

第6章

モニタリングと経営改善への フィードバック

6.1 統制と評価の意義

(1) モニタリングを通じた「統制と評価」の機能

本章では国立大学や大学共同利用機関(以下、国立大学等)における「統制と評価」について考察するが、ここでは「統制と評価」は組織を有効に運営し管理するための用具(ツール)、または仕組のひとつと考える。すなわち、「統制と評価」とは、人員・資材・資金(いわゆるヒト・モノ・カネ)などの経営資源を、組織目標の達成に向けて最も効率的に配置して運用し、さらには定期的にモニタリングしながら必要な軌道修正を行なって組織目的を効率的に達成するための組織内部及び外部のシステムと位置づける。したがって、国立大学法人評価委員会が行なう国立大学法人の業務実績の評価や中期目標・中期計画への意見表明等という外部からの評価や統制だけを意味するものでなく、法人自らが自己の目標達成や資源管理の改善目的のため内部からの評価や統制を含むものである。むしろ、自己評価・内部統制による経常的な業務見直しと修正行動を図ることが前提としてあり、外部評価や統制は公財政支援を受けることから公金の適正な使用を担保する外在的統制装置とみなすことが妥当かもしれない。

このため、「統制」の機能には、第一に組織自体の目標を具体的に明示することが含まれる。すなわち、組織が存在している環境(これを「組織環境」と呼ぶ)からの要請として基本的な目標(ミッション)の存在が認識されねばならない。基本的な目標は、それを達成するために複数の分野におけるそれぞれの目標設定の前提となり、各分野で達成すべき目標が定められる。さらに各分野での目標を達成するために、各分野ごとに下位の目標が設定される。このように、ひとつの組織をめぐる多層的な組織目標の連鎖が形成されることになる。

ただし、組織目標の連鎖を構築するだけでは組織を目標達成に導いてゆくことはできない。組織運営の各階層における目標は、業績評価を通じて常にその達成状況が評価されねばならない。業績評価の結果、ある目標が達成されたと判断された場合には、より高次の目標を設定しその達成に努めるべきであるし、また達成の困難な、あるいは不可能と思われる目標についてはその原因を探り改善案を策定せねばならない。ある場合には目標達成の手段が適切でないかもしれないし、あるいは目標達成度の測定基準が明らかでないかもしれない。さらには目標そのものを再設定するほうが有効な場合もある。いずれにしても、明白なのは目標の達成度を測定し内容について判断すること、すなわち「評価」という機能が必要であるということである。

これらは、いわゆる「目標による管理」という経営手法を前提としているがそれについては後述する。

なお、国立大学法人制度の評価については、制度創設後間もないことから未だ具体的な運用や手法について確定していないものも少なくない状況である。このため、以下に記述する内容、特に国立大学法人評価委員会に関する部分は今後の委員会審議等を通じて定まっていくことに十分留意することが必要であり、一つの考え方として理解していただきたい。

(2) 「統制と評価」の分類

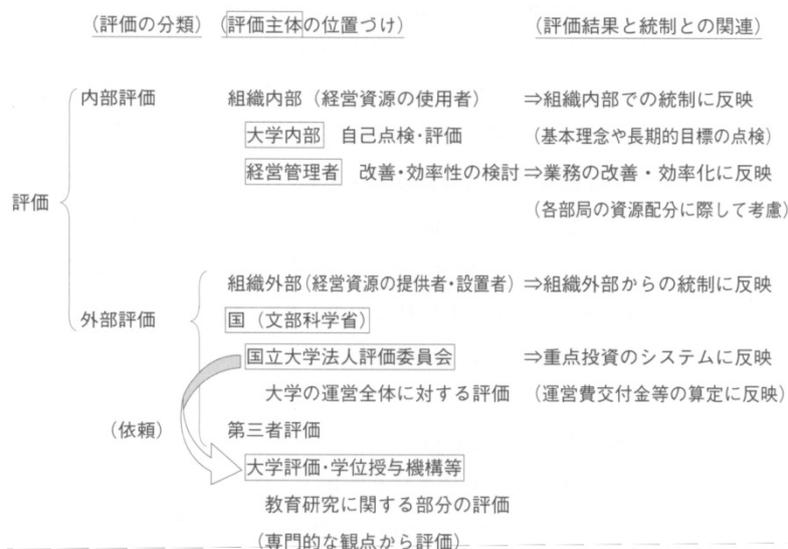
いわゆる「統制と評価」について具体的な検討を行う前に、用語の一般的な分類について確認しておきたい。「統制と評価」には、評価主体と被評価対象の位置づけ、評価対象となる情報の属性、評価のタイミング、評価に際しての判断方法などの観点からいくつかの分類が考えられる。また、通常は統制の目的や対象によって適切な評価の方法や指標が選択されるという関係にある。ここでは評価の分類を中心に述べる。

①内部評価と外部評価

「評価」は、その主体すなわち評価し統制する側の位置づけが組織の外部か内部かによって内部評価と外部評価とに分類することができる(より厳密には、評価主体の評価規範が組織の内部において定められているか、外部で定められているかによる区分との指摘もあるが[伊地知 2003]、ここでは一般的分類にしたがう)。

この分類に基づき、国立大学法人法に関する「統制と評価」について俯瞰すると概ね以下のようになる。

表1 国立大学に関する統制と評価



ここでは、評価主体の位置づけ、すなわち、組織の内部にあるか外部にあるかによって分類したため、いわゆる「第三者評価」も外部評価の一種として区分した。

②定量的評価と定性的評価

「評価」は、評価の対象となる情報の性質、すなわち定量的情報か定性的情報かによって分類することができる。例えば国立大学に関する「評価」についてこの分類を試みれば概ね以下のように整理できる。

表2 情報の性質による分類

(評価の分類)	情報の性質 (評価の対象)	(評価対象の具体例)
評価	定量的評価 定量的情報 (財務諸表、各種報告書等)	金額、数値、人数、比率、 分析指標など
	定性的評価 定性的情報 (中期目標、中期計画、 年度計画の達成状況)	非数値的情報 教育研究に関する事項

一般に、定量的情報は目標の設定及び評価が明確であるのに対して、定性的評価は主観的要素が強く入るため目標の設定が漠然としており、評価も困難であるとの指摘がなされる場合がある。ただし、教育や研究といった活動を行っている大学の評価にあたっては、定量的及び定性的情報は必ずしも明確に区分されないか、または区分することに積極的な意義を見出せない場合も多く、適正な評価を行うためには両者を組み合わせた判断が不可欠である。むしろ、重要なことは定性的評価であっても、評価基準が具体的で、検証可能なことである。たとえば、「〇〇研究分野で我が国での国際的拠点を目指す」という目標は定性的記述であるが、十分具体的であり、「知の拠点形成を目指す」という表現は一般的・抽象的で検証が困難といえる。

③事前評価と事後評価

これは評価のタイミングに基づく分類である。すなわち、評価の対象となる行為または成果物について、実施前に行うのが「事前評価」であり、実施後に行うのが「事後評価」である。この分類は評価の目的と密接な関係があり、一般に事前評価は資源配分のために行われ、事後評価はアカウンタビリティの検証又は改善のためのデータ収集を目的として行われることが多い。したがって、評価の方法や評価の指標などもその目的に応じて適切なものが選択されなければならない。

例えば、法人化以前の国立大学における予算は国立大学全体における各大学、あるいは個々の大学における各部局ごとの資源配分を表したものであり、その策定に際しては事業年度開始以前に事業の必要性や緊急性など複数の観点から様々の検討が行われている。また、事後においては、研究成果や活動成果に関するデータや多様な指標を用いて、事業の成果や事業遂行上の効率性が当初の目標を達成しているか、どこを改善したらよいかの評価されるが、相対的に事前評価に重点が置かれていた。

一方、法人化後においては、国からの経営資源の大部分は運営費交付金として交付され、交付金については法人の判断で用途が決定できるなどその制約は従来より緩やかである。また、従来の歳入歳出決算書に代えて企業会計に基づく財務諸表及び決算書が作成され、それが評価の対象となるなど運営管理には事後評価により重点が置かれるようになる。

ただし、この分類も便宜的なものであり、ある事業に対する事後評価の結果が次の事業の事前評価として用いられることも多い。

④主観的評価と客観的評価

「主観的評価」とは評価主体の主観的な判断を重視する評価である。それに対して評価対象の定量的指標などの客観的属性を重視して行う評価が「客観的評価」である。一般に客観的評価が重視され、よしとされる傾向があるが、評価目的や評価対象の性質に基づき適切な方法や基準・指標を選択することが評価の要諦であり、どちらかが常に優れているということはない。例えば研究者の業績を論文の数で評価することは、客観的データに基づいた評価が行なえるかもしれないが、評価が難しい質の考慮を行わなければ、内容に乏しい論文が大量生産されるのではとの懸念が生じる。

要するに、情報の性質やその内容について正しい知識を持って、「統制と評価」の主体または客体の経営組織体における階層に応じて、適切な判断を行うことが必要である。

なお、企業などの現実の大規模な組織では、本部と各事業部、または各組織における運営責任者、中間管理者及び業務実施者等の組織構成員によって内部評価の水平的かつ多層的な階層構造が形成されている。また、評価の目的や評価の対象等によって、評価の方法や指標が選択されて組み合わせられ、評価システムとなり、「統制と評価」の連鎖の構造が見られるのが普通である。

6.2 組織の統制と評価

「統制と評価」という語を前節で述べたような意味で用いるとすれば、組織における「統制と評価」については、概ね次のような特質を指摘することができる。まず第一に、「統制と評価」は、その内容が組織目的に従属して意義付けられる概念である。第二に、組織には権限や責任の範囲に応じて各階層があり、「統制と評価」には各階層に応じた考え方や評価指標が存在する。第三に、「統制と評価」の手法は、組織やその各階層、さらに構成員の性格や行動様式を方向付ける機能を持つ。以下でそれぞれの特質について詳述する。

(1) 組織目的との関係

「統制と評価」を組織化という目的を達成するための手段と考えれば、その方法や基礎となる考え方は、組織が達成しようとする目的に従属して決定される。例えば営利企業の場合には組織の目的は究極的には「営利」すなわち利益の獲得とその分配であるから、「統制と評価」は、獲得すべき利益の目標額を掲げて事後にその達成結果を財務諸表等によって株主をはじめとする利害関係者に報告するという制度の内に組み込まれている。また、財務諸表等は利益の多寡や利益獲得の効率性などを検討する際の資料としても用いられる。

他方、官公庁の場合には、組織の目的は一義的には公共の福祉の向上を図るという行政目的の達成であるから、「統制と評価」は、主として行政目的を達成するための政策と財源計画である予算の策定と議会承認という事前評価に重点を置いた形で行われる。すなわち、財源や政策の緊急性に基づく優先順位などを制約条件として、事前に厳格な審査や査定を経て予算が策定され、さらに議会による承認という手続きを経て予算(業務)の執行が行われる。その結果は事後的に歳入歳出決算書によって報告されるが、予算の事前審査によって十分な検討がなされているという建前から、決算報告では業務の執行状況が予算の枠内にあるか否かに重点がおかれ、決算報告を基に積極的な「統制と評価」は実態的としてあまり行われていない。

なお、「営利」とは「利益を獲得してそれを分配すること」と定義される。ここで「利益を獲得」するだけでなく、「それを分配する」という点は重要である。例えば社団法人や財団法人などの公益法人や学校法人などにおいては、収入と支出の差額すなわち残余(剰余)としての手許現金が生じても、制度上、当該収支差額は分配すべき「利益」とは認められず、公益法人や学校法人の目的とする事業に再投資されなければならない。

ただし、非営利組織であっても有限の経済資源を消費して活動する以上、より少ない資源をもって多くの成果を組織目的に有効な形で達成することが求められることは営利企業と大きな差があるわけではない。すなわち、非営利組織であっても、組織活動は適度の経済性、効率性、をもって行われなければならない。ここに、非営利組織の一つである国立大学法人においても財務諸表が業績測定と評価の対象となる理由がある。さらに、業績の多元的指標、すなわち、教育、研究、社会貢献などそ

それぞれの重点領域毎に、適切な尺度を用いて業績を測定し、活動の有効性を評価することが必要となる。

これまで、わが国の国立大学等は、文部科学省の所管する高等教育を行う機関として官公庁に準じた「統制と評価」が行われてきた。しかしながら、国立大学等は平成16年4月1日より法人化され「国立大学法人等」へと移行し、それを契機として大学の改革と新生を行なうことが求められている。すなわち、新たな理念のもとに構築された国立大学法人等の制度に基づいて、その組織目的を達成するために「統制と評価」の仕組みを再構築し、具体的な運用方法を確立することが求められているのである。

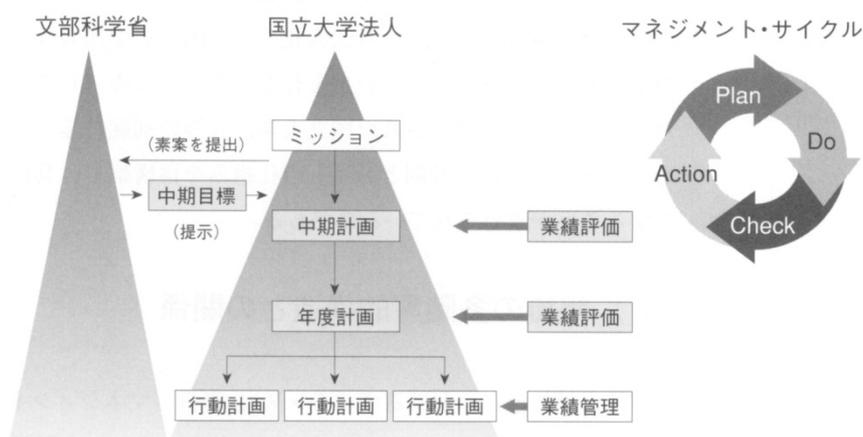
(2) 組織の多階層的構造との関係

組織には統治(いわゆるガバナンス)、経営(マネジメント)及び管理(コントロール)というように、権限や責任の範囲に応じた各階層があり、それぞれの権限や責任に応じた「統制と評価」のための目標や評価指標が存在する。

「統制と評価」の役割は、目標の明示と達成状況の測定という機能を通じて組織運営を調整しながら、基本的な目標(ミッション)の達成へと組織を導いてゆくことにあるが、このような「目標による管理」の経営手法を導入こそが、国立大学法人等においても有効な「統制と評価」の制度構築が求められる所以である。

ここで、「目標による管理」の経営手法において前提となっているのは、Plan (計画) ⇒ Do (実施) ⇒ Check (評価) ⇒ Action (改善) の循環 (マネジメントサイクル) の仕組みである。このようなPDCAのマネジメントサイクルに基づく「目標による管理」のシステムは経営効率化、業績管理のための有効な手段として既に民間企業において広く採用されてきたものであるが、「目標による管理」は、組織の構成員の職務と職務に関する「権限と責任の関係」が明らかな「分権的管理組織」の構築を前提としている。国立大学法人等の制度的枠組は明らかに上記の意味での分権的管理組織を前提としており、このような、マネジメントサイクルの仕組みを国立大学法人等について示せば図1のようになる。

図1



注：業績評価及び年度評価は、まず各大学内部において自己評価の一環として実施され、その結果を参考にして国立大学法人評価委員会が行なう。

また、上図は国立大学法人等における組織運営の各階層における統制の課題にも対応している。すなわち、大学のミッション(使命)や長期目標をもとに中期目標に関する原案を提出し、文部科学省が学長に対して中期目標を提示するのは大学のいわゆる統治(ガバナンス)の領域である。また、中期目標に基づき中期計画や年度計画を策定すること、より具体的には予算や日常の運営に関する事項は大学の経営(マネジメント)の領域である。さらに、年度計画に基づく具体的な行動計画は管理(コントロール、ただし、実際にはマネジメントとコントロールの重畳領域)の対象となる。したがって、ここでの業績の「評価」には業績の「管理」という色彩が強くなっている。このように、組織の階層的構造を前提として、様々な組織階層における「統制と評価」が存在することとなる。

(3) 組織構造および構成員に与える影響

「統制と評価」の基本的考え方や手法は、組織全体の構造やその経営者および各階層における構成員の性格や行動様式に大いに影響を与える。すなわち、組織の統治(ガバナンス)に関する考え方が変われば、組織はその人事・物品管理・財務管理等の基本構造をも大きく変革されなければならない。また、経営(マネジメント)上の目的が変更された場合には、その達成計画も併せて変更すべきであり、その具体的な行動計画も上位の達成計画に沿ったものへと改める必要がある。

例えば、国にとって国立大学に対する「統制と評価」の基本的考え方は、中期目標を前提として6年間の中期計画の達成度と改革の実績を評価し、それに応じて資源配分を変えていく、というものである。そのために、各国立大学は国立大学法人等へと移行し、その組織構造を変革せざるを得ない。学長の権限は大いに強化されるとともに、監事が文部科学大臣によって任命され国立大学の業務を監査する。さらに、財務管理の面ではこれまでの国立大学特別会計の歳入歳出決算書でなく、各法人が毎年度企業会計に基づく財務諸表を作成し、任命された会計監査人による監査を受けなければならない。これによって、国立大学は「目標による管理」が行われる組織という、これまでとは異なる組織性格を持つことになる。

また、「統制と評価」は、予算(経営資源の配分)と人事管理(評価や昇進)に関係付けることによって、組織の経営者、管理者、職員等の構成員の行動様式に大きな影響を持つ。組織およびその構成員の行動様式は相当程度「統制と評価」の仕組みや内容に決定付けられるとあって過言ではない。

例えば、経営協議会が設置され、組織及び運営の状況について自己点検や評価が行われるが、経営評議会の構成員の半数以上は外部有識者であることになっており、運営管理に携わる職員は「経営の効率性」についてより強く意識せざるを得ないであろう。

ただし、あまりに精緻な、または過度に強圧的な「統制と評価」では、統制や評価のためのコストが増大したり、構成員が本来の目的と乖離した「評価のための評価」にとらわれるというようないわゆる「評価疲れ」のような弊害の生ずる可能性も高い。また、国立大学という教育・研究・社会貢献を目標とする法人にとって、何を、どのような視点からどのような評価指標でもって評価すべきかに

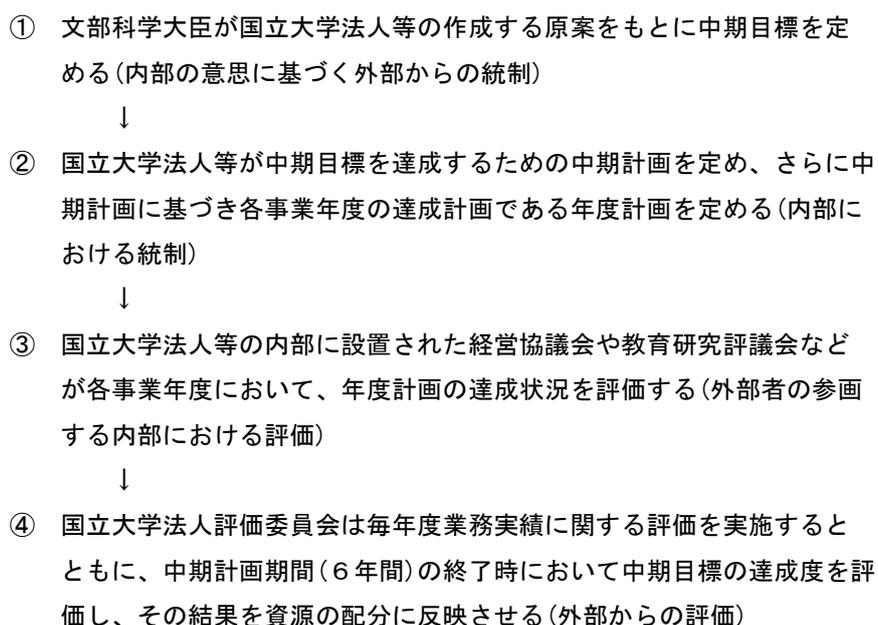
については、今後も多くの試行錯誤を経て検討されるべきであろう。

以上要するに「統制と評価」は、組織本来の目的は何かという基本的視点を見失うことなく、組織自体やその構成員に与える影響を十分に考慮しつつ、本来の組織目的を阻害することのないよう効率的かつバランスの取れた手法として策定されねばならない。

6.3 国立大学法人等における統制と評価

(1) 国立大学法人制度の「統制と評価」の仕組み

ここでは、国立大学法人制度の制度的枠組み(外在的統制としての側面)を基に、「統制と評価」がどのように行われるかについて概観する。国立大学法人に関する「統制と評価」は、中期目標期間において時系列的に以下のプロセス(代表的なもので大学によって異なる)によって進行することになる。



前述のように、国立大学法人の制度設計の大きな特徴は、「目標による管理」の経営手法を導入したことにある。すなわち、中期目標及び中期計画を大学自らが設定し、その達成状況が業績評価の対象とされる一方で、国立大学の教育・研究等の活動を財政資源運用の側面からも業績評価を行い、競争と評価に基づく資源の重点配分を通じて、新たな大学評価の仕組みを構築しようとしているのである。

こうした評価の仕組みを機能させるために、また、国立大学法人等の積極的な情報開示によるアカウンタビリティ(説明責任)の履行を求め、財務会計情報の提供の手段としては「企業会計方式」を導入している。したがって、各国立大学法人等は、毎事業年度終了後、遅滞なく国立大学法人会計基準に準拠した財務諸表を作成し、監事及び会計監査人による監査を経て文部科学大臣に提出しなければならない。

なお、ここで監事による監査は会計を含めた国立大学法人等の業務執行全般に関する監査であり、「統制と評価」の一端を担うものと考えられる。他方、会計監査人による監査は、国立大学法人等の財務諸表が所定の会計の原則及び手続きに準拠した適正なものであり、国立大学法人等の財政状態及び運営状況に関して真実な情報を提供するものであるかどうかについて意見を表明するものである。

すなわち、その役割は評価対象の一部である財務情報に対して信頼性を付与する機能であるため、ここではいわゆる「評価」の範疇には含めないこととする。

以上を踏まえ国立大学法人法に定める「統制と評価」の制度や仕組みは次のように整理される。

表3 国立大学法人法に定める統制の手段

統制の手段	意義	内容
中期目標	<p>「国立大学法人等」が達成すべき業務運営に関する目標</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 大学の原案に基づき文部科学大臣が定める (第2条第5項) ● 文部科学大臣による制定や変更には国立大学法人評価委員会の意見聴取が必要 (第30条第3項) ● 文部科学大臣は制定や変更の際に財務大臣との協議が必要 (第36条第3号) 	<p>中期計画期間(6年間)において達成すべき業務運営に関する目標で以下の事項につき定めたもの</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 教育研究の質の向上 2. 業務運営の改善及び効率化 3. 財務内容の改善 4. 教育及び研究ならびに組織及び運営の状況について自ら行う点検及び評価ならびに当該状況に係る情報の提供 5. その他業務運営に関する重要事項 <p>(第30条第2項)</p>
中期計画	<p>中期目標を達成するための計画</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 国立大学法人等が作成 (第2条第6項) ● 制定や変更には文部科学大臣の認可が必要 (第31条第1項) 	<p>中期目標を達成するための計画で以下の事項につき定めたもの</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 上記1. の目標を達成するためとるべき措置 2. 上記2. の目標を達成するためとるべき措置 3. 予算(人件費の見積もりを含む。)、収支計画及び資金計画 4. 短期借入金の限度額 5. 重要な財産を譲渡したまたは担保に供しようとするときには、その計画 6. 剰余金の使途 7. その他文部科学省令で定める業務運営に関する事項 <p>(第31条第2項)</p>
年度計画	<p>中期計画に基づき定める計画</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 国立大学法人等が定める (第2条第7項) ● 制定や変更には文部科学大臣への届け出が必要 (第35条) 	<p>毎年事業年度の開始前に、認可を受けた中期計画に基づいて定める当該事業年度の業務運営に関する</p> <p>(第35条に定める準用通則法第31条第1項)</p>

表4 国立大学法人法に定める評価の仕組

評価の実施主体	評価の内容	評価の性質
国立大学法人評価委員会 ・文部科学省に設置 (第9条第1項)	国立大学法人等の業務の実績に関する評価 (第9条第2項)	外部評価
監事 ・文部科学大臣が国立大学法人の役員として任命 (第12条第8項)	国立大学法人の業務を監査 (第11条第4項)	内部監査(業務監査)
	財務諸表を提出する際に監事の意見を付する (第35条に定める準用通則法第38条第2項)	内部監査(会計監査)
経営協議会 ・国立大学法人内に設置 (第20条)	組織及び運営の状況について自ら行う点検及び評価 (第20条第4項5号)	内部評価 組織・運営面の自己点検
教育研究評議会 ・国立大学法人内に設置 (第21条)	教育及び研究の状況について自ら行う点検及び評価 (第21条第3項8号)	内部評価 教育・研究面の自己点検
文部科学大臣 ・国立大学法人評価委員会の意見を聴取 (第32条第2項) ・経営努力認定の承認を行う際に財務大臣との協議が必要 (第36条第4号)	積立金の処分における経営努力の認定 (第32条第2項)	外部評価 経営努力の認定
会計監査人 ・文部科学大臣が選任 (第35条が定める準用通則法第40条)	財務諸表を提出する際に会計監査人の意見を付する (第35条に定める準用通則法第38条第2項)	外部監査 (会計監査;情報に対する信頼性の付与であり、いわゆる「評価」ではないことに注意)

(2) モニタリングの重要性

統制と評価を効果的に行うための補助的手段としていくつかの有効な手法が存在するが、そのうち特に重要なのはいわゆるモニタリングである。ここでは、モニタリングを、教育・研究・診療の現場や関係者らにインタビューして計画と実際に状況との乖離がないか、業務がニーズを反映した適切なものであるかを検討する手続と定義する。この定義に従って、国立大学において想定されるモニタリングの実施例を示せば以下のようになる。

表5 国立大学におけるモニタリングの実施例

モニタリング対象	モニタリングの内容	モニタリングの目的
国民や社会一般	国立大学法人化によってどのような大学をめざすのかという基本的な視点の整理において大学運営に高い見識を持つ学外の専門家や有識者の参画により、国民や社会の幅広い意見を個々の大学の運営に適切に反映させつつ、モニタリングを実施する。	社会の多様な知恵を積極的に活用し、大学の機能強化を図る。
学外の有識者や専門家	新たに設ける経営協議会が相当数参加し、社会の意見や知恵を大学運営（とりわけ経営面）に適切に反映させつつ、モニタリングを実施	学外者の参画による社会に開かれた運営システムの実現
	法人役員に広く学外から有識者や専門家を登用	幅広い視野から大学を運営
	大学運営のスタッフに学外の幅広い分野から専門家を積極的に登用	大学の諸機能を強化
学外の有識者や専門家	役員以外の運営組織に学外の有識者の意見を運営に積極的に反映させつつ、モニタリングを実施する仕組みを整備	公的な財政支出に支えられる大学として、国民や社会に対する説明責任を重視
	経営面に関する権限と責任の所在を明確化するとともに、その権限と責任を担う組織に学外の有識者を参画させる	

なお、モニタリングには活動状況や背景となる外部環境の動向を常時観察し年次計画の管理や統制に役だてることも含まれる。モニタリングのこうした側面を活用するためには、教育・研究情報と経営情報が一体化した大学経営(管理)情報システムが整備されることが必要であるが、それがなくても、教育や研究の現場における状況、例えば学生の出欠・単位登録・履修・納付金納入状況、教員の教育研究活動、管理の資金・施設の使用状況等を常時追跡監視してそれを経営レベルへとフィードバックしたり、あるいは注意を喚起することが重要である。

(3) 国立大学法人の中期目標・中期計画

ここで、国立大学法人が公表している実際の中期目標・中期計画の「素案」をもとに、中期目標およびそれに対応する中期計画を想定して検討を試みる。例えば、「教育に関する目標」と「目標を達成するためにとるべき措置」が下記のように定められたとする。

表6 中期目標・中期計画の例（教育に関する目標）

中期目標	中期計画
<p>Ⅱ 大学の教育研究等の質の向上に関する目標</p> <p>1 教育に関する目標</p> <p>(1) 教育の成果に関する目標</p> <p>○総合的判断力、社会的責任感、グローバルな視野を有する人材の育成に努める。</p>	<p>Ⅱ 大学の教育研究等の質の向上に関する目標を達成するためにとるべき措置</p> <p>1 教育に関する目標を達成するための措置</p> <p>(1) 教育の成果に関する目標を達成するための措置</p> <p>○教育の成果に関する具体的目標</p> <ul style="list-style-type: none"> ・学部を責任部局とする教養課程を置き、リベラル・アーツ教育を重視した教養教育を実施する。 ・全ての部局が協力して教養課程教育に参加し、多様な学問分野の最先端の研究成果を教育内容に反映させ、学生の知識欲を増進させる。 ・入学時の専門分野に必ずしも拘束されずに、学生が教養課程での学習を通じて知識や判断力を身につけた上で専門分野を決めて専門教育課程に進む制度を構築し、学生が適切な進路選択を行えるようにする。

一般に、教育や研究に関する目標について、数値目標を定めることは困難であるかまたは適切でない場合も多いが、これを達成するためのいくつかの措置を策定した場合、その達成状況について具体的な数値目標を設定することが可能である場合が多い。例えば、「総合的判断力、社会的責任感、グローバルな視野を有する人材」が何名育成されたか？という問いはあまり意味がないが、「多様な学問分野の最先端の研究成果を教育内容に反映させ、学生の知識欲を増進させる」ために各部局の教官が特別講義を何回実施したか、出席者数はどれだけであったか、学生の受けた印象はどのようなものであったか、という測定や調査は評価を行うに際して有効であろうと考えられる。

また、下表は「財務内容の改善に関する目標」と「目標を達成するためにとるべき措置」の想定例である。

表7 中期目標・中期計画の例（財務内容の改善に関する目標）

中期目標	中期計画
<p>Ⅳ 財務内容の改善に関する目標</p> <p>1 外部資金その他の自己収入の増加に関する目標</p> <p>○外部資金導入を支援する体制を整備し、導入手続きの効率化を図る</p>	<p>Ⅳ 財務内容の改善に関する目標を達成するためにとるべき措置</p> <p>1 外部資金その他の自己収入の増加に関する目標を達成するための措置</p> <p>○外部資金導入を支援する体制の整備に関する具体的方策</p> <ul style="list-style-type: none"> ・申請審査を受ける競争的資金については、申請事務に関する全学的な協力体制整備する ・委託研究、民間等との共同研究、研究者個人への奨学寄附金など、非審査外部資金についても、その獲得に対して分野に応じて積極的に支援を行う体制を整備する。 ・大学法人、部局等が受け取る寄付金について、獲得を積極的にする仕組みを整備する。

「財務内容の改善に関する目標」には「外部研究資金その他自己収入の増加」のほかに、「経費の抑制」、さらに「資産の運用管理の改善」などの目標があげられているが、このような目標については、数値目標を定めてその達成状況を評価することは比較的容易であり、また有効でもある。

中期目標は、6年間の中期目標期間における目標であるから、その実施段階においては年度ごとに年度計画が策定される。年度計画は、中期計画の内容によって全学レベルで定めるべきものもあれば、各部局レベルでの具体的な行動計画を立てるほうが目標達成のためには効率的な場合もある。いずれにしても年度計画やその構成要素である実施目標や数値目標は、大学全体の目標から各部局の課題へと細分化され、国立大学法人における統制と評価のための、「多層的な組織目標の連鎖」が形成されることになる。

6.4 統制と評価の実施上の課題

前節までに国立大学法人の「統制と評価」について、主として経営管理論的見地から制度的枠組みを中心に考察したが、ここでは法人化後に想定される実施上の課題について検討する。というのも、現状では国立大学法人法及びその政省令自体が基本的な大枠を定めたものにとどまっているために、「統制と評価」を現実に実施する場面では多くの課題が出来るものと想定されるからである。

(1) 会計的情報の活用における課題

まず、国立大学法人等の財務情報について、具体的な活用の場面で想定される課題について検討する。評価の機能のひとつは「目標達成度の測定」であるが、会計的情報の活用には以下の2つの側面が想定される。これらは会計学における、外部報告会計および内部報告会計という概念に照応するものである。

- ① アカウンタビリティ(説明責任)を果たす役割(財務会計的側面)
- ② 業務を改善し戦略を策定するための役割(経営管理的側面)

ここで問題となるのは、財務会計的側面における会計的情報については、制度的枠組みがある程度整備されているものの、経営管理的側面については、よるべき指針が現状ではほとんどないということである。

① アカウンタビリティ(説明責任)を果たす役割(財務会計的側面)

説明責任を果たすための財務情報として、国立大学法人等には、企業会計方式(発生主義に基づいて複式簿記により記帳する方法)の考え方に基づく財務諸表を作成し、監事および会計監査人の監査を受け、意見を付して文部科学大臣に提出することが義務付けられている。また、国立大学法人等の財務諸表は、「国立大学法人会計基準」に準拠して作成されることが求められており、当該基準に準拠した財務諸表であれば、「国立大学法人の財政状態および運営状況に関して、真実な報告を提供している(「国立大学法人会計基準 第1 真実性の原則」)ものと認められ、運営費交付金等を財源に教育研究等を実施している国立大学法人等のアカウンタビリティ(説明責任)はひとまず果たされたものと考えることができる。これは会計的情報の財務会計的側面(外部報告会計)である。

国立大学法人評価委員会による「業務の実績に関する評価」、文部科学大臣による「積立金の処分における経営努力の認定」などの評価は当該財務諸表を基に行われる。ところが、特に損益計算書について国立大学法人会計特有の処理を原因とする課題が散見される。例えば、国立大学法人の損益計算書の目的別経費は法人の収入を源泉とする活動に限定され、科研費等の個人向け補助金は対象外とされている。その結果、経費とそれに対応されるべき収益とが対応しない場合がありうる。特に教育研究の活動評価に際して費用対効果の測定を誤らないように注意が必要である。また、中期計画では財務内容の改善や効率化のための具体的措置が記載され評価対象となるが、管理経費とその他の区分は必ずしも明らかでないし、経費節減の説明を可能にするのに必要な原価計算手法の確立も今後の課

題である。さらに、中期計画で、自己収入の増加のための具体的措置が記載され評価の対象となるが、外部資金の獲得評価において研究代表者の金額のもつ意味をどう扱うかという課題も解決されねばならない。

②業務を改善し戦略を策定するための役割(経営管理的側面)

一方、会計的情報には業務を改善し、戦略を策定するための役割もある。これは会計的情報の経営管理的側面(内部報告会計)である。大学全体の財務諸表の作成は、各部局(学部、学科、研究所、附属病院等)を会計単位として行われた会計処理が決算時に集計合算されて行われることが想定されるが、部局ごとに財務諸表が作成されている場合には、財務諸表と有機的関連を持つ経営管理目的の会計的情報(セグメント情報)が作成されていることになる。この場合、各部局の財務諸表を経営管理目的で利用することができる。例えば、総合大学においては、学部別の財務諸表を比較することによって、各学部の運営状況を比較することができる。また、教員・職員の人数と人件費、学生数と教育研究経費等の数値データを基に教員一人当たりの人件費や学生一人当たりの教育研究経費を算定することができればそれらは有効な経営管理上の指標となりえよう。(第11章 財務分析 参照)

ところが、人件費を除く目的別の経費把握の困難性(①教育②研究③教育研究支援④診療の活動の区分の困難性)や共通経費の配賦の問題もあって、会計的情報の経営管理的側面についていまのところよるべき指針は見当たらない。「国立大学法人会計基準」においても、教育経費と研究経費の区分については経費の発生場所により経費の帰属を決定すること及び附属病院について別セグメントとすべきことを定めているのみであり、この点も今後の課題となろう。まずは、大学内部における経費の発生態様を研究しつつ、各部局ごとの教育や研究にかかわるコストの把握を可能ならしめるシステムが構築されることが望まれる。具体的には各部局別の原価計算の制度を構築し、運用してゆくことが必要と思われる。ただし、仮に数年以内にこれらの問題が解決されたとしても、研究、教育さらに社会貢献の分野における、業績評価の指標体系やそのシステム化には相当の時間を要すると思われる。

企業における内部報告会計の体系がそうであるように、本来、内部報告目的の会計はそれぞれの会計主体がその必要に応じて個別に定めるべきであるが、国立大学法人化後しばらくは学部構成や附属病院の有無など類似する大学同士でセグメントや経費科目を共通的に用いるなどして対処し、さらには評価指標を共通し、ベンチマーキングを行うなど一定の方法を開発するまでは試行錯誤を余儀なくされるであろう。

(2) 統制と評価の重層的構造のもたらす課題

文部科学省、国立大学法人評価委員会、経営協議会、教育研究評議会、監事および会計監査人など、国立大学法人法の定める統制および評価の制度については前述したが、実際にはこれらの役割分担については必ずしも明確ではない。例えば、財務諸表についても、誰が、どの時点で、承認すれば確定するのは必ずしも明確ではない。制度上は監事と会計監査人が意見を付して文部科学大臣宛に提出することとなっているが、実質的には大臣承認が下されるまでの間は未確定の状態が続くことが予想される。また、経営努力の認定に際しては財務省と協議することが定められており、さらには、総合

科学技術会議、会計検査院、総務省の政策評価・独立行政法人評価委員会などが多重的・多層的な統制システムとなっている。これらの相互調整を図ることもまたひとつの課題となろう。

(3) 非会計情報の活用における課題

なお、ここで非会計情報の評価について付言しておく。大学の主たる活動は、教育、研究及び社会貢献であって、各大学によりどれを重視するかの差異はあっても、これらの各活動について適切な評価とそれに基づく統制が行われるべきことはいうまでもない。財務はこれらの活動を実現するための手段的性格を有するに過ぎず、会計情報を重視するあまり非会計情報を軽視するようでは本末転倒である。しかしながら、非会計的情報の評価は教育研究という機能についての活動の結果についての情報を収集し、データを蓄積する一連の活動のうえによりやく手法が確立しつつある。

例えば、1980年代の半ばより、教育という活動の成果を改善し新たな計画を策定するに際して、学生たちが学んだことについてのアセスメント、すなわち教育の成果としてのアウトカム・アセスメントの必要性が指摘されてきた。

高等教育に対するニーズを的確に把握すべく、大学は常に問い続けなければならない。すなわち、

- ・学生たちは何を学びたいのか?何に価値を見出しているのか?
- ・そのために大学や学部などはどのような準備教育プログラムを備えているのか?
- ・留年や中退の発生率はどのくらいでその原因何か?
- ・学部教育の品質は満足すべきものであったか?
- ・学生たちが受ける教育助言は効果的なものであったか?
- ・学生自身は学部教育での経験についてどのように感じているのか?
- ・学生支援のためのプログラムは効果的なものであったか?
- ・卒業後の学生たちに何が起こったか?

アウトカム・アセスメントの利点はこうした問いかけを実際に行うことそのものに存在する。それは、大学の説明責任に関する新たな評価体系を構築することを要請している。このような情報を収集したり、データとして活用する各種の手法(標準化、能力開発技法、聞き取り調査、自己申告に基づく学生記録等)も開発されている。

6.5 リスク・マネジメントについて

今日、リスク・マネジメントという用語は多く用いられており、その意味するところは広がっている。すなわち、伝統的なリスク管理者の役割に加えて、職業的専門家の各分野における特殊な事例についても用いられるようになった。例えば投資家は投資ポートフォリオの投資リスクに関して、また、医師らは医療関連の訴訟リスクについてリスク・マネジメントの用語を用いることがある。

それでは、伝統的リスク・マネジメントとか、高等教育におけるリスク・マネジメントとはどのようなことを意味するのであろうか。本章では、次のような人々、

- ・リスク・マネジメントの監督責任を負うべき立場にある人々
- ・リスク・マネジメントを直接に行うべき人々
- ・21世紀におけるリスク・マネジメントの目的をより理解することを求める人々

を対象にする。ここに含まれる情報はリスク・マネジメントのプロセスと大学のリスク・マネジメント・プログラムの本質的な構成要素を提供する。

(1) リスク・マネジメントの定義

リスク・マネジメントは、リスク発生に対処するために保険をかけるようになるに伴い発達してきた。当初リスク・マネジメントの範囲は、経済的損失をもたらす事故に限定され、投機的取引からもたらされる損失や、損失または利益をもたらすようなリスクは除かれていた。80年代に入って、リスク・マネジメントは、より洗練されたリスクに対する財務的手当てとして、リスク移転やコントロール戦略をも含む概念に拡大してきた。

その拡大は今も続いており、伝統的なリスク・マネジメントの焦点は、投資、事業さらには政治上のリスクをも包含するより複合的な戦略的リスク・マネジメントへと広がっている。基本的な定義はこの変遷を明らかにする手助けとなる。米国保険業協会の出版した「リスク・マネジメントの本質」は今のところリスク・マネジメントを「組織にとっての偶発的かつ事業上の損失に伴う不利益の影響を最小限に留めるための意思決定および実行のプロセス」と定義している。このリスク・マネジメント現時点での定義は、リスク・マネジメント原則が、組織の財産を偶発的なリスクから完璧に保全するというよりも、それを除去しあるいは減殺するために適用されねばならないという理解を反映したものととなっている。

(2) リスク・マネジメントの役割

組織によるコミットメント、組織の方針及び哲学

リスク・マネジメントのコミットメント

リスク・マネジメント・プログラムが成功するためには、運営委員会、学長、さらに教務及び財務の上級管理者による強い支援が必要である。効果的リスク・マネジメントの実施のためには、リ

リスク・マネジメントの基本的目標を上級運営管理者の義務として示すことが本質的に必要である。さらに、組織のリスク・マネジメント方針が組織のミッションや目標に適合していることが保証されなければならない。単科大学(カレッジ)や総合大学の組織的なミッションや戦略計画に適合したリスク・マネジメント方針が文書として作成され、学長による署名と運営委員会による支持がなければならない。

リスク・マネジメント方針

リスク・マネジメント方針は、組織のリスク・マネジメントについての根本的な考え方を簡潔明瞭に謳い、またプログラムの責任について広範な視野を示したものでなければならない。それは組織の全構成員に認知され、リスク・マネジメントの努力の根本として日常的に参照されるとともに、発展し続けるリスク・マネジメントの役割について組織内で定期的に見直しが行われなければならない。リスク・マネジメント方針は、マネジメント・マニュアルあるいは類似の文書の形で、リスク管理者の具体的な職務上の義務、報告機能やプログラムの具体的な目標を敷衍したり詳述することができる。

リスク・マネジメントの哲学

リスク・マネジメントに関する組織的なコミットメントを示し、リスク・マネジメント方針を文書化することに加えて、重要なのはリスクのマネジメントが組織の全構成員の責任であるというリスク・マネジメント哲学の構築である。このメッセージは組織内に周知徹底され、リスク・マネジメント方針や手続き、研修プログラム、プログラムを支援する管理者による監督によって補完されねばならない。

単科大学(カレッジ)や総合大学におけるリスクは枚挙に暇がない。教育、研究、及び出先機関のミッションのあらゆる局面が、組織にとって重要なリスクとなりうる問題を引き起こす潜在的可能性を秘めている。効果的なリスク・マネジメントのためには、リスク・マネジメントに責任を有するリスク管理者、事務担当者などが、リスク・マネジメントの目標、哲学、及びプロセスを他の人々と共有していなければならない。

高等教育におけるリスク

リスクとは経済的損失や人々の蒙る苦痛をも含む損失、あるいは組織がその目標を達成することを妨げる恐れのある事象の潜在的可能性であり、実際の損失には有形固定資産の滅失や業務損失、第三者からの訴訟(医療過誤等)に基づく経済上の損失、その他大学の名声を損なうことなどが含まれよう。大学はリスクの原因と組織全体に及ぼすインパクトの両方を認識するために、そのリスクを潜在的に査定しておく必要がある。

(3) キャンパスリスクの分類

カレッジや総合大学におけるリスクの発生は次の5つの分類のどれかに当てはまる。

- ・運営リスク

- ・法規制上のリスク
- ・財務的リスク
- ・政治または名声に係るリスク
- ・科学技術上のリスク

運営リスク

運営リスクとは事業運営に関して生ずるリスクである。事業の運営には教育、研究、建物の取得及び運用、雇用、そして給食や宿舍の確保、移動手段、安全確保及び防犯などが典型的なものとして含まれる。運営上の損失としては建物の喪失、中核職員の離職、給食や教育を出来なくなることなどが含まれる。

法規制上のリスク

法的及び規制上のリスクとは高等教育機関が遵守すべき労働安全衛生や環境保護、労働者の権利擁護に関する様々な法律や規制(労働基準法等)に関連して生起する。法令や規制の違反は罰課金や交付金・補助金の取消、あるいは施設や研究業務の閉鎖を通じて損失をもたらす可能性がある。

財務的リスク

財務的リスクとは資産に対するリスクである。例としては組織の施設の滅失、財産の盗難、著作権の侵害などによる資産の第三者への移転、あるいは金融資産の資産価値下落などが挙げられる。

政治または名声にかかわるリスク

政治または名声にかかわるリスクとは立法関係者や国民の当該大学に対する評価の低下を指す。例えば大学受験者の減少や競争的資金の獲得状況の低下が公表されると大学セクター内での評価が低下したり、学生が飲みすぎで死亡したりすると組織の評判は痛く傷つけられ、同窓会の加入率や寄付の減少といった結果をもたらす。

科学技術上のリスク

科学技術の分野でもリスクは日々その姿を現しつつある。大学のウェブサイトがダウンしたり侵害された結果、電子記録の改ざんが行われたり、遠隔地教育や対外とのコミュニケーションに支障が出たり(研究成果の公表が遅れる)といった、変化のめまぐるしい情報通信を初めとする科学技術は高等教育にとって新たなリスク分野となっている。

これら5つのカテゴリーのリスクは、リスク管理者だけでなく、運営管理者や役員会にも関係のある分野である。これらは組織のリスク・マネジメントにとって統合的アプローチの必要性を示唆している。キャンパスにある者は誰であれこれらのカテゴリーのリスクに取り組むこととなる。リスク・マネジメントの課題はしばしば、法律的、環境上の健康や安全、人的資源、公的安全業務の各分野が重複したものとなっている。

(4) リスク・マネジメントのプロセス

高等教育機関におけるリスク・マネジメントの分野は拡大しているが、リスク・マネジメントのプロセスにはそれほどの変化はない。基本的に日常生活における人々の意思決定のプロセスは特別なものではなく、リスク・マネジメントの分野においてもそれほど特殊なものではないということである。最も基本的なレベルにおいては、リスク・マネジメントのプロセスは次の5つである。

- ・認識し、
- ・分析し、
- ・選択し、
- ・実施して
- ・モニター(事後評価)する。

ステップ1：リスクは何かを認識する

潜在的な損失発生への認識が効果的なリスク・マネジメント・プログラムの第一段階である。リスクはまず認識しないことには対処できない。リスク認識の最初の段階では何が、どのようにコントロール可能か、何が回避できるのかを認識する。リスクの認識には様々な方法があり、多くの人々がそれを行いうる。ただし、リスクの認識は、業務やプロセスを最も熟知している人々が協働して行う場合に最も効果的に行いうる。

ステップ2：対策の実行可能性を分析する

リスク・マネジメントが主に保険をかけることと考えられていた時代には、リスクを避けることと保険をかけることの二つの選択肢が最も議論的となった。保険をかけるという選択肢はしばしば付保範囲の広さや損失を十分カバーできる保険金額を持つ保険を選ぶことを意味していた。ところが、幸運にもリスク・マネジメント・プロセスはどのようなコストをかけてもリスクを避けることから進化した。すなわち、いまやリスクの回避や付保に加えて、リスクは損失回避努力やリスク移転の方法によってもリスクに対処することができるようになったのである。

したがって、リスク・マネジメントの第2のステップは、各選択肢を検討し、それらの実現可能性を決定することとなった。外部的要因や特殊な環境、財務的配慮、利用可能な資源、さらには常識までが選択肢が実現可能なオプションか決定する要因である。

ステップ3：最善の選択肢を選ぶ

リスク・マネジメント・プロセスの第三のステップは、ある特定の状況、運営主体あるいは全体としての組織について最善の選択肢を選ぶことである。

異なるタイプの組織には異なる目標があり、リスク・マネジメントを効果的に行うためには、選択肢や選択肢の組み合わせは組織の目標に適合したものでなければならない。

ステップ4：選んだ選択肢の実施

リスク・マネジメントの選択肢の実施には二つのアプローチがある。ひとつはテクニカルアプロ

一択であり、それは、リスク・マネジメントにおいて、その選択肢が最良であるかについて一度選択がなされたら、その実施は専門家が独立的に実施するというものである。一方、統合的アプローチでは、リスク・マネジメントは選んだ選択肢を実施するのに相互依存的な共同的实施による方法である。

ステップ5：選んだ選択肢のモニタリング

リスク・マネジメント・プロセスの最後のステップは選んだ選択肢のモニタリングである。どのような行動であれ、外部要因を変えることとなる。これは、人々や科学技術に関する行動におけるひとつの真実である。リスク・マネジメントの解決案として効果的であったソリューションも時の経過とともに効果が薄れてくる。それゆえ、同時進行的または定期的モニタリングが本質的に重要になってくる。

(5) 国立大学法人の保険制度について

総合損害保険制度について

リスク対策の選択肢として最も実行可能性が高く、かつ有効なリスク・マネジメントの手段となりうるのが保険である。これまで国立大学は国の機関として国家賠償法による手当てがなされ損害保険等によるリスク対応は不要であったが、平成16年4月1日に国立大学法人として設立後は、各大学法人の運営は自主自律のもとで自らの責任でなされることとなり、また国家賠償法の適用外となることから賠償責任等についても責任当事者となる。したがって、大学法人の設置目的やその社会的責任に鑑みて、多様な教育研究活動の展開と円滑な大学運営のための損害保険等を活用した適切なリスク・マネジメントが求められることになる。リスクに対しどのような損害保険を手当し、あるいは手当しないか、さらに他の対応策をとるか否かは、各大学法人の自主的な判断と責任に基づいて行われるべきものである。

損害保険を手当てしようとする場合、個々の大学法人は、①多種多様な損害保険制度に関する知識、②リスクの調査と分析、③保険料の適正化、④損害保険の検討など、専門的知識と業務負担が必要となる。しかしながら、あるリスクについて過大な付保を行うことは保険料の過大な負担を余儀なくされ、反対に必要な付保が行われていない場合には保険に空白が生じ、不測の事態が発生した場合、大学の運営上支障をきたすことも考えられる。

こうした事態に対処するため、社団法人国立大学協会(以下「国大協」という)が中心となって国立大学法人向けの合理的で簡便な総合損害保険制度の開発が進められてきた。本制度は国大協が取りまとめる損害保険であり、国大協の会員のみを対象としている。その基本的考え方は、①国立大学法人において、教員学生等が安心して教育・研究活動に従事できるように、教育・研究の物的基盤と人的活動に着目しつつ、②国立大学法人等の選択の自由度を確保すること、③総合化により各法人の事務負担の軽減が図られること、一定の会員数が加入することを前提としてスケールメリットを追求し、保険料の軽減を図ること等である。

総合損害保険制度の概要

総合損害保険制度は、大学法人が共通に直面する基本的なリスクに対応できることを基礎として同時に各大学法人が抱える固有のリスク、あるいは個別の事情が柔軟に反映でき、選択できるオプションをつけた大学法人向けの保険制度の構築を目指している。その概要は以下のとおりである。

表 8 国立大学法人を取り巻く主なリスク

対 象	想定される主なリスク	対応する保険 (※)		
財物損壊	建物(含む工作物) 機械設備・装置 什器・備品	火災、破裂、爆発 ① ※法人化後の災害復旧費の取扱方法に対応するよう検討する。		
		暴風・洪水・高潮・津波・降雨・地震・噴火・その他異常な天然現象		
		電氣的事故(ショート、スパーク過電流等)、機械的故障(可動部の焼付き、亀裂等)		
		破損、汚損 ②		
		盗難		
	車両	車両との衝突、自損事故、盗難、落書き 15		
	船舶	沈没、座礁、座州、他物との衝突 16		
航空機	墜落、他機との衝突などによる機体の損傷 17			
コンピュータソフトウェア	国立大学法人が所有・管理するデータ・プログラムの障害、滅失 ③			
逸失収益 リスク付随費用	逸失収益	火事等の建物損壊による業務中止に基づく収益の喪失(病院施設など) ④		
	業務継続費用	火事等で建物が損壊した時に業務(教育・研究活動等)を継続するために支出する代替施設賃借料など ⑤		
	報道機関対応費用	事故発生時の記者会見開催費用等		
第三者に対する賠償責任	第三者 (学生、外来者含む)	施設・業務に起因	施設の所有・使用・管理および施設内外での業務の遂行に起因する賠償責任	⑥⑨13
		生産物に起因	施設内で販売・提供された飲食物が原因となって発生した身体障害(食中毒等)	
		受託物に起因	共同研究者から預かった機械等受託物の財物損壊(滅失・汚損・棄損・盗取)	
		借家に起因	国立大学法人で借り上げている事務所・宿舍等の損壊 10	
		自動車に起因	自動車事故に起因する第三者の身体障害や財物損壊 15	
		船舶に起因	他船との衝突による、相手船の損壊や相手船上の積荷の損壊	16
			他船との衝突による財物損壊	
			他船との衝突等による第三者の身体障害	
			船舶からの油の漏出による海上汚染	
		航空機に起因	航空機の所有・運航・管理に起因する第三者に対するの身体障害や財物損壊 17	
	医療行為に起因	医療行為の過誤による患者の身体障害に対する損害賠償 13		
	学生・教職員	人格権・著作権を侵害するケース	情報システムに起因	アクセス先のデータ・プログラムに対する破損など ⑧
個人情報の漏洩				
学生	業務・教育活動に起因	ホームページに第三者の著作権や人格権を侵害する内容が掲載される		
学生	経済損を与えるケース	業務・教育活動に起因	ハラスメントにより学生・教職員に与えた損害に対する大学としての管理者責任 入試の採点や単位認定、卒業認定等のトラブルによる経済損	

表9 総合損害保険のメニュー

メニュー1	基本保障	オプション2
	<p>①財産保険</p> <p>損害保険金 火災・破裂・爆発による修理代を補償</p> <p>費用保険金 損害保険金に付随して①臨時費用②残存物取片づけ費用③損害防止費用等を補償</p>	<p>②オールリスク特約</p> <p>物体の飛来・盗難・水害・電気機械的事故その他不測かつ突発的事故に対して修理代（保険金額限度）を補償</p> <p>③情報メディア損害補償特約</p> <p>①の事故（②のオプションを選択する場合は②の事故も含む）により国立大学法人の所有・管理する電子記録媒体やデータプログラムに生じた損害に対する再作成や再取得の費用を補償</p> <p>④業務補償特約</p> <p>①の事故（②のオプションを選択する場合は②の事故も含む）による業務停止によって発生した収益損失を補償</p> <p>⑤業務継続特約</p> <p>①の事故（②のオプションを選択する場合は②の事故も含む）による代替施設賃借料等の業務継続費用を補償</p>
	オプション1	オプション2
	<p>⑥総合賠償責任保険</p> <p>損害保険金 以下の理由により発生した事故によって第三者の生命や身体を害したり、財物に損害を異による損害賠償責任を補償 ①施設の瑕疵や業務遂行上の過失（医療行為等除く） ②生産物の欠陥が原因で生じた事故（病院での生産物除く） ③受託物（自動車含む）に損害を与えた事故</p> <p>費用保険金 損害保険金に付随して①求償権保全に必要な費用②損害防止や軽減に必要な費用③争訟費用などを補償</p>	<p>⑦施設被災者対応費用特約</p> <p>保険契約上の対象施設で、第三者が身体事故を被った場合に、国立大学法人が慣習とし支払った見舞金費用を補償 賠償義務発生の有無に関わらず保険金を支払う</p> <p>⑧インターネット賠償責任特約</p> <p>大学のサーバーからの情報等の漏洩、HPの内容による第三者のプライバシー侵害、アクセス先のデータやシステムの破損行為等で国立大学法人が法律上の賠償責任を負担することによって被る損害を補償</p>

⑪労働災害総合保険（教職員）

損害保険金

業務上災害や通勤途上の災害に対して、
①政府労災の上乗せ補償を行う（国家公務員災害賠償と政府労災の補償範囲の相違点）②法律上の損害賠償責任を負担することによって被る損害を補償する

⑨海外活動賠償責任特約

海外での活動に起因して第三者に身体障害や財物損壊を与えた場合に、国立大学が法律上の賠償責任を負担することによって被る損害を補償

⑩借家人賠償責任特約

国立大学法人が借用する建物の戸室（事業所・社員の借り上げ社宅等）につき、火災・破裂・爆発によって損壊させてしまった場合の貸主に対する賠償責任を補償

⑫海外危険特約

海外駐在員の業務上災害や通退勤途上の災害に対して政府労災の上乗せ補償を行う

⑬病院・診療所賠償責任保険

損害保険金

医療行為を行う者の過失によって生じた損害賠償責任や医療施設の瑕疵、医療施設での生産によって生じた損害賠償責任を補償

費用保険金

損害保険金に付随して①求償権保全に必要な費用②損害防止や軽減に必要な費用③争訟費用などを補償

⑭傷害保険（役員）

損害保険金

業務上災害や通勤途上の災害（業務外を含め24時間補償とすることも可能）に対して補償を行う

大学が個別に手当て

⇒ ⑮自動車保険 ⑯船舶保険／ヨットモーターボート総合保険
⑰航空機保険

参考文献

新しい「国立大学法人像」について 平成 14 年 3 月 26 日 国立大学等の独立行政法人化に関する調査検討会議

- ・ 政府会計の改革 山本清 中央経済社
- ・ 大学評価とアカウンタビリティ 佐藤誠二 森山書店
- ・ 独立行政法人とは何か 宮脇・梶川幹夫 PHP 研究所
- ・ 英国における大学経営の指針 ―財務管理を中心として― 国立学校財務センター
- ・ 「大学における研究の評価に関する理論と実際―システムの視点」 伊地知寛博 科学技術政策研究所
- ・ 国立大学法人の会計基準詳解 監査法人トーマツ 清文社
- ・ College & University Business Administration (sixth edition) 「Chapter3 Implementation Strategy and Outcomes Assesment」 NACUBO