

取りまとめ時まで対外非公表（委員限り）

事例は斜体（先方未確認）

## 1 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

## 2 取りまとめ（素案）

3  
4 1. はじめに

5  
6 我が国の人口は、2008 年をピークに減少局面に入っている。様々な施策が講  
7 じられてはいるものの、直近では 2019 年の出生数が過去最少を更新しており、  
8 明るい兆しがあるとは言い難い。

9 大学への主たる進学者である 18 歳人口については、全体の人口よりも早い  
10 1992 年をピークに減少を続けてきた一方、大学進学率がほぼ右肩上がりに上昇  
11 してきた影響により、大学進学者数は増加傾向が続いていたが、これも 2017 年  
12 をピークに減少傾向に転じており、2040 年には約 80%の規模になると推計され  
13 ている<sup>1</sup>。この 18 歳人口の減少が大学に与える影響は決して小さなものではな  
14 く、2030 年には定員 500 人規模の中堅大学が 160 校消滅する可能性があるとの  
15 試算もある<sup>2</sup>。大学の存続にも関わり得るような極めて重大な局面を迎えつつあ  
16 ることを強く意識しなければならない。

17  
18 18 歳人口の減少の他にも、グローバル化や Society5.0 時代の到来など、大学  
19 を取り巻く環境の変化は非常に大きなものがある。今般の新型コロナウイルス  
20 感染症拡大の影響によって、社会の在り様はさらに変わり、とりわけデジタルト  
21 ランスフォーメーション（DX）が急激に進む中、大学へ期待される役割も大きく  
22 変わることが予想される。

23 本会議の議論の対象となる「地方大学」<sup>3</sup>にとって、この急激な DX の動きは、  
24 世界とつながりやすくなるという意味で大きなチャンスであると同時に、否応  
25 なくグローバル競争に晒されるという意味ではピンチにもなり得る。DX をはじ  
26 めとする今後の社会の変化をチャンスと捉えられる大学でなければ、18 歳人口  
27 減の中で生き残っていくことは難しいと考えられる。

28  
29 この「大学が淘汰されていく」という近い未来について、大学だけが抱える課  
30 題だと捉えてはならない。地域の教育・研究拠点としての重要性や経済効果をは  
31 じめ、大学が立地しているという事実はその地域に相当なインパクトを与えて

---

1 「2040 年に向けた高等教育のグランドデザイン」（中央教育審議会答申 平成 30 年 11 月 26 日）

2 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（第 2 回）資料 2。なお、2020 年度の大学数は 786 校（文部科学省 学校基本統計）である。

3 本会議における「地方大学」は、東京圏（東京都、埼玉県、千葉県及び神奈川県）以外に所在し、地域への貢献をそのミッションとする大学を指す。

1 いる。大学が地域から消えるということは、その地域から若者が消え、教職員が  
2 消え、彼らにまつわる消費や雇用が失われるということである。大学の存続はも  
3 はや地域全体の課題であり、大学の将来に係る危機感を首長をはじめとする関  
4 係者がそれぞれに強く認識し、具体的なアクションにつなげていくことが求め  
5 られている。

6  
7 また、今後の地方大学像を語るにあたっては、地方大学が置かれている厳しい  
8 現状も正しく認識しなければならない。たとえば国立大学においては、予算総額  
9 は2017年以降維持しているものの、教育・研究の基盤となる基盤経費の額は2004  
10 年の法人化以降大きく減少している<sup>4</sup>。このしわ寄せを受けた地方国立大学の体  
11 力はかなり削がれ、疲弊しているのが実態である。

12  
13 「地方大学を元気にするための最後のチャンスかもしれない」——この強い  
14 切迫感と一縷の期待のもと、本検討会議ではこれまで計7回の議論を重ねてき  
15 きた。本取りまとめをもとに、社会の変化や地域のニーズを追い風に、地方大学が  
16 それぞれの魅力を最大限に発揮させられるような様々な動きを期待したい。

## 17 18 19 **2. 地方大学が目指すべき方向性**

### 20 21 **① ニーズオリエンテッドな大学改革**

#### 22 23 **（オンリーワンの価値の確立）**

24 今後の18歳人口減を踏まえると、大学においても「経営」という概念がより  
25 一層求められる。他の大学との差別化に徹底的に取り組み、それぞれの価値を最  
26 大限に高めることにより「選ばれる大学」を目指さなければならない。

27 その性質上「経営」の意識を持つ私立大学に比べ、国費による「運営」を行っ  
28 てきた国立大学においては、それぞれの固有の価値の磨き上げが必ずしも上手  
29 く進んでいないケースも多い。近年、国立大学における組織再編が続いているが、  
30 千葉大学の国際教養学部や滋賀大学のデータサイエンス学部のように個性を際  
31 立たせることができている例は残念ながらごくわずかである。「学費が安い」「自  
32 宅から通える」以外の価値を創出しない限り、国立大学あるいは公立大学であつ  
33 ても今後の生き残りは難しいということを肝に銘じる必要がある。

34  

---

<sup>4</sup> データで見る国立大学（国立大学協会「国立大学」別冊18号（2020））

1 **（商品、サービス、ソリューションという視点）**

2 大学がそれぞれのブランド力を高めるにあたって、まず、自らを1つの商品と  
3 して捉えるという視点が重要である。その商品を求める顧客はどのようなニ  
4 ズを持っているのか、その顧客に対して付加的に提供できるサービス、そしてソ  
5 リューションは何か。こうした問いかけへの解を学内できちんと見出すこと  
6 により、大学の独りよがりではない、真の価値の創出が可能となる。

7  
8 **（ニーズオリエンテッドな価値の創出）**

9 需要なき供給では「経営」は成り立たない。どのような方向性で大学の価値を  
10 見出していくか、どのような分野で強みを伸ばしていくかについては、外からの  
11 ニーズを踏まえて検討する必要がある。

12 人材に係るニーズは地域の産業構造等によって大きく異なる上、それぞれの  
13 産業の市場動向等も見極めなければならない。たとえばエビデンスシステム e-  
14 CSTI や地域経済分析システム RESAS などを活用し、地域が目指すべき姿やその  
15 ために大学において育成すべき人材像を適切に把握・分析することも重要であ  
16 る。

17  
18  
19 **②多様なステークホルダーとの関係構築**

20  
21 **（パートナーについてのマインドチェンジ）**

22 大学の将来を考える際に重要な視点として、その大学を最も評価している者  
23 は誰か、最も必要としている者は誰か、をしっかりと吟味しなければならない。  
24 教職員の意識は学会、教授会、文部科学省に向いており、大学にとっての真のス  
25 テークホルダーを誤認していることが多い。結果として、学生や地域、国民の期  
26 待に必ずしも応えられていない実態がある。

27 大学は必ずしも機関としてオープンではないことも多く、社会との接点が少  
28 ない故に社会の変化に対応しきれておらず、潤沢なりソースを生かしきれてい  
29 ないのが実情である。この状況から脱するためにも、関係機関との適切なパート  
30 ナーシップを築き、自らのポテンシャルを最大限に発揮させていくことは喫緊  
31 の課題である。

32  
33 **（「地域」の考え方）**

34 大学と地域との連携の必要性はこれまでも様々な会議等において示されてき  
35 た。ニーズオリエンテッドな大学改革に取り組むにあたっては、ニーズの主体と  
36 なる「地域」の考え方が極めて重要となる。

1 その必要性が示されつつも大学と地域との連携が必ずしも進んでいない要因  
2 の1つとして、大学の連携先となり得る分野・領域の産業が地元が存在しないこ  
3 とが挙げられる。また、とくに研究面においてはグローバルな成果を期待されて  
4 いることもあり、地元だけを意識して大学改革の方向性を定めることは現実的  
5 ではない。大学が連携する「地域」は必ずしも「地元」に限らず、県境あるいは  
6 国境を越えた地域との連携という可能性も十分に想定される。

7 ただし、そのような連携を行う場合であっても、結果として大学の持てる力を  
8 地元裨益させていけるような可能性を模索する姿勢を欠かしてはならない。

### 9 10 **（新産業創出の原動力としての地方大学）**

11 また、地元地域の産業が必ずしも成熟していない場合には、大学自ら新たな産  
12 業の創出に尽力するという可能性も考えられる。スタートアップを志向する人  
13 材やその芽は地方にも多く、大学発ベンチャーも含め、こうした若い動きを地域  
14 の新たな産業の起爆剤とするべく、大学のリソースを積極的に提供していくこ  
15 とが望ましい。

16 *たとえば会津大学においては、これまで33社の大学発ベンチャーが生まれて*  
17 *いる。大学周辺にオフィスが立地しているため、ベンチャーにとっては優秀な技*  
18 *術者を確保でき、学生にとってもスキルが修得できる有意義なアルバイト先と*  
19 *なるなどWin-Winな循環を生み出すとともに、技術者が600人を超える一大ICT*  
20 *拠点は会津地区の重要産業へと発展している。*

### 21 22 **（産学連携による質の高い人材育成）**

23 「産学連携」の可能性は研究だけではない。教育の面でも、産業との連携によ  
24 ってもたらされる付加価値は非常に大きい。今後求められていく人材あるいは  
25 教育の方向性を表すキーワードとして「STEAM人材」「STEAM教育」があるが、こ  
26 れを形にするための1つのヒントが産業との連携である。

27 キャンパスの外には実践的な課題が溢れており、その多くはキャンパスで学  
28 んでいる専門分野の知識のみでは解決できない。こうした課題に触れることに  
29 より、他分野とのコラボレーションやいわゆる「文理融合」の可能性や必要性に  
30 学生が気づき、学ぶことの意義は非常に大きい。

31 また、学生が世代・分野・文化の異なる人々と共に学ぶことによりもたらされ  
32 る付加価値も非常に大きい。一定の経験を持つ社会人から学生が学ぶことは多  
33 く、一般的には独立したプログラムが構築されることが多いリカレント教育を  
34 学部教育と融合させることも一案である。

35 *たとえば金沢工業大学においては、学生が企業の一員として就労しながら学*  
36 *ぶ「コーオプ教育」を展開し、また、社会人と学生が共に学び、多様なコミュニ*

1 ケーションが生まれる環境となっている。これにより、学生は学力（基礎力、専  
2 門力）と人間力（社会で活躍できる力）をともに伸ばし、「自ら考え行動する技  
3 術者」の育成につなげている。

#### 4 5 **（大学間の競争から協働へ）**

6 社会が大きな変化を続ける中、社会を支える人材を育成するというニーズに  
7 応えていく必要があるが、とくに情報系など成長の著しい分野においては、人材  
8 育成を担い得るような専門性の高い人材が不足している実態がある。各大学が  
9 時代に応じた教育研究を行っていくためには、民間の力も十分に活用するとと  
10 もに、大学間での連携により人材やリソースを適切に共有することが必要とな  
11 る。

12 今後の18歳人口減を踏まえると、大学は厳しい競争関係にさらされていく可  
13 能性が高い。「地域連携プラットフォーム」の構築や「大学等連携推進法人」の  
14 導入等も視野に入れつつ、協働関係を築いていくことにより、価値ある大学、学  
15 部・学科が地域から失われることのないようにしなければならない。

### 16 17 18 **③大学改革を実現するためのガバナンス改革**

#### 19 20 **（真の「経営」の実現に向けた覚悟）**

21 大学という業界が抱えるマーケットが今後さらに厳しくなることを踏まえ、  
22 「経営」の重要性が増すことは先述のとおりである。経営の方向性としてオンリ  
23 ーワンの価値の追求が挙げられるが、そのために必要となるのは、強みを伸ばす  
24 というポジティブな議論だけではない。

25 マーケットの縮小が見込まれる中、議論の前提となるのはスクラップである。  
26 何を切り、そして何を伸ばすのか。一定の痛みを伴う真の改革に乗り出せるかど  
27 うか、トップの覚悟が問われる。

#### 28 29 **（学内のガバナンス改革）**

30 大学改革にあたっては、トップが強い覚悟を抱くだけでなく、その覚悟を学内  
31 に浸透させることが欠かせない。しかしながら、多様な専門性やフィールドを持  
32 つ教員が同じ方向を向いて改革に取り組むことへのハードルは高く、マネジメ  
33 ント面での工夫も求められる。

34 たとえば共愛学園前橋国際大学では、教員を公募する段階から地域との共生  
35 というビジョンを打ち出し、評価においても地域との関わりを重視している。ビ  
36 ジョンに共感する教員が集まり、その業績を評価するという仕組みを作り出す

1 ことで、前橋市との強固な連携体制のもと、「地学一体」の質の高い学びを提供  
2 し、高い成果をあげている。

#### 3 4 **（民間の力と「悪平等」からの脱却）**

5 旧態依然とした組織風土に新たな風を吹き込み、また、社会の変化やニーズを  
6 適切に捉えるためにも、教員や経営陣として民間の人材を積極的に登用するこ  
7 とも極めて効果的と考えられる。その際、企業とは大きく異なる大学の組織文化  
8 の中で人材の力を最大限に活かすためにも、民間人材のマネジメントを行える  
9 ような人材が大学側に求められる。

10 また、新たなチャレンジを促す重要なインセンティブとして、人件費の問題か  
11 ら目を背けてはならない。大学においては、成果が人件費に及ぼす影響が必ずし  
12 も大きくはなく、結果として教員間で横並び意識が働きやすい実態がある。この  
13 横並び意識により、民間から高い人件費を受けてのクロスアポイントが進みに  
14 くいような弊害も生まれている。能力や成果に応じた待遇という価値観を臆せ  
15 ず取り入れ、イノベーションを阻害するような「悪平等」から一刻も早く脱却す  
16 る必要がある<sup>5</sup>。

17 なお、マネジメントという観点では、仕組みやルールを設けるだけでなく、教  
18 員のパッションを尊重し、一定の自由度のもとでチャレンジをバックアップす  
19 るような環境を作り出すことが最も重要であることを忘れてはならない。

#### 20 21 **（組織の新陳代謝と改革のスピード感）**

22 本質的な大学改革が進んでいない理由として、学部・学科間に蔓延している強  
23 い悪平等も挙げられる。とりわけ国立大学においては、思い切った大学改革が起  
24 こりにくく、結果として先述のように個性を際立たせることができている実  
25 態がある。これについては、文部科学省と国立大学の特異な関係性によるところ  
26 も大きく、国において改善が望まれる点については後に示すが、国立大学の側  
27 においても、変革のスピード感の遅さを反省すべきである。

28 大学が社会の変化に対応しきれていない、ともすると取り残されてきている  
29 現状をもたらしている大きな理由は、学部・学科間の既得権に基づく悪平等であ  
30 り、既存の組織体系への不要なまでの配慮であろう。本取りまとめにおいて「ニ  
31 ーズオリエンテッドな大学改革」を筆頭に掲げる理由はこの点にあり、大学内の  
32 事情に偏ったこれまでの大学改革とは一線を画した、真の改革を期待したい。

---

<sup>5</sup> 「国立大学法人等人事給与マネジメント改革に関するガイドライン」（文部科学省、2019年）において、人件費については、承継教員であっても、財源は必ずしも運営費交付金に限るものではなく、例えば、共同研究等の研究費からの支出やクロスアポイントメントの利用等、外部資金も含めた多様な財源を効果的に活用することが可能とされている。

1  
2 **（「教職一体」の重要性）**

3 特色ある大学改革を実現するためには、それを支える事務機能も極めて重要  
4 である。他の機関との連携にあたっては、組織間で相当な調整が必要となるため、  
5 実務的な面で事務職員が担うべき役割は大きい。また、教育力に定評のある大学  
6 では事務職員の能力が高いことも多く、教育研究においても職員の実務的なサ  
7 ポートは欠かせない。

8 異なる組織文化の中での諸々の調整など、大学改革を実務的に支えることは  
9 決して容易ではなく、職員も一体となって大学改革を進めることの重要性を改  
10 めて認識しなければならない。

11  
12  
13 **3. 地方公共団体や産業界への期待**

14  
15 大学の努力だけでは、地方大学の魅力やポテンシャルを最大化させることは  
16 できない。地方公共団体や産業界の抱える課題を解決し、そして未来をともに描  
17 き得るパートナーとして地方大学の存在を再認識し、大学・地方公共団体・産業  
18 界それぞれの持ち味を生かしたコラボレーションによるイノベーションを期待  
19 したい。

20  
21 **（首長のリーダーシップ）**

22 大学間の競争が激化することが予想される中、先に示したような協働の方向  
23 性の模索が理想的ではあるものの、往々にしてライバル関係にある大学間での  
24 調整は決して容易ではない。

25 一方で、容易ではないからと競争状態を放置できるほど、事態は甘くない。若  
26 い世代の減少・不足は多くの地域にとって共通の課題であり、大学の存続なくし  
27 て明るい未来は描き得ない。このことを改めて認識の上、首長自らがリーダーシ  
28 ップをとり、地域の高等教育の将来像のデザインに早急に取り組むべきである。

29 また、国立大学が地域の高等教育機関の中心的存在であるケースが多いと考  
30 えられるが、多くの地方公共団体において、国立大学の担当部署が置かれていな  
31 いことは大きな課題である。

32  
33 **（ビジョンの共有）**

34 本会議においても様々な事例のヒアリングを行ったが、大学と地域との連携  
35 の形はそれぞれに異なり、好事例をそのまま横展開しても同じような効果は得  
36 にくいと考えられる。各地域の課題に応じ、ステークホルダーそれぞれの力を活

1 かず方向性を見出しながら、地域固有の在り方をゼロから模索する必要がある。  
2 一方で、好事例からは以下のような共通項を導き出すことができた。これらを  
3 ヒントに、各地で意欲と創意工夫に溢れる取組が次々に生まれることを期待し  
4 たい。

- 5 ・ ステークホルダーが具体的なビジョンを共有している
- 6 ・ ビジョンに基づき、それぞれが責任感と目標を持っている
- 7 ・ それぞれの組織の文化や立場に対する相互理解がある
- 8 ・ 「手弁当」でも取り組みたくなるようなテーマである
- 9 ・ 一定のリスクを覚悟で取組をリードする主体がいる

#### 11 **（具体的なコミットメント）**

12 いわゆる産学官連携の取組については、官（国）の補助金等の獲得のための一  
13 時的な連携となることが多く、補助等の終了後まで根付くような取組が生まれ  
14 にくい実態がある。ビジョンの共有と適切なリーダーシップのもと、それぞれの  
15 責任や役割に応じた費用分担を行うなど、ビジョンの実現に向けた動きを具体  
16 化させることが重要である。

17 *たとえば島根県では、令和元年度で終了した地（知）の拠点大学による地方創  
18 生推進事業（COC+）で構築した協議体を発展させ、令和2年度以降も島根県、  
19 島根大学、島根県立大学、松江高専、経済団体、賛助団体（企業）が連携して事  
20 業費を負担し、県内産業の人材育成と県内への人材定着を目指して「しまね産学  
21 官人材育成コンソーシアム」における取組を進めている。*

#### 23 **（雇用の実態や市場性も踏まえた的確なニーズ）**

24 人材に係るニーズが地域の産業構造等によって大きく異なることは先述のと  
25 おりであるが、地域における実際の雇用を十分にイメージした上で人材ニーズ  
26 を分析することも重要である。

27 また、大学が新たな学部等を設置する場合、構想から約6年間はカリキュラム  
28 等を安易に変更することはできないため<sup>6</sup>、地域としてどのような人材を育成し  
29 ていくかについては未来志向な検討が求められることにも留意が必要である。

#### 31 **（密なコミュニケーション）**

32 連携を推進する難しさの1つとして、大学、地方公共団体、産業界それぞれの

---

<sup>6</sup> 学部等の設置にあたっては、完成年度（設置後最初の入学生が卒業する年度）までの間、当該学部等で養成しようと  
する人材に応じた教育課程、教員組織、施設設備等を備えた設置計画となっているかについて審査の上で認可を受ける  
ため、カリキュラムも含め設置計画を変更するには別途の手続きが必要となる。設置計画の策定には一般的に2年程  
度を要するため、4年制の課程の場合には構想から約6年間は安易な変更はしにくい。



1 組織文化の違いも挙げられる。それを乗り越えるためにも、それぞれのトップが  
2 膝を突き合わせて意見を交わす場や機会が恒常的に設けられることは極めて重  
3 要である。

4 *たとえば山梨県では、教育・研究等の実施を通じ、地域を支える人材育成やイ  
5 ノベーションの進展に寄与するとともに、地域の発展に資することを目的に、山  
6 梨県・山梨大学・山梨県立大学の3者間で連携協定を締結している。県が新設し  
7 た「山梨政策評議会」に両学長が委員として参画するなど、県と大学の関係が深  
8 化しており、今後、両大学を中心に県内の大学間連携をさらに発展させていく構  
9 想を描いている。*

#### 12 4. 国における今後の対応

14 国においては、地方創生推進交付金や地方大学・地域産業創生交付金による  
15 支援も含め、以上に述べたような大学改革や地域との連携に積極的に取り組む  
16 意欲ある地方大学の振興に全力で取り組むとともに、大学と地方公共団体、産  
17 業界との連携を強力に推進することが重要である。また、地方創生に資する魅  
18 力ある地方大学の実現のため、以下の事項について文部科学省における早急な  
19 検討及び具体的対応を求めたい。

##### 21 (地方国立大学の果たすべきミッションの整理)

22 大学と地域との連携や地域の大学間の連携を進めるにあたって、地方国立大  
23 学がその中心的役割を果たすことが期待されている。しかしながら、現状におい  
24 ては、地方国立大学に対して地域でプレゼンスを発揮するためのインセンティ  
25 ブが働いていない。地域への貢献に係る期待を新たなミッションとして明示す  
26 るとともに、そのミッションの遂行のために必要な環境整備をあわせて検討す  
27 る必要がある。

##### 29 (地方国立大学への支援の在り方)

30 地方国立大学においては、運営費交付金が減少する中、競争的資金や寄付金な  
31 ど外部資金も活用するなど、それぞれ相当な努力を重ねてはいるものの、実際の  
32 財務状況は厳しい。外部資金の獲得を前提にした支援を続ける限り、旧帝国大学  
33 を中心とした一部の国立大学とそれ以外の国立大学の格差は広がり続けると推  
34 察される。

35 これまで進められてきた国立大学の機能別分化の成果をより高めるためにも、  
36 地方国立大学における新たなミッションの付加とあわせて、各大学の戦略や取

1 組に紐づいた支援が行われるよう、追加配分の可能性も含め、第4期中期目標期  
2 間における運営費交付金の在り方に係る1つの論点として検討を行うべきであ  
3 る。

4 その際、先に示したような、大学において民間人材をマネジメントする人材の  
5 必要性など、今後各大学が新たな取組を進める際に必要になるであろうリソー  
6 スについても、新たに支援の対象に含める方向で検討を行うべきである。

#### 8 **（地方国立大学の定員増の必要性）**

9 これまでの運用においては、国立大学の定員を増加させることは認められて  
10 おらず、組織改革を行う場合にも大学内でのスクラップ&ビルドを前提に進め  
11 る必要があった。この考え方は、公的な性格を持つ組織として求められるべきも  
12 のである一方、学生や教員を抱えた状態で大胆な組織改革に取り組むことは容  
13 易ではなく、ともすると旧来組織の組み換えのような改革に留まってしまふ大  
14 きな要因とも考えられる。

15 このため、2. に示したような意欲的な構想を持ち、また、3. に示したよう  
16 な望ましい関係を地方公共団体や産業界等と構築できる大学に限るなど、一定  
17 の要件のもと、特例的に地方国立大学の定員増を認め、真に価値ある大学改革を  
18 促すことが必要である。

#### 20 **（特例として相応しい定員増のための要件と支援）**

21 地方国立大学が定員増を行うにあたっては、特例として認められるものに相  
22 応しい内容でなければならない。2. 及び3. に示したような内容を踏まえ、大  
23 学としてどのようなミッションをもって定員増に取り組むのかを明示させ、そ  
24 のミッションの実現に向けた目標を設定させるなど、契約的な考え方を取り入  
25 れることも一案である。

26 また、特例として定員増を認める一方で、今後18歳人口が減少する傾向は明  
27 らかであり、大学の定員や地域内の大学の在り方に関する中長期的な考え方を  
28 示させることも重要である。多くの道県においては大学進学段階で人口減が起  
29 こっており、必ずしも地方国立大学の定員を減らすことを前提とする必要はな  
30 いが、18歳人口の減少による影響を最も強く受けるのはおそらく地方私立大学  
31 であり、それらも含めて地域の大学がそれぞれ望ましい形で存続していくため  
32 に地方国立大学が果たすべき役割については検討しなければなるまい。

33 こうしたことも含め、具体的に求めるべき要件等を早急に整理し、最短で令和  
34 4年度からの定員増が可能となるよう、スピード感を持って検討に取り組むべ  
35 きである。

36 また、定員増の意向を持つ地方国立大学からは、経常的な支援の必要性が強く

1 示された。地方国立大学が持つ潜在力を美しく開花させるためにも、運営費交付  
2 金の配分の在り方とあわせて、前向きに検討を行うべきである。

3  
4 **（国立大学との新たな関係性）**

5 本来、国立大学は社会の変化をリードすることが期待されているにも関わら  
6 ず、リードはおろか取り残されつつあるのが現状である。こうした現状を打破し、  
7 本質的な大学改革を促すためには、それに取り組むためのインセンティブと、実  
8 現するための強いリーダーシップが必要である。

9 リーダーシップについては、先に述べたようにトップの改革への意欲と覚悟  
10 が不可欠であるものの、文部科学省と国立大学の関係性の下では十分に発揮さ  
11 れにくい実態もある。国立大学が取組を行う際のプロセスの自由度が極めて低  
12 いため、トップがリーダーシップを発揮しにくく、また、結果についての責任も  
13 問われにくい。

14 今後各大学が新たなチャレンジを行う際には、中長期的に大学側に大きな裁  
15 量権を与えると同時に、結果責任を問うような、一定の自由度をもたせることも  
16 必要である。国立大学と文部科学省との新たな関係性についても検討を行うべ  
17 きである。

18  
19  
20 **5. おわりに**

21  
22 ※今後（第5回・第6回）の議論等を踏まえて記載予定