

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 基盤経費の獲得に向けた取り組みについて |
| <p>【質問】</p> <p>北海道大学の財務状況の改善については候補者各位がそれぞれの「所見」においてその改善提案をしているところですが、あえて大型競争的資金や外部資金ではない、基盤経費（運営費交付金）の獲得に向けた取り組みについて尋ねます。国立大学協会が2024年の声明で「もう限界」と述べたとおり、近年の物価高騰や円安といった事情の他、働き方改革実現のための経費確保等に対応するために国立大学は自助努力を続けてきましたが、基盤経費が増えない中での収入確保には限界があるとする考えが示されるようになっていきます。このような中で、基盤経費の獲得に向けて今後どのような施策を取るつもりかお聞かせ願います。</p> <p>（追記） 2025年8月下旬に、文部科学省が国立大の運営費交付金の算定方法を見直して物価上昇を反映させた安定的な確保を目指す、とする報道がなされました。このような報道内容も含めてご回答いただければ幸いです。</p> |                     |
| <p>【回答】</p> <p>ご質問には、以下の3つの観点からお答えします。</p> <p>1. 国の高等教育（国立大学法人など）に対する支援強化の期待</p> <p>ここ数年、政府、国民も国立大学協会の「もう限界です！」のメッセージに代表されるような厳しい財務状況に対する理解を深めていると考えます。党派を超えた国会議員による高等教育に対する支援強化の発言も見られます。</p> <p>本年の経済財政運営と改革の基本方針2025（いわゆる「骨太の方針」、2025年6月13日閣議決定）では、「物価上昇等も踏まえつつ、運営費交付金や私学助成等の基盤的経費を確保する」と明記され、従来にはない踏み込んだ記載と認識しています。これ</p>                                                                                                     |                     |

は、後述するように、**国立大学協会（国大協）の声明の文言が反映されたものと考えています。国大協の活動なども効奏していると考えます。その点、私も微力ながら、貢献できたと思っています。**

さらに、「国立大学法人等の機能強化に向けた検討会」からも、第5期中期目標期間の運営費交付金の算定にあたり、「最低限必要と考えられる教育研究をベースとした経費については、社会経済状況の変化に左右されず活動ができるよう、物価等の変動に対応させる観点も含め、安定性をより向上させた仕組みとする」という大学を支援するメッセージも発出されています。

こうした追い風を受け、**文部科学省の2026年度概算要求では、物価や人件費の上昇が続くなかでも安定的に教育研究活動を継続できるよう、633億円が増額計上され、全体として、対前年度比約5.89%の増額、総額で1兆1470億円の規模**となっています。

国（文科省）が高等教育（国立大学法人）を支援していく姿勢がより一層明確になったといえます。今後、年末に向け、政局の影響がありますが、文科省の概算要求が高いレベルで政府予算案に反映されることが期待されています。

## 2. 国立大学協会（国大協）副会長として

所信表明に記載した通り、**私は二期に亘って国大協の執行部（副会長）及び運営費交付金評価部長を拝命しており、第5期中期目標期間における運営費交付金の制度設計に対して、国大協としての意見をまとめる立場にあります。**特に、以下の3で述べるように、大学運営の基盤となる運営費交付金には、競争的に配分される予算がありますが、こうした競争的資金は、基盤となる運営費交付金に対して「加算的」に措置されるべきと考えています。第5期の運営費交付金の制度設計では、こうした点を主張したいと思っています。

さらに、国大協執行部は定期的に文部科学省との情報交換を行っており、**高等教育を取り巻く国内外の変化の激しい情勢をより早く正確に知る立場にいること**は、北大にとっても非常に大きな意味があると考えます。

総長として再任された際には、この責任を果たし、国大協を通して、本学及び全ての国立大学の課題解決に貢献します。その際には、総長としての豊富な経験に加え、**これまで培ってきた中央・地域の産官学との強固な連携や影響力が大きな力**になると考えます。

### 3. 北大総長として

運営費交付金は大きく分けると、所定の係数で決められた予算と、競争的に配分されている予算の二つになります。後者には、①教育・研究組織改革による概算要求と②「成果を中心とする実績状況に基づく配分」、いわゆる「客観・共通指標」に基づく配分があります。いずれも、国立大学法人が運営費交付金から拠出した額を競争的に再獲得する制度であり、制度的には問題が多いと考えますが、この競争的な予算を確実に獲得できるよう、近年、取り組みを強化してきました。

まず、教育・研究組織改革による概算要求は、拠出した額と同等かそれ以上を獲得しなければならない大きな予算であると考えています。

そこで、直近の数年は、従来に比べて、学内募集時期を大きく前倒しし、本部・関係部局が大学ビジョンとの整合性など踏まえ、事業のブラッシュ・アップを徹底的に行い、文科省との意見交換も丁寧に実施することで、**採択率の向上、拠出額を上回る予算の獲得に成功**しています。

二番目の「客観・共通指標」に基づく配分では、トップ10%論文比率や女性教員・若手教員比率など、短期間で改善が難しい指標があります。一方で、進路不明者の割合、卒業生の進路フォローアップ、researchmapへの登録率、など、各部局の努力によって、改善が可能な指標もあります。

今年度は特に、こうした「努力が成果に短期に反映される指標」に戦略的に取り組むよう、各部局にお願いしているところです。その成果が**年末には、一定程度あらわれる**ものと期待しています。

ご質問の最後は、「運営費交付金が十分に確保されていない中で、基盤的経費をどのように獲得するか」ということかと思います。ここまで述べたように、運営費交付金については、財政当局の高等教育に対する考え方を見直し、大学への財務支援が強化されるように予算折衝を粘り強く継続すべきと考えます。言い換えれば、**運営費交付金の減少に歯止めをかけ、増加に転じさせることを放棄してはいけない**と思います。そして、それを前提にしても、基盤的経費の運営費交付金依存からの脱却を目指すべきです。

今後は更なる経営的収入の獲得を目指し、戦略的・組織的なCRM（カスタマー・リレーションシップ・マネジメント）体制を確立するため、最高財務責任者（CFO）を配置し、Public Engagement 組織を新設します。本組織で獲得した収益を効率的に運用

し、持続可能な成長を目指すともに、Endowment 型研究組織の運営財源に充当することで、運営費交付金に依存せずとも教育研究の活性化を図る体制を確立します。本見解に関しては、所見の中に「収支均衡型財務運営からの脱却のための戦略」（外部資金の獲得の戦略、基金運用、経営的収入など）として述べていますので、参照をお願いします。

最後に、大学財務・運営費交付金と関係して、私が最も重要と考えていることについて簡単に述べさせていただきます。財務・運営費交付金と言うと、経営的な技術や政府関係省庁との関係と言った点が強調されますし、ここまで、詳述したように、こうした戦術の重要性は論を待ちません。

しかし、根本的に重要なことは、「北海道大学がどのような普遍的な価値を社会にもたらすことができるのか」というビジョンをこの大学が示すことができるかどうかだと確信しています。社会から、共感を受け、支援すべき公共体として、北海道大学が、価値観の変化の中で、変えるものを変え、変えてはいけないものをどのように考え、そして、それを具体的な戦略に結実させることこそが最も重要です。

HU VISION 2030 はそのために作ったものですが、今後の北海道大学を担う教職員や外部委員が、大学財務を勉強し、日本の高等教育・科学技術の在り方を学びながら、更に先の大学ビジョンを考える機会を考えたいと思っています。

#### 参考資料

経済財政運営と改革の基本方針 2025（骨太の方針）

<https://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/cabinet/honebuto/2025/decision0613.html>

#### 06 高等教育局主要事項 ー 令和 8 年度概算要求

[https://www.mext.go.jp/content/20250826-ope\\_dev02-000044427\\_5.pdf](https://www.mext.go.jp/content/20250826-ope_dev02-000044427_5.pdf)

#### 国大協声明

<https://www.janu.jp/wp/wp-content/uploads/2024/06/kokudaikyou-saimei.pdf>