------|--------|--|--|
| 必要条件     | ガバナンス  | ガバナンス体制の整理による意思決定迅速化   | 迅速かつ柔軟な意思決定が可能な体制が構築されていること、特に国立大学法人においては、法定される会議間の役割分担が適切になされていることが必要ではないか。   |
|          |        | 経営人材の高度化   | 世界と競い成長するための経営を実現するための観点や、科学とビジネスが近接する時代において重要となる産業界の視点をさらに取り入れる観点から、法人の意思決定に係る会議体において、その構成員の多数を外部人材とするなど、経営人材の高度化が図られていることが必要ではないか。                             |
|          | ファイナンス | 法人内の資金の見える化  | 産業界からの投資を更に呼び込むべく、学内においてどのような資金の受け入れがどの部署で行われ、どのような教育研究にどの程度の投資を行う必要があるかなど、 <b>学内全体の資金の見える化が行われていることが必要ではないか。</b>  |
|          |        | 人事給与マネジメント   | 学内の教職員が研究成果だけでなく、産学連携や社会貢献など、大学が目指すミッションに基づき適切な評価が行われるとともに、 <b>必要に応じて処遇に反映されるような仕組みが構築されていることが必要ではないか。</b>   |
| 適切なコスト負担 |        | <b>自大学の将来の成長戦略に基づき必要となる資金を明確にする</b> とともに、その資金を <b>社会から確保していく方策が明確になっていることが必要ではないか。</b> |  |
| 制度改革     |        | 外部資金の柔軟な運用・繰越（国立大学）  | 国立大学法人においては、中期目標期間終了時に外部資金等の自己財源も含めて繰越の承認が必要であるが、 <b>中長期的に財源を見通して将来的な資金の安定性を確保</b> する観点等も踏まえ、 <b>より柔軟な繰越ができる仕組みが必要ではないか。</b>                                     |
|          | 教育研究環境 | 学部の定員増（国立大学）   | 現状、国立大学法人については、学部の収容定員の増加が認められていないが、情報系分野については、「高度情報専門人材の確保に向けた機能強化支援」（※）の対象となったところは、 <b>将来的に他の学部の収容定員を減らすことで、一時的に収容定員の増加が認められており、17戦略分野についても同様の取り扱いとしてはどうか。</b> |

※情報系分野に係る学部・研究科を有する大学を対象に、専攻等の設置・増員による体制強化を支援。国立大学は、大学全体の収容定員の増員を伴う学部定員の増員を行う場合は、第5期中期目標期間終了時までには他学部・他学科を中心に同規模の定員減を行う計画であることが要件

# ご議論いただきたい点

- **新技術立国の核となる、高い研究力を有し、産業競争力強化に貢献する大学群に期待される要素（産業競争力強化に貢献するための機能・役割や、“世界で競い成長する大学”を目指すにふさわしい経営力等）はどのようなものか。**  
→具体的な論点はP.8に示すとおり
- **柔軟な経営を実現する観点で、必要な経営改革・ガバナンス体制の強化等はどのようなものか。**  
→具体的な論点はP.10に示すとおり