

大学財務経営研究

第 2 号

2005年

国立大学財務・経営センター

目 次

| | | | |
|-----------------------------|--------------|-------------------------|-----|
| 国立大学の財政と財務 | 法人化前夜 | 天野 郁夫 | 1 |
| 高等教育のファンディングと大学の授業料 | | 丸山 文裕 | 27 |
| 法人化後の国立大学における授業料収入管理についての考察 | | 島 一則 | 41 |
| 科学研究費補助金の採択研究課題数による大学分類の試み | | 野村 浩康 光田 好孝 前田 正史 | 53 |
| 国立大学の法人化が促す新たな病院経営 | | 川淵 孝一 | 77 |
| 大学附属病院の経営とその問題点(コメント) | 経営改善活動の経験から | 豊田 長康 | 99 |
| 国立大学法人の運営資金の構造と可能性 | | 崎元 達郎 | 109 |
| 大阪大学の財務政策 | | 仁科 一彦 | 119 |
| ポルトガルの高等教育における財政改革とわが国への教訓 | | 山本 清 | 131 |
| 外国大学の事例に学ぶ教職員評価 | | 川嶋太津夫 | 147 |
| 中国における国立大学経営の自主化 | 教育部直属の大学を中心に | 熊慶年 / 黄梅英訳 | 169 |
| 中国における大学政策と研究大学の資金調達 | X大学の経験から | 陳 武元 | 191 |

「大学財務経営研究」編集規定

国立大学の財政と財務 —— 法人化前夜 ——

天 野 郁 夫

目 次

1. はじめに
2. 概算要求の作成
3. 外部資金の獲得
4. 学内の予算配分
5. 諸資源の活用
6. 結び

国立大学の財政と財務

法人化前夜

天野 郁夫*

Finance and Management of National Universities before 2004

Ikuo Amano

1. はじめに

1.1 調査の概要

2004年春、すべての国立大学が法人として新たな発足をとげた。国立学校特別会計制度は廃止され、各国立大学法人は、学生納付金や附属病院の診療収入等の自己収入に、文部科学省から配分される運営費交付金を加えた予算をもとに、自立的に運営されることになった。

こうした設置形態及び経営形態の明治以来の大変革は、国立大学の財政・財務の在り方をも大きく変えようとしている。法人化によって国立大学の文部科学省との予算配分をめぐる関係は一変し、同時に国立大学内部にも、予算の配分や活用について大きな変化が生ずることが予想される。国立大学の財政・財務にどのような変化が起こるのか。その変化の現実を明らかにすることは、国立大学法人の今後の財務・経営問題を考える上での、きわめて重要な基礎作業のひとつであろう。

こうした問題関心から、国立大学財務・経営センターの研究部を中核とした共同研究グループでは、国立大学法人法が成立し、法人化が決まった2003年度を出発点に、文部科学省の科学研究費による4年間の研究プロジェクトをたて、調査研究をはじめた。以下に報告するのは、その第1ステップとして2004年春に実施した、アンケート調査の分析結果の概略である。

調査は、法人化前の国立大学の「資金の獲得・配分・活用」の実態と、法人化に対する意見や準備状況等について、全大学の学長および事務局長を対象にアンケート用紙を郵送して実施したものである。回収率は学長が82大学94.3%、事務局長は78大学89.8%であった（ただし、以下の分析は断りのない限り、学長の回答結果による）。

調査を実施した2004年2～3月は、法人化直前の時期である。アンケート調査の内容は、大きく①資金の獲得—文部科学省に対する概算要求、②資金の獲得—外部資金、③資金の学内配分、④資金（資源）の活用、の4つの部分に分かれている。法人化前の実態を明らかにするという調査のねらいから、このうち文科省への概算要求については2003年度（2002年度に提出）、学内配分や外部資金等については2002年度の実績について、回答を求めた。

* 国立大学財務・経営センター研究部長

1.2 法人化への予備的改革

ところで、法人化に伴う財政・財務面での変化については、すべてが2004年4月の法人発足と同時に始まったのではなく、それ以前にすでに変化の一部が準備され、実際に始まっていたことを指摘しておく必要があるだろう。なによりも、文部科学省の国立大学に対する予算配分の方式自体が、2000年度に、長く依拠してきた「積算校費制」から「基盤校費制」へと大きく転換しており、それを機に学内予算の配分方式について、再検討を始めた大学も少なくない。簡単に説明しておこう。

国立大学の予算は第2次大戦後、一貫して、講座・学科目、実験・非実験・臨床、学士・修士・博士などの別に定められた単価をベースに、部局ごとに「積算」され、配分されてきた（積算校費制）。いわば「ボトムアップ」型、教員・学生・組織ごとの「積み上げ」型の予算編成が行われていたことになる。この制度のもとで、一般管理費を中心とした大学全体の運営に必要な経費の大部分は、通常、部局別予算に一定の比率を乗じて得られる額を、トップ・スライスの形で吸い上げることによってまかなわれてきた。また教職員定数は別途定められ、それに応じた人件費も、教育研究経費とは別に、必要額が支給されてきた。授業料や附属病院の診療収入などの自己収入は、いったん国庫に納められて国立学校特別会計の収入の一部に加えられることになっており、奨学寄付金等の外部資金についても、同様の手続きがとられてきた。

第2次大戦後、一貫してとられてきたその積み上げ型の「積算校費」制は1999年度で廃止され、2000年度からは大学ごとに、前年度とほぼ同額の予算が「教育研究基盤校費」として一括して渡され、それを各部局、教員等にどう配分し使用するかは、各大学の自由に委ねられることになった。つまり、従来のボトムアップ型の予算配分に対して、予算の一括配分をうけた大学の本部ないし執行部が、独自に配分の基準や額を決める「トップダウン」型の予算編成の、新しい方式を導入することが可能になったのである。もちろん、積算校費制が廃止されたからといって、長年続いてきた各大学内の部局や教員に対する従来の予算配分方式が、直ちに変更されたわけではない。その後も従来通りの積み上げ式の基準による、学内予算配分を続ける大学が多数を占めたが、同時にこれを機に少数ではあるが、配分方式の変更を試みる大学も出はじめた。法人化へのいわば地ならしが、すでに始まっていたのである。

さらに言えば、副学長ポストの新・増設や、外部の有識者を委員とする運営諮問会議の開設などによる、本部主導の執行体制の強化も、大学経営の自立化を促すものだったという点で、法人化への準備措置のひとつと見ることができる。法人化後の大学運営の根幹をなす「中期目標・計画」の策定作業についても、それが法人化の最終的な決定以前にすでに、文部科学省の指示のもとに進められ、国立大学がそれぞれに、大学として教育・研究・社会連携等について独自の目標を設定し、6年先を見越した中期計画の策定する作業を始めていたことを指摘しておく必要があるだろう。つまり、国立大学の財政・財務、管理運営については、その自立と自律化に向けて、法人化以前から準備が始まっていたのである。

2003年3月の時点で実施された今回の調査の結果は、そうした法人化に向けた一連の予備的変革の時間的な流れのなかに置いて、読まれる必要があるだろう。以下、「法人化前夜」の国立大学の状況について、前記の4つの視点（アンケート調査の内容）からみていくことにしよう。

2. 概算要求の作成

2.1 概算要求の過程

法人化前の国立大学にとって、最も重要な年中行事は、文部科学省に対する概算要求であった。広義の概算要求は「基準概算」と呼ばれる、一定の基準にもとづいて事務的に計算される人件費、管理運営費、積算公費などの経常的既定経費と、新たな組織や定員、施設設備、さらにはその運営経費などにかかわる「新規概算」の2つに分かれる。ここで「概算要求」と呼ぶのは、このうち「新規概算」にあたる予算要求である。

まず問題にするのは、この概算要求をめぐる意志決定の過程である。

部局ごとに置かれた教授会中心の大学運営のもとで、国立大学の最高意志決定機関は、各部局から選出された委員により構成される評議会であった。国立大学の組織・形態に関する基本法である「国立学校設置法」にも、「大学の教育研究上の目的を達成するための基本的な計画に関する事項」「大学の予算の見積りの方針に関する事項」などの審議・決定権は、「評議会」（一部局のみの大学では教授会）にあると明記されている。概算要求案の審議・決定の権限も、当然制度上は評議会にあった。しかし、調査の結果は、それがあくまでも制度上のタテマエにすぎなくなりつつあったことを教えている。

概算要求案の作成の過程は、各部局に概算要求書の提出を求めることから始まる。部局から提出された多様な要求事項を整理し、まとめ上げる過程には、評議会（教授会）や部局長会議などもかわるが、中心となるのは学長をはじめとする執行部である。

こうして作成された文部科学省への提出案を最終的に決定する権限は、どこにあるのか。決定権限の所在を、「制度的」と「実質的」に分けて尋ねた結果によると、「制度的」には評議会（50%）・教授会（16%）にあるとする大学が最も多いのは当然として、学長一任という大学も15%を占めている。「実質的」な決定権限となれば、学長（52%）にあるとする大学が半数を超え、評議会（6%）・教授会（2%）は併せても、1割にも満たない。それ以外でも、学長と事務局、学長・副学長会議などのように、学長を中心とした執行部をあげる大学が多い。つまり、国立大学にとって最も重要な概算要求案の決定権は、法人化以前にすでに学長ないし執行部の手中に移りつつあったことがわかる。

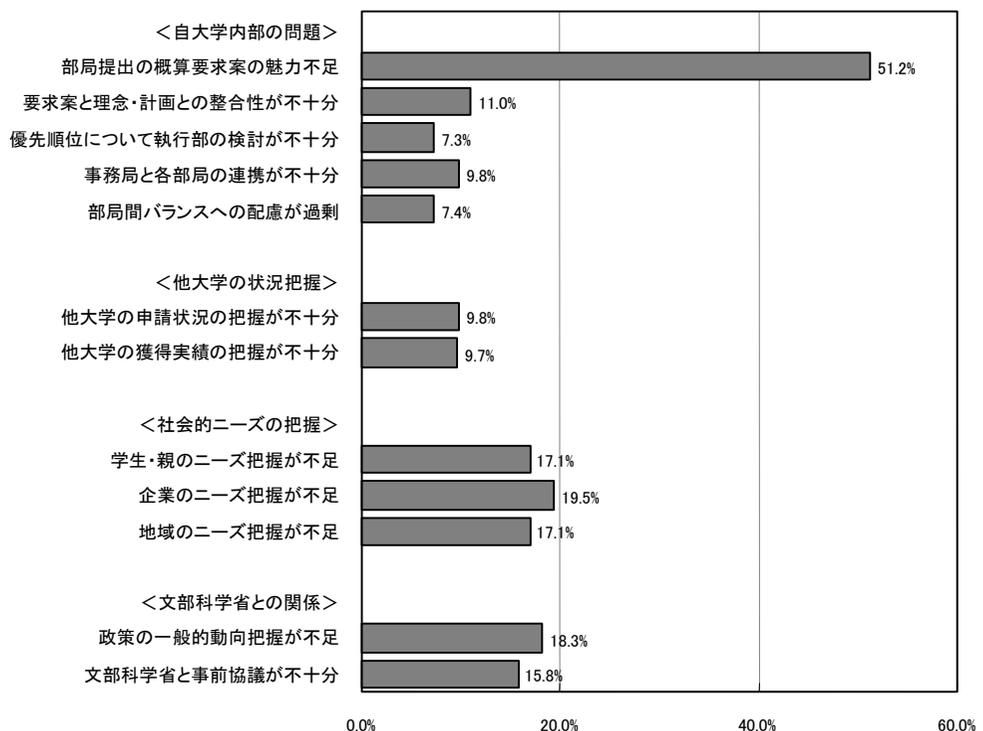
概算要求については、案そのものより要求事項間の順位づけ、すなわち大学としての優先順位・重点事項の決定がきわめて重要である。これについても、「制度的」には評議会（42%）、教授会（11%）にあるとする大学が多いものの、学長（28%）とする大学がさらに増え、「実質的」な権限になると学長（63%）にあるとする大学が3分の2近くになり、評議会・教授会はわずか4%に減少する。概算要求案の決定については、法人化以前にすでに、大多数の大学で、実質的に学長や執行部による専決体制が形成されていたとみてよいだろう。

2.2 概算要求の問題点

その概算要求案の決定に中心的な役割を果たしている学長が、平成15（2003）年度の自大学の概

算要求について、どのような問題点を感じていたのかを尋ねた結果（複数選択）が、図1である。それによれば、「部局提出の概算要求案の魅力不足」（51%）を半数以上の学長が挙げており、教授会自治を前提にしたボトムアップ型の予算要求では、政策的な意図を前面に打ち出して、重点的・競争的な性格を強めている文部科学省の予算査定方式に対応するのが難しくなった現実への、学長の認識がうかがわれる。「文部科学省との事前協議」（16%）もさることながら、「政策の一般的動向の把握」（18%）の不足を指摘する学長が少なくないのも、それと無関係ではないだろう。同時に、企業（20%）、学生と親（17%）、地域（17%）など、社会的ニーズの把握の不足を学長が挙げている点も注目される。概算要求案は、学内の各部局の要求や利害調整の問題ではなく、大学本部や執行部がさまざまな情報を収集・分析して、全学的な視点から作成すべきものだというのが、少なくとも学長にとって一般的な認識になりはじめていたとみてよいだろう。

図1 平成15年度概算要求で問題を感じた点（複数選択）

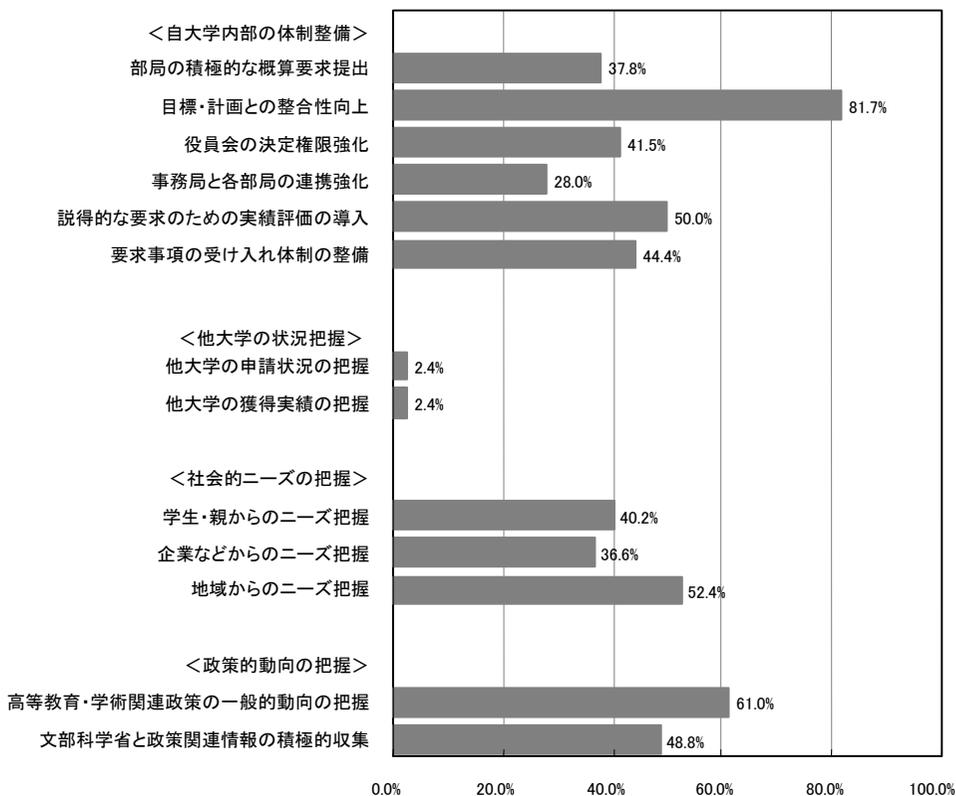


こうした認識は、「法人化後に強化する必要がある」と学長が考える取り組み（複数選択）を尋ねた図2に、より端的に示されている。それによれば、法人化後に向けて、学長が最も必要と考えていたのは「部局の積極的な概算要求提出」（38%）ではなく、「目標・計画との整合性の向上」（82%）である。先に触れたように、法人化への準備として進められた中期目標・計画の作成作業は、大学としての活動の全体像をとらえ、それを踏まえた将来への展望や構想の提示を求めるものであった。つまり、大学は部局の連合体的な管理運営のあり方を大きく転換し、6年間の中期目標・計画の策

定という形で統合的な経営体としての将来像を描くことを、強いられたのである。そしてその中期目標・計画が、個別部局の要求を超えた全学的な準拠枠として、否応なく概算要求の内容を左右しはじめたことが、この回答結果からうかがわれる。「説得的な要求のための実績評価の導入」(50%)や、「役員会の決定権限の強化」(42%)が必要だとする学長も多い。法人化に向けて、概算要求をめぐる意志決定は中期目標・計画の策定を機に、「トップダウン」的な方向に大きく舵を切りはじめたといっていよう。

概算要求のための取り組みについては、学長たちが、大学の外に目を向けはじめたという点も大きな変化である。「高等教育・学術関連政策の一般的動向の把握」(61%)や、「文部科学省の政策関連情報の積極的収集」(49%)の強化の必要性は、半数前後の学長が指摘している。また、地域(52%)、学生や親(40%)、企業等(37%)からのニーズの把握の必要性を挙げる学長も少なくない。とくに「地域からのニーズ」を挙げる学長が半数を超えている点が、注目される。国立大学は、新規予算要求のよりどころを、大学の内部から外部に求め、外に向けてアンテナをはる必要性を痛感しはじめていたことになる。

図2 法人化後に強化する必要がある取組 (複数選択)



2.3 法人化後の概算要求

法人化後の概算要求については、今回の調査の時点で、人件費を含めて運営に必要な資金のうち自己収入を差し引いた部分が、「運営費交付金」として各大学に一括配分されること、さらに運営費交付金は「標準」と「特定」の2つの部分に分けられ、「特定運営費交付金」のなかに「特別教育研究経費」という項目が設けられることが、明らかになっていた。公的な説明によれば、この項目は「国の政策として必要な人材養成、学術研究の推進など、各大学等が既存の資金の範囲内で実施することが困難な新たな教育研究プロジェクト等を、幅広く支援する仕組みであり、総合大学、単科大学、地方大学それぞれの個性に応じた取り組みを対象とするものである」とされ、また「特別教育研究経費については、運営費交付金の増減を伴うことから…各大学等から要求の提出を求めることになる」（『国立大学法人経営ハンドブック』）とされており、ほぼ従来の「新規概算」に相当するものとみてよい。

その「特別教育研究経費」の額や査定・配分の方法等については、調査の時点では、まだ明らかにされていないが、国立大学の予算全体が、評価にもとづく重点的・競争的な配分を重視する方向にあることを前提として、この新方式が自大学にとって有利・不利のどちらに働くか、学長に質問し、同時になぜそう考えるのか、理由を記入してもらった。

「法人化以降の概算要求の査定がこれまでより競争的になった場合、貴学の概算要求は認められやすくなると思いますか」というその質問に対して、「どちらともいえない」（72%）という回答が圧倒的に多かったが、同時に有利・不利をはっきり述べた大学も3割弱あり、その中では不利（認められにくくなる）と考える学長（20%）が、有利（認められやすくなる）と考える学長（9%）を大きく上回っている。具体的な大学名をみると、自信を持っているのは旧帝大系の総合大学か理工系の単科大学の学長であり、不利になるとみているのはほとんどが、地方の中小規模の大学か文系の単科、とくに教員養成系の大学の学長であることがわかる。

「どちらとも言えない」という判断停止的な意見を含めて、多くの学長が、これについて自由記入欄に、そう考える理由を述べており、法人化直前のこの時期に、学長が予算制度の改革をどう見ていたかについて、生の声を知ることができる。いくつか、その声を引用しておこう。

2.4 学長の声

1) 認められやすくなる

- ・「これまでよりも厳格な競争原理が作用することとなれば、本学の教育研究のポテンシャル、過去の研究実績、及び将来の進展等を考慮すると、認められやすくなると考えられる」（A総合大学）
- ・「法人化後は、産学・地域連携の重要性が高まるものと考えられる。本学はすでにこの方向で実績を積んでいるので、その点を活かせば有利と考えられる」（A理工系単科大学）

2) 認められにくくなる

- ・「地方大学としての特徴を出すことは難しく、大規模大学に集中することが懸念される」（A地方大学）

- ・「大都市部の大学と財政基盤の弱い本学のような地方国立大学との、不公平な条件下での競争には不安を感じている」(B地方大学)
- ・「法人化後は、学内で措置可能な事項が従来に比べて拡大し、小・中規模大学にとっては、概算要求するような事項が減少したため、認められにくくなると思う」(C地方大学)
- ・「法人化後は、定員という概念はなくなるが、地方の小・中規模大学では、そもそも定員、予算規模も少ない。今後、新規の計画を企画・実現しようとしても、『人の純増』を要求し、認められなくては実現が不可能である。しかし、今まで以上に純増要求は厳しくなることが予想されるので、結果的には、学内(人的)資源の大きい大学が有利になると考える」(D地方大学)
- ・「本学は教員養成大学であり、他大学との一律の競争下では、かなり厳しい状況となると思われる。今後は、国の計画的人材養成を担う大学には、国が政策として財政措置を行う必要があると考える」(A文系単科大学)
- ・「統一的な大学基盤整備(投資)が望めないことから、重点投資対象は既に基盤整備が充実されている大規模総合大学に傾斜することが考えられる。また評価制度の導入により客観的な評価基準が重視されることになると、資金量や員数規模による格差が拡大することが予想される。これらのことから本学のような地方単科大学は、相当厳しい状況にあると考えざるを得ない」(B理工系単科大学)

3) どちらともいえない

- ・「どのような基準システムの下で評価が行われるのか明確でない」(A地方大学)
- ・「概算要求制度がどのように変化するか見えないため」(B文系単科大学)
- ・「国の概算要求総額が制限されると、従来のように古い総合大学に採択が集中する可能性があるが、総額あるいは申請基準が不明確であるため有利不利の判断は困難である」(C理工系単科大学)
- ・「地方大学であり、全体的に力が足りない。しかし、地域との結びつきなど強みもあると判断される」(E地方大学)
- ・「学内体制が十分に戦略的になっているとはいえないため、焦点が絞られるかどうか、懸念がある」(D理工系単科大学)
- ・「科学研究費の申請率、採択率の低いこと、COE措置状況なし、外部資金獲得状況など客観的指標において他大学に劣っていると思われるため、これら評価にもとづく査定が行われた場合、厳しいことが予想される」(F地方大学)

3. 外部資金の獲得

3.1 外部資金の重要化

ここで「外部資金」とは、企業等との共同研究費・奨学寄付金・受託研究費、それに文部科学省等の科学研究費、及び21世紀COE・GP(特色ある教育支援)等のプログラムによる資金を意味している。財政の逼迫に悩む政府は、90年代に入る頃から国立大学に対して、こうした外部資金の積

極的な獲得努力の必要性を、繰り返し強調してきた。しかし、科学研究費にせよ企業等からの研究費にせよ、そのほとんどは、個々の教員の研究上の能力と自発的な努力によって獲得され、しかも基本的にその全額が、個人の（共同研究の場合にはその参加者の）研究目的に使用されるべきものとされてきた。法人化以前には大学が組織として、外部資金の獲得に積極的に関与する必要性も、また外部資金の獲得によって大学が裨益するところも、大きいものとはみなされていなかったのである。

そうした認識が大きく変わりはじめたのは、法人化の議論が具体化し、外部資金を含む自己収入の獲得に向けて積極的に努力する必要性・重要性が強調されるようになってからである。それはひとつには、「大学評価」の必要性がいわれるなか、入学者の偏差値や就職状況と並んで研究能力の高さが、評価の重要な指標とみなされるようになり、また大学の研究能力の高さをはかる具体的な指標として、科学研究費等の外部資金の獲得額が重要視されるようになった、つまり外部資金の獲得額が、大学の社会的威信の指標と見なされるようになったためである。それだけでなく、COEやGPのような、個々の教員ではなく、大学という組織体を対象にした公的資金の競争的な配分プログラムが登場したこと、さらには科学研究費の一部に直接、大学の自己収入となる間接経費（オーバーヘッド）が認められるようになったことが、こうした変化に拍車をかける役割を果たした。

とはいえ、それは新しい世紀に入って以後、ここ数年のうちに顕著になりはじめた変化である。それは例えば、今回の調査を実施した法人化直前の2004年春の時点で、「外部資金獲得に関する全学的な戦略・方針」を持っていると答えた大学が全体の4分の1（24%）にすぎず、現在作成中の大学も1割強（13%）にすぎなかったことからもうかがわれる。外部資金獲得に向けた全学的な取り組みは、多くの国立大学で、ようやく始まったばかりといってよい。

ただし、それはあくまでも外部資金全体を対象とした「全学的な戦略・方針」の現状である。科研費をはじめとする個別の研究費についてみれば、外部資金獲得の努力がすでにさまざまな形で行われてきたこともまた、今回の調査の結果の教えるところである。それを、科学研究費とそれ以外の外部資金に大別してみることにしよう。

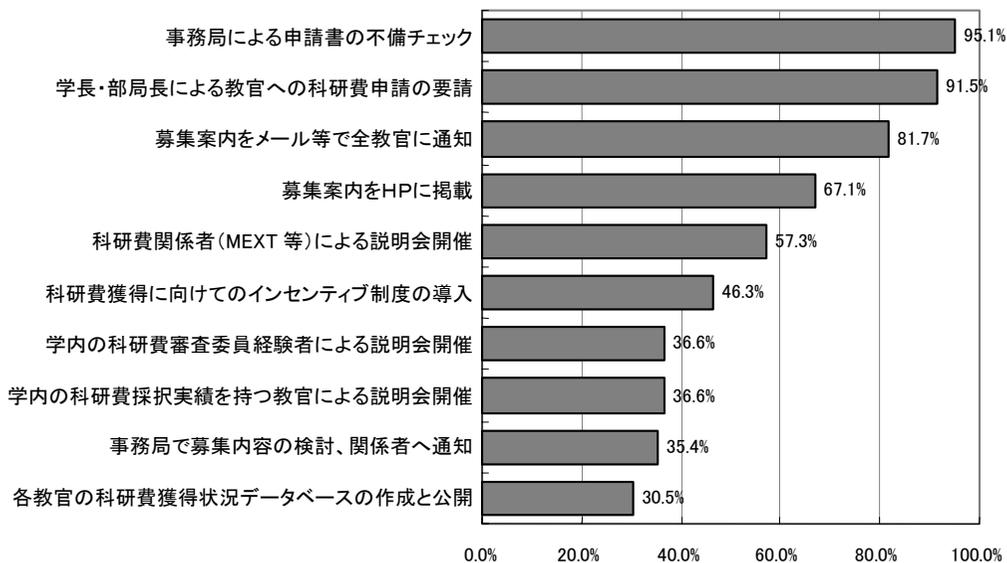
3.2 科学研究費の獲得努力

まず事実上すべての大学（95%）が、重視していると答えた「科学研究費」の獲得努力である。この最も長い歴史を持つ外部資金はわが国で最大規模の、研究者個人（あるいはグループ）を対象にした競争的な研究資金であり、その採択数や獲得額は各大学の研究機能の強弱をはかる客観的な指標として、大学間の序列づけなどに早くから用いられてきた。このため、とくに研究機能を重視する国立大学では、科研費の採択数や受給額を増やすために、教員に向けたさまざまな働きかけが、これまでもなされてきた。

調査結果(図3)によれば、すでにほとんどの大学が、事務局による申請書の不備のチェック(95%)、学長・部局長による教員への申請要請(92%)、募集案内の全教員への通知(82%)等の全学的な努力をしており、科研費関係者(57%)、審査委員経験者(37%)、採択実績を持つ教員(37%)等による説明会を開催している大学も、4～6割に近い。さらに、以下に述べるように科研費獲得に向け

て教員を動機付けるための、「インセンティブ・システム」を導入している大学（46%）が半数に近く、各教員の科研費獲得状況をデータベース化し、公表している大学（31%）も3割を超えている。

図3 科学研究費の獲得努力（複数選択）



調査では、科研費獲得に向けた全学的な取り組みの具体例についても、自由記述欄に記入を求めたが、多くの大学が解答を寄せており、関心の強さがうかがわれる。それによれば、多くの大学が、学長・部局長が文書で、あるいは部局長会議や教授会などにおいて口頭で、教員に科研費申請への積極的な努力を求めている。しかしさらに踏み込んで、

- ・「庶務課長名で計画調書の提出がない教官名を所属の長に連絡している」（A医系単科大学）
- ・「中期目標・計画に一人最低一件以上申請することを明記」（A理工系単科大学）
- ・「数年間申請のない教官については、各部局長から個別に申請を促した」（B医系単科大学）
- ・「科学研究費補助金獲得推進要項」を制定し、部局長会議及び学内通知により周知」（B理工系単科大学）
- ・「科学研究費未申請者に学長名で申請を促す通知を出している」（A地方大学）

など、事実上すべての教員に申請を求めている大学も少なくない。

また調査では、科研費獲得のための「インセンティブ・システム」の具体的な内容についても尋ねているが、それによれば、最も多いのは、

- ・「教育研究基盤校費の配分にあたり、傾斜配分制度を実施、評価項目に科学研究費の申請率を設定、一定の率を下回った場合は配分額の減額、上回った場合は減額分を財源に増額して配分」（A総合大学）
- ・「申請件数に対し、申請者の所属する部局に重点化経費（外部資金導入促進経費）として予算配分。獲得件数に対しても教育研究基盤校費の際、省令的経費として予算を配分」（B地方大学）

など、申請等の努力に応じた基盤校費や学長裁量経費等の、部局に対する配分額の増減である。さらに、

- ・「申請者に対し、学内で措置した『大学特別経費』から研究費を支給」（C地方大学）
- ・「申請者、採択者に基盤校費のなかから重点配分経費として配分」（A文系単科大学）
- ・「申請しない者に対し研究費を減額」（D地方大学）

など、教員個人を対象にしたインセンティブ・システムを設けている大学もある。いまは一部に限られている「間接経費」付きの科研費の範囲が拡大されれば、大学側の教員に対する働きかけは、さらに強化されることが予想される。最大規模の外部資金である科学研究費の獲得競争が、すでに個々の研究者だけでなく、組織としての大学自体を巻き込んで展開されつつあったことがわかる。

3.3 その他の研究費

その他の外部資金としては、企業等との共同研究、奨学寄付金、受託研究などがあるが、科学研究費に比べて一般的とはいいがたく、また医・薬・工・農などの理工系分野に偏っている。このため、全学的な取り組みとしては、教員に対する獲得要請（72%）のほかは、募集案内をホームページに掲載（68%）、募集案内をメール等で教員に通知（65%）など、情報の提供・伝達が中心になっている。ただ、その情報提供も受託・共同研究促進のためのデータベース集の作成（60%）、教員別の獲得状況のデータベース作成と公開（21%）と、さらに一段と水準を高める努力をしている大学もある。また多くの国立大学に設置されている「地域共同研究センター」を通じて、積極的に「外部資金の獲得強化」をはかっている大学（62%）や、TLO・知財本部を通じた「ライセンス収入の獲得強化」をはかっている大学（38%）も、かなりの数にのぼる。科研費だけでなく、外部資金獲得を奨励するための「インセンティブ・システム」を設けている大学（39%）も4割に近い。

- ・「学長が関係する教官に、口頭やメールで依頼」（A理工系単科大学）
- ・「学長が各部局教授会へ出向き、資料説明を行って依頼」（A地方大学）
- ・「共同研究は目標件数を部局毎に設定。研究助成は基幹委員会で公募内容の紹介、毎月の申請数及び採択数の発表」（B地方大学）

という、突出した事例もある。次に述べるCOE予算を先頭に、こうした全学的な取り組みをはかる大学の数は、法人化を機にさらに増えていくものとみてよいだろう。

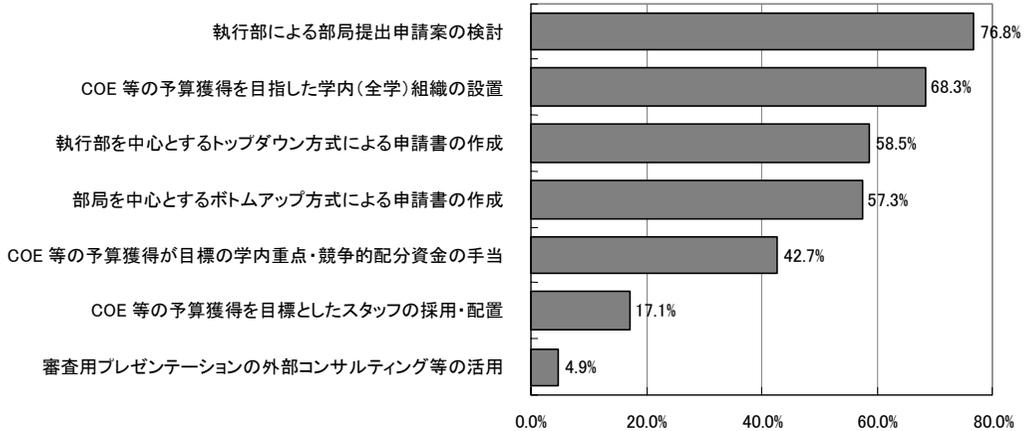
3.4 21世紀COEの衝撃

個々の教員・研究者でなく、大学内の組織を対象に、申請と審査の過程を経て競争的に配分される「21世紀COE」プログラムの出現は、こうした外部資金の獲得に向けた大学としての全学的な取り組みを、一気に制度化する方向で大きな影響力を及ぼすものであった。

調査の結果によれば、「重視する外部資金」として21世紀COEを挙げた大学（66%）は、国立大学の3分の2に近く、科学研究費に次いで多くなっている。（ちなみに共同研究は40%、奨学寄付金23%、受託研究20%）。しかも、COE予算獲得のための全学的な取り組みは、ある意味では科学研究費の場合以上に積極的に進められており、図4によれば「執行部による部局提出申請案の検討」

(77%)、「獲得を目指した学内(全学)組織の設置」(68%)、「執行部を中心としたトップダウン方式の申請書作成」(59%)などを、大多数の大学が実施している。獲得を目標に「学内重点・競争的配分資金の手当」をしている大学(43%)も、4割を超える。

図4 「COE等」の予算獲得のための取組



「部局中心のボトムアップ方式による申請書作成」をした大学(57%)も半数を超えるが、それぞれの方式での採択率についての調査結果をみると、執行部が関与した場合に比べて、ボトムアップ方式だけのそれは低くなっている。全学的な取り組みや、執行部中心の検討体制は、それなりの成果を上げているとみるべきだろう。

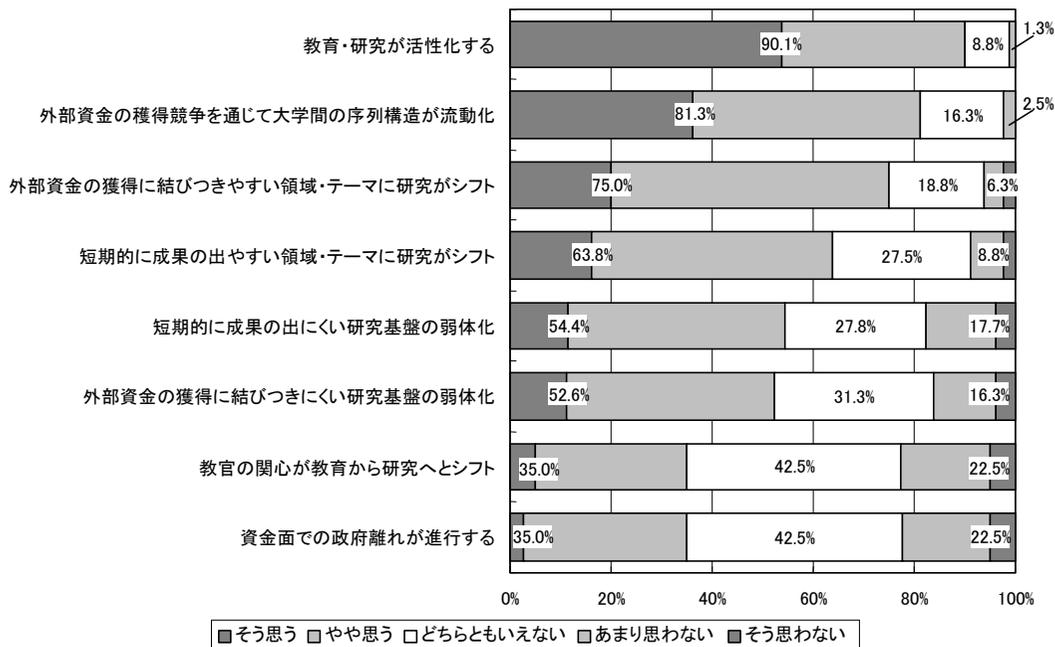
3.5 外部資金の重要化がもたらすもの

このように法人化後に向けて、国立大学は外部資金を重要視し、その獲得に向けて努力をはじめていたが、それが大学、具体的には国立大学全体と自大学に対して、どのような影響をおよぼすと思われるかについても学長に尋ねてみた。

図5は、国立大学全体への影響を聞いた結果だが、それによれば「教育・研究活動が活性化する」(90%:「そう思う」「やや思う」と答えたものの合計。以下同じ)、「獲得競争を通じて大学間の序列構造が流動化する」(81%)と、肯定的にとらえている学長が大多数をしめる半面、「獲得に結びつきやすい」、あるいは「短期的に成果の出やすい」領域・テーマに研究がシフトし(それぞれ75%、64%)、その結果として「獲得に結びつきにくい」、また「短期的に成果の出にくい」研究基盤が弱体化する(それぞれ53%、54%)ことを、懸念する学長も過半数にのぼる。「資金面での政府離れが進行する」(35%)とみる学長は、3分の1程度、「教官の関心が、これまで以上に教育から研究へシフトしていく」(35%)ことを懸念する学長も、ほぼ同数いる。外部資金重視の方向について、学長たちは、功罪相半ばするとみているといえるだろう。

自大学の場合についても、「教育研究活動が活性化する」(87%)と考える学長が圧倒的に多いことには変わりはないが、自分の大学の「序列構造における地位が向上する」(56%)と考える学長は半数強にとどまっている。資金獲得競争が激しくなり、教育・研究活動が活性化されたとしても、自

図5 外部資金の重要性が高まることの影響



(注:表中の数字は、左=「そう思う」+「やや思う」、中央=「どちらともいえない」、右=「あまり思わない」+「そう思わない」、を意味する)

分の大学の地位向上につながるとは限らないという、(おそらくは競争力が強いとはいえない大学の) 学長たちのさめた認識がうかがわれる。

4. 学内の予算配分

4.1 積算校費制から基盤校費制へ

国立大学の財務について最も重要なのは、文部科学省から獲得した予算の、学内における配分である。先に見たように1999年まで、戦後長く続いた「積算校費」制のもとでは、新規概算分をのぞく経常費予算は、一般管理費のほか、講座・学科目、実験・非実験・臨床、学士・修士・博士などの別に定められた単価をもとに、積算された教育研究費が部局別に計算され、各大学に渡されていた。また、施設整備費と人件費はこれとは別に支給されることになっていた。経常費予算の大部分をしめる教育研究費は、実際には教育研究以外の管理・運営に必要な経費を含む包括的な経費であり、大学本部は通常それに一定の比率(大学の規模や慣行によって異なる)をかけた額を、トップ・スライスの形で吸い上げ、本部共通経費に当ててきた。同様に各部局も、渡された予算の一定部分を、部局運営のための共通経費としてきた。各講座や研究室、教員に教育研究費として直接渡されるのは、このように大学本部及び所属部局の運営に必要な共通経費を差し引いた残額であり、その額には大学・部局によってかなり大きな差があった。同じ部局内に、実験と非実験の講座や学科目が併存する場合には、講座や教員への配分基準をどうするかという、さらに複雑な問題もあった。

ただ、積算校費制の歴史が長いことから、大学・部局によって違いはあるものの文部科学省の定めた単価をベースに、吸い上げの比率や配分の基準はかなり安定していたとみてよい。

それが大きく変化しはじめたのは、これもはじめに見たように、文部科学省が積算校費制を突然廃止し、2000年度から「基盤校費」制と呼ばれる、新しい予算配分方式を導入して以降である。同年の「予算参照書」は、この変更について、次のように述べている。

「近年、学問分野の進展により、文理融合や学際的な分野が多くなっており、単純に実験及び非実験に区分する妥当性に乏しくなってきたことから、平成12（2000）年度において、経費の性格及び用途は変更せず、その積算について、従来の組織等の細分された区分を廃止した上で、教官数及び学生数に基づき積算した校費に加え、各大学等を単位として積算する校費を措置することとし、従来の『教官当積算校費』及び『学生当積算校費』を統合し、新規に教官数積算分、学生数積算分及び大学分を内訳とする『教育研究基盤校費』を計上した。」

この予算配分方式の変更に対応して、どれほどの数の国立大学が、学内予算の配分方式の変更を試みたかは、今回の調査からは明らかではない。しかし、少なくとも一部の大学がそれを試み、学内の強い抵抗に直面したことが、「これまでの5年間で予算配分方針に関する学内決定が困難になったケースがあったか」という質問に対する回答からうかがわれる。それによれば、「あった」とする大学は20%、自由回答欄に挙げられたケースの代表的なものは以下の通りである。

- ・「基盤校費制への移行に際して、教官研究費の職種別単科の廃止について学内合意に時間を要した」（A文系単科大学）
- ・「平成12年度の『基盤校費制』への移行に際して配分単科の調整に苦慮した」（A地方大学）
- ・「基盤校費制への移行に際し、大学分の予算が導入され、文部科学省の積算単科を踏まえ配分単価を検討し、結果的には基盤校費制導入前の配分単価で予算配分を実施した」（B地方大学）
- ・「基盤校費制への移行にあたって、従前の単科を踏襲したため、文系学部の合意を得ることが困難になった」（C地方大学）
- ・「基盤校費制への移行に際して、各講座等への配分額の変更を検討したが、合意が得られなかった」（A医系単科大学）
- ・「教官研究費の配分における実験系、非実験系の区分廃止の際、学内の合意形成に時間を要した」（A文系単科大学）

4.2 予算配分の決定過程

配分方式の変更に対するこうした強い抵抗の事例は、予算配分が学内政治の最大の課題であることを物語っている。積算校費制のもとでは、教育研究経費は、本来それぞれの積算単位に帰属すべきものであり、管理運営に必要な経費は、合意にもとづいてその中から本部や部局に割愛・拠出されるものであった。文部科学省が一方的にその積算校費制を廃止し、「基盤校費」として大学に一括配分し、それを大学内で、部局・講座・教員等にどう配分するかは、それぞれの大学の自由に委ねるとしたからといって、永年にわたって慣行となってきた従来の配分基準を、一挙に変更することは事実上不可能だったのである。

その従来型の学内配分方式のもとで、予算配分の方針決定に関与する組織として挙げられているのは(事務局長の回答、複数選択)、多い順に予算委員会等(77%)、学長中心の執行部(66%)、評議会・教授会(37%)、部局長会議等(21%)となっている。大学の最高意志決定機関が、制度上評議会(1部局大学では教授会)であることは、概算要求の項ですでにみたとおりである。実際に「予算配分方針はだれが決めているか」という質問に対して、学長の3分の2が制度上、評議会(49%)、教授会(16%)と答えている。

しかし、実質的にはどうかという問いに対しては、評議会・教授会を併せても一割にすぎず(11%)、変わって予算委員会等(39%)が最上位にくる。予算委員会等を挙げる学長が多いのは、先ほどの「関与する組織」に対する回答と対応しているが、ただ4割弱というその比率は、それほど高いものではない。注目されるのは、続いて上位を占めるのが「その他」(32%)及び学長(16%)の2つであり、しかも、「その他」の具体的な内容をみると、学長・副学長・事務局長、学長と事務局、学長を中心とする執行部、運営戦略会議、部局長会議等、学長が直接かかわる、あるいは主催する会議がほとんどであることがわかる。つまりこの場合にも、概算要求の場合と同様に決定権限は、予算委員会のような全学委員会から学長を中心とした執行部に、実質的に移りはじめていたのである。

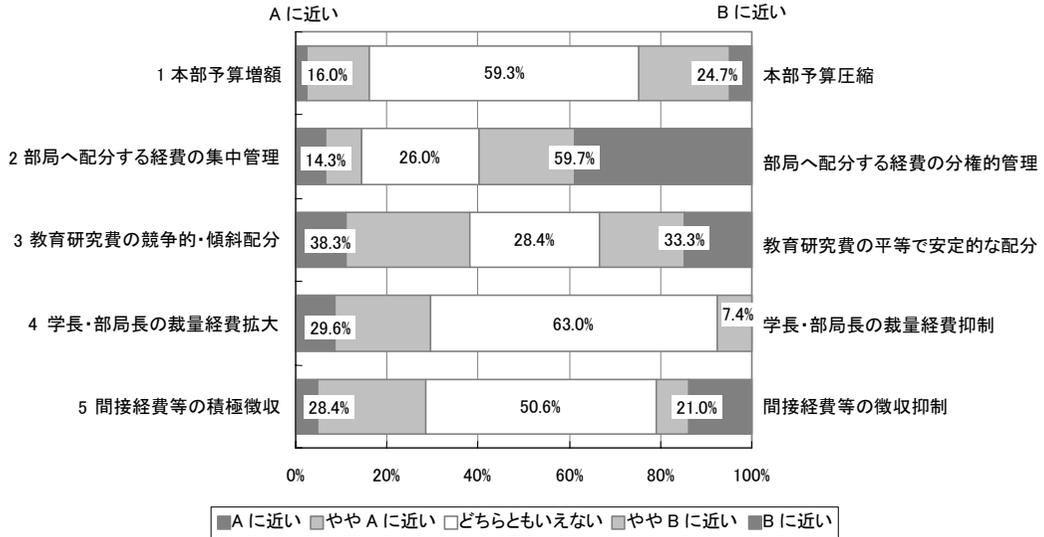
4.3 学内予算の配分方針

学長・執行部中心に移りはじめていた、その学内予算の配分方針がどのようなものであったかを、2002年度について答えてもらった結果が図6である。

①本部予算、②部局配分経費の使途、③教育研究費の配分、④学長・部局長の裁量経費、⑤全学レベルのオーバーヘッドの5項目について、A、Bの2つの方針を設定し、どちらの方針をとったかを尋ねたものだが、①本部予算(59%)、④裁量経費(63%)、⑤オーバーヘッド(51%)については、「どちらともいえない」という、中立的な答えが過半数を占めており、まだ全学的な検討が進んでいない大学が多かったことをうかがわせる。ただ、その場合でも④裁量経費についてはすでに「抑制」(7%)より「拡大」(30%)方針をとる大学が多く、⑤オーバーヘッドについても、「積極的な徴収」(28%)方針の大学が、「抑制」(21%)派を上回っており、予算の配分・執行にかかわる、学長を中心とした執行部の権限強化をはかる方向での改革が進みはじめていたことがわかる。

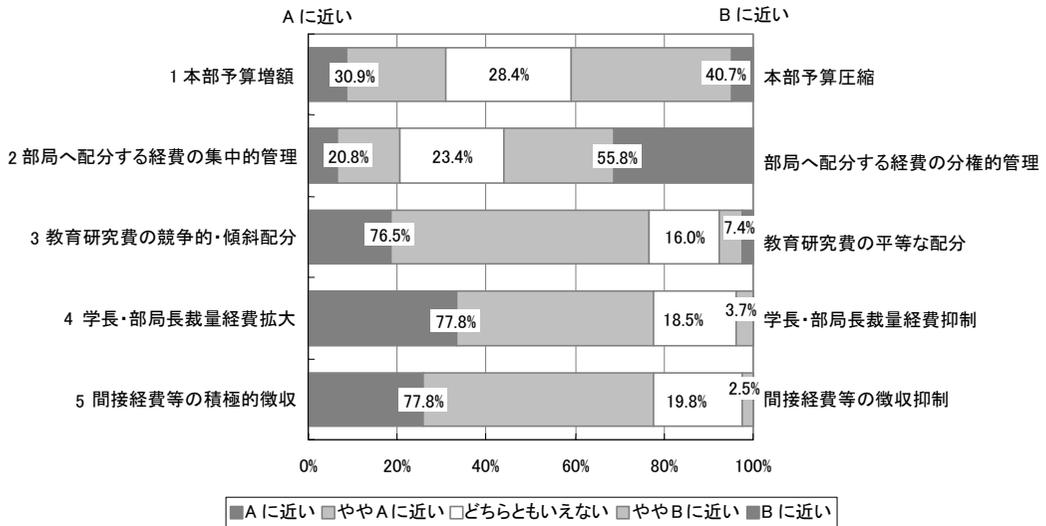
これとは対照的に、②部局経費の管理(26%)、③教育研究費の配分(28%)については、中立的な回答は少ない。②部局経費の管理については、「本部の集中管理」(14%)よりは「部局の分権的管理」(60%)を方針とする大学が圧倒的に多いが、それは部局中心の管理運営や予算執行の現状では、分権的管理がほとんど議論の余地のない既定の方針であったこと、また③教育研究費の配分については、おそらくは「基盤校費制」への移行とも絡んで、「平等で安定的な配分」(33%)と「競争的・傾斜的配分」(38%)のどちらを選択するかについて、大学内部での意見が分かれる状況にあったことが想像される。それは「法人化以後」の予算配分方式についての学長の考え方を、同じ5項目について尋ねた調査結果(図7)によって、裏書きされている。

図6 学内予算の配分方針 (法人化前)



(注:表中の数字は、左=[Aに近い]+[ややAに近い]、中央=どちらともいえない、右=[ややBに近い]+[Bに近い]を意味する)

図7 学内予算の配分方針 (法人化後)



(注:表中の数字は、左=[Aに近い]+[ややAに近い]、中央=どちらともいえない、右=[ややBに近い]+[Bに近い]を意味する)

それによれば、どの項目についても、「どちらともいえない」とする中立的な意見の学長は2割前後に激減し、③教育研究費の配分については「競争的・傾斜的な配分」派(77%)、④裁量的経費の「拡大」派(78%)、⑤オーバーヘッドについても「積極的徴収」派(78%)の学長が、それぞれ8割近くに達している。いずれも、法人化による学長を中心とした執行部体制の強化を機に、予算配分における学長・執行部権限の掌握と、全学的な視点に立って教育研究の活性化をはかるための、予

部局に還元するメリット制を導入する」(67%)、D「教育、研究、社会貢献、管理等の機能別予算管理を導入する」(66%)と答えた学長は、いずれも3分の2を超えており、これまでの財務管理の在り方を抜本的に変革したいという、強い意欲をうかがわせている。

それは、これまでは「調整者型」(48%)であったが、これからは「リーダー型」(84%)でなければならないという、学長自身の役割に関する認識の変化から生まれたものと見ることができる。ただ、そうした強い意欲をどこまで、現実の変革に結びつけることができるのか。これまで見てきた学内予算配分をめぐる長い間の慣行や、その変革をめぐる厳しい学内政治を考えれば、前途に立ちはだかっている障壁は多く、また高いといわねばなるまい。

5. 諸資源の活用

5.1 全学的な戦略・方針の有無

最後に、大学の持つ資金・施設・教職員という3大資源の効率的・効果的利用の問題について、見ることにしよう。

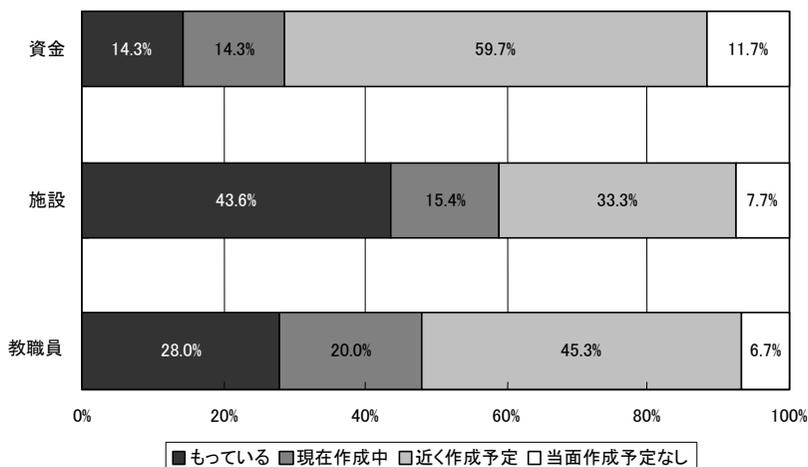
法人化によって自立した経営体になれば、国立大学はそれぞれに、自大学の持つ資金・施設・教職員という諸資源を最大限に活用して、教育研究活動の活性化をはかり、成果を上げていかなければならない。とくに、文部科学省から配分される運営費交付金には一定の削減率がかけられることが決まっており、国家公務員の定員削減計画からはずされたとはいえ、人件費との関係で教職員の数も絶えず見直していく必要がある。さらに、施設整備費は運営費交付金とは別途に、文部科学省による資金計画がたてられるが、その額も縮減傾向にある。法人化とともに、各国立大学は否応なく諸資源の効率的・効果的な活用のための全学的な戦略・方針を策定することを求められることになる。

図9は、その全学的な戦略・方針の、法人化前年(2003年)の時点での有無を尋ねたものである。それによれば、戦略・方針を決めていた大学は、「施設」については44%と半数近くあったものの、「教職員」の場合は28%、「資金」になると14%と、ごく少ない。また「現在作成中」と答えた大学も、どの資源についても14~20%程度であり、戦略・方針の策定が、法人化後に先送りされていることがわかる。

「施設」については文部科学省の指導もあり、多くの大学が2000年頃から、活用のための全学的な委員会を設けて、効率的な活用に取り組みはじめ、また「教職員」についても、年次計画でやってくる定員削減に対応するために、2002年頃から一部の大学が方針の策定を進めてきた。しかし、最も重要な「資金」については、策定が遅れ、「近く作成の予定」(60%)とする大学が、6割に及んでいた。

このように、「全学的な戦略・方針」の策定を、今後の課題として残した大学が多かったが、同時に各大学とも個別にみれば、法人化以前にすでに、諸資源の活用に向けてさまざまな取り組みを開始していたことも、調査の結果からわかる。その具体的な取り組みを、ここでは実態をよりの確に把握していると思われる事務局長の回答をもとに、みることにしよう。

図9 全学的な戦略・方針の有無

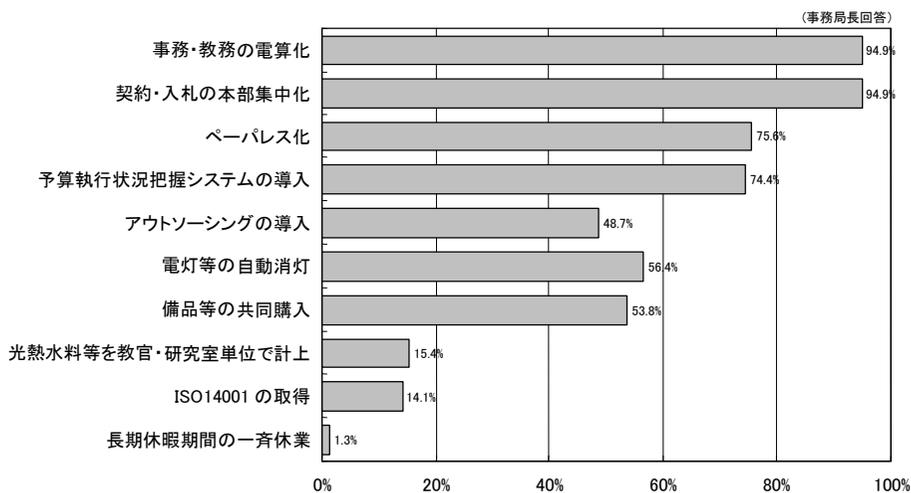


5.2 資金の活用

まず「資金」の活用だが、図10に見るように、「事務・教務の電算化」(95%)、「契約・入札の本部集中化」(95%)による経費の節減は、法人化前の時点ですでに事実上すべての大学で実施されていた。「学内資料のペーパーレス化」(76%)、「予算執行状況の常時把握システムの導入」(74%)も、4分の3の大学が終わっている。「自動点灯・消灯装置の設置」(56%)、「備品等の共同購入」(54%)、「アウトソーシングによる人件費節減」(49%)は、ほぼ半数の大学が実施していた。

資金のこうした効率的活用については、「大きく改善されたもの」の具体例を挙げてもらったが、実例の多くは水光熱費や電話料金の節減になっている。「電話料金は各種割引料金の適用等により48%減額。電気料金は、最大使用電力料の抑制による基本料金の引き下げ等で19%減」(A文系単科大学)

図10 資金の効率的・効果的利用



というのが、その代表的事例である。さらに進んで「ISO認証取得の取組により、電話料8%、水道料21%の経費節減ができた」(A地方大学)というように、「ISO14001(環境マネジメントシステムに関する認証)を取得」(14%)した大学もある。

ただ、こうしたコストの削減策はいずれも、「一般管理費」に相当する部分での効率化であり、経費の大部分を占める教育研究経費や人件費にまでは及んでいない。人件費についていえば、まだ法人化前のことであり、正規雇用の教職員の人件費は「基盤校費」の枠外にあったから当然として、物件費の中から支出される非常勤雇用の職員人件費の削減策をとる大学はなく、また教育研究費も「聖域」扱いされていたことが知られる。「教官・研究室単位の光熱水料・通信費等の計上」(15%)を実施している大学も、2割にも満たないことは、経費の削減策がごく部分的にしか実施されるに至っていないことが、法人化前夜の現実を裏書きするものといえよう。

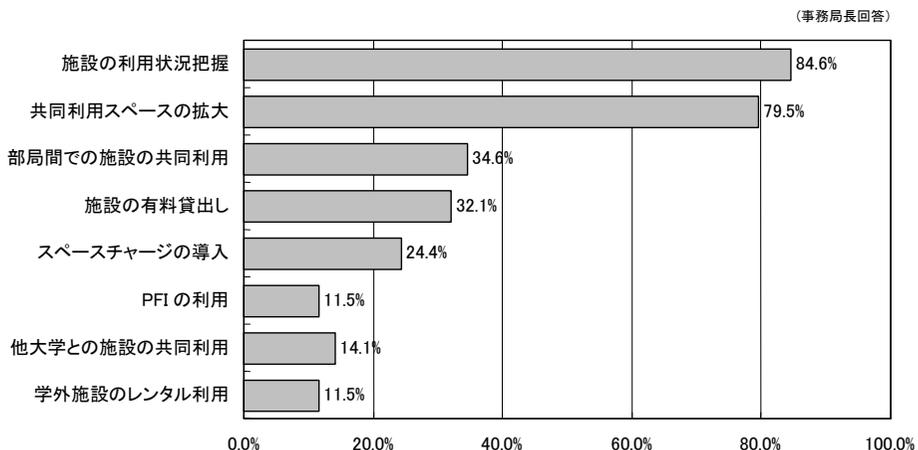
5.3 施設の活用

建物の高い老朽化率に象徴されるように、国立大学の施設整備は著しく遅れている。これまでも何度か整備計画が立てられてきたが、その予算額は不十分で老朽化の進行に追いつかず、景気浮揚のための補正予算の額の方が大きいという時代が長く続いてきた。それは、2002年度の学内予算配分で、「不十分」とされた配分額の筆頭に「全学的な施設設備費」(75%)が挙げられていることから、うかがわれる。

こうした窮状から文部科学省が、部局をこえた既存の保有施設の効率的な使用を奨励してきたことはすでに見たとおりであり、また新規建設の建物については、その20%程度を共用スペースにあてることを、各大学に求めてきた。その成果は、他の資源に比べてすでにかかなりの水準に達していたことが、今回の調査結果からもわかる。図11がそれだが、教室の稼働率等「施設の利用状況の把握」(85%)、「学内での共同スペースの拡大」(80%)をはかっている大学は8割を超えていた。

施設利用面での改善成果の、具体例を挙げてもらった結果でも、

図11 施設の効率的・効果的利用



- ・「学内施設の有効活用に関する規則を整備し、学内で共用スペースを確保し、教育研究活動のために有効活用できる体制を整えることができた」（A地方大学）
- ・「公社等施設の新築・増築及び回収を行う場合、原則として計画面積の20%を共用スペースに当てるという施設の有効活用に関する学内規程を制定し、共同利用スペースの拡大をはかっている」（B地方大学）
- ・「教室等の稼働率を踏まえ、利用頻度の少ない教室等を研究室他に回収し、効率的な活用をはかっている」（C地方大学）

等の事例を多くの大学が挙げている。

ただ、それ以外の効率的活用のための取組は多くはない。「部局間での施設の共同相互利用の促進」（35%）自体、まだ3分の1強の大学で実施されているにすぎず、「施設の有料貸出し促進」（32%）をはかっている大学も3割程度にとどまっている。しかし同時に施設の利用面積等に応じた「スペースチャージの導入」（24%）、「他大学等との施設の共同利用」（14%）、「学外施設のレンタル利用」（12%）、「PFI（民間資金等の活用による施設の建設・維持管理）の利用」（12%）等の、これまでにない新しい動きが始まっていたことも見落としてはならないだろう。

- ・「市中心部のビルの2室をレンタルして、サテライトを開設し、大学院の夜間授業を実施」（A文系単科大学）
- ・「大学において整備する必要がある教室等の建築費等を、サテライト教室として借り上げることにより抑制」（A地方大学）
- ・「総合研究棟などに全学共通利用スペースを確保できた。全学共通利用スペースの課金制度を導入できた。これらにより、従前までの施設の固定的使用から、流動的使用への足がかりができた」（B地方大学）
- ・「PFIの利用により神学生寄宿舎の事業が認められ、留学生及び日本人学生の混住による国際交流を実現、柔軟な寄宿舎の活用が可能となった」（A総合大学）

などが、そうした新しい試みの具体例である。施設整備費は法人化後も、運営費交付金とは別枠で、文部科学省が予算を獲得し、各大学の要求をもとに計画的に進めることになっているが、最新の年度についてみれば、その額はきわめて限定的であり、到底大学側の要求を満たすには足りない。国立大学法人は、それぞれに、これまで以上に工夫を凝らして、限られたスペースの流動的で、効率的な活用を迫られることになるだろう。

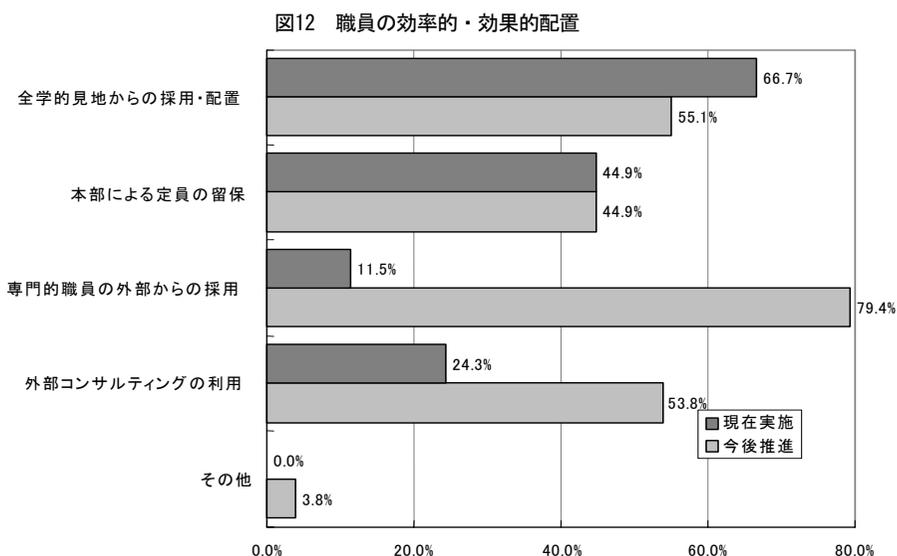
5.4 教職員の活用

人件費が経常支出の最大部分を占めるというだけでなく、教育研究の場である大学にとって最大の資源は、いうまでもなく人的資源、すなわち教職員である。国立大学の場合その教職員は長い間、定員制によって総数が規制されてきただけでなく、組織単位ごとにその数が定められていた。教員についていえば、講座・学科目が配置の基本単位であり、それを積み上げた学科・学部の間で定員を流用したり、大学が独自に配置を変更したりすることも、事実上不可能であった。

しかし、国家公務員としての教職員の増加が厳しく抑制され、計画的な定員削減が進められ、ま

た学問体系が大きく変わり、さらには新しい領域への教育研究活動の展開が必要とされるなかで、大学はそれぞれに、資金や施設のような物的資源だけでなく、教職員という人的資源についても、その再配置や活用を自立的に進めることを求められはじめていた。法人化した国立大学の教職員が、政府による定員制の枠からはずされ、非公務員化し、運営費交付金を含む予算の枠内で、自由な任用を認められるようになったことは、周知の通りだが、教職員の効果的な活用のための努力は、それ以前に始まっていたのである。

まず、職員について見れば(図12)、「全学的見地からの採用・配置」(67%)は、すでに3分の2の大学が実施しているだけでなく、「本部による定員の留保」(45%)も半数近い大学で進められている。「外部コンサルティングの利用」(24%)や「専門的職員の外部からの採用」(12%)によって、事務の効率化をはかる大学も現れはじめていた。この外部の「コンサルティングの利用」と「専門的職員の採用」については、今後、つまり法人化後に推進したいと考える大学が、それぞれ54%、79%にのぼっており、多くの大学がその必要性を痛感しはじめていたことが知られる。



次に教員だが、ここでも「全学的見地からの採用・配置」(45%)と、「本部による定員留保」(51%)を進める大学が、半数近くにのぼっていたことがわかった。こうした方策は、法人化後はさらに強化される方向(それぞれ62%、59%)にあり、またいまはほとんど実施されていない「サバティカル制度」の導入(54%)をはかりたいという大学も、半数を超えている。

法人化後の教職員の管理は、文部科学省の予算のもとではすでに、定員管理から人件費管理に移っている。今後は、それぞれの大学の内部でも、部局や組織単位の枠をこえた教職員の再配置や効率的な活用、さらにはその職業的な能力の向上が、重要な課題となっていこう。人件費が経常支出に最大の比重を占めることを考えれば、人的資源としての教職員の活用の成否は、経営体としての大学の将来の発展性を大きく左右する。法人化に伴って生じた新しい業務の中には、高度の専門性を要するものが少なくない。

実際に今回の調査の結果によれば、法人化の準備にあたって、すべての大学が監査法人の支援を仰ぎ、また社会保険労務士（63%）の助けを求め、コンサルタント（58%）を入れている。人的資源の活用問題は、今後、国立大学法人の最大の経営課題となっていくだろう。

6. 結 び

これまで見てきたところから明らかなように、調査を実施した2004年春という時点は、法人化直前とはいえ、すでに法人化への準備が急進展していた時期であった。しかし、調査の結果からは、それだけでなく、法人化問題が具体的な政策課題になる以前から、文部科学省がさまざまな形で進めてきた、国立大学の経営体としての自立化・自律化を促す方向での一連の改革がすでに、国立大学の内部に一定の変化をもたらしはじめていたことがわかる。

ただ、「親方日の丸」「護送船団方式」といわれるほど、戦後一貫して文部科学省の強い統制と、その裏返しとしての庇護に慣れてきた国立大学である。ある程度の助走部分があったとはいえ、2003年7月の「国立大学法人法」の成立から、10ヶ月に満たない準備期間で実施された法人化は、その国立大学にとってみれば革命的ともいうべき、大きな衝撃力を伴う一大変革であった。財務・経営の自立と自律に向けて、学内の管理運営にかかわるこれまでの組織や慣行の、根本的な改革が避けがたいものであることは理解されても、直ちにそれに取り組むことが容易ではなかったのは、やむをえないことと見るべきだろう。

学内組織や慣行の変革に中核的な位置を占めるのは、これまで見てきたように、なによりも資金や資源の学内配分・再配分と活用の問題である。多くの大学が、その必要性を痛感しながらも、否応なく対応せざるを得ない、文部科学省との関係を中心とした諸制度の改革や規程の整備に追われ、学内組織や慣行の変革にかかわる課題は、法人化後に先送りにしてこざるを得なかったというのが、今回の調査から明らかになった「法人化前夜」の現実である。

それは調査票の最後に、この調査（学長対象）に対する感想の記入を求めた、自由記述欄の記述内容からもうかがわれる。

- ・「運営費交付金の配分に反映される大学評価の手法や競争的資金の設定基準が明確でなく、今後の安定的財務経営の見通しに不安を覚える」（A文系単科大学）
- ・「運営費交付金は法人化への移行に伴う経費（福利厚生費等）が多くて、実質、教育研究、管理運営に必要な経費は大幅に減額されている。学長が強いリーダーシップの下で効率的・合理的な財務運営を行うことが重要とされるが、大変厳しい法人化への船出で、責任だけはこれまでの2倍に相当する思いである」（A地方国立大学）
- ・「人件費を含めた全経費の単年度での執行が原則であるため、とくに小規模大学では事業費の年変動にどのように対応できるのか、困難を予想している。第1期間中の自己収入増が、第2期以降の運営費交付金算定減につながらないよう、逆のインセンティブとならないような配慮が望まれる」（B文系単科大学）
- ・「現在予算を組み立てはじめた段階ではお先真っ暗である。学生実験に振り向けられる予算が極

端に減少している現状に愕然としている。これでは『科学技術立国』は夢のまた夢、マスプロ教育、教官だけが演じる実験を見て、学生は納得とならざるを得ない状況である」(A理工系単科大学)

学長たちは新しい法人制度、とくに運営費交付金を中心とした文部科学省との関係、財政制度の問題点に、厳しい目を向けながら、同時にそれが財務、すなわち学内での資金や諸資源の配分・活用と切り離せない問題であることを、十分に認識していた。さらにいえば、そこに示された強い危機意識が、主としては地方国立大学や小規模の単科大学の学長のものである点にも、注目する必要があるだろう。

ここでは十分に触れることができなかったが、「護送船団方式」の廃止を意味する法人化によって、あらためて表面化してきたのが、国立大学間の資金と資源、フローとストック双方の著しい格差であることが、調査の分析結果からわかってくる。こうした格差の基底には、大学としての歴史的な背景や、博士課程大学院の有無・強弱に代表される制度上の地位、さらには設置学部の数や種別等の違い、それに応じた研究能力や社会的威信の格差が隠されている。87の国立大学法人は、その意味ですでに極めて「個性的」なのである。その「個性」としての資源やストックの差異は、学内でのその再配分や活用の幅、可能性の差異を意味している。フローとしての新しい資金獲得の、潜在的な可能性自体、そうした人的・物的な資源のストックの差異により、強く左右されることを免れることができないのである。

法人化後1年を経過し、新しい制度の下での財務・経営の実態が、決算書や財務諸表、さらには実績報告書などの形で明らかにされはじめたいま、概算要求・外部資金・学内予算配分・資源活用などにどのような変化が起こりつつあるのか、それはどのような問題を提起しているのか、各国立大学法人の個性と差異に着目した調査研究の展開を次の課題としたい。

参考文献

- 天野郁夫 2003, 「国立大学の財政制度——歴史的展望」『国立大学の財政・財務に関する総合的研究』(国立学校財務センター研究報告 第8号, 12月) 所収。
文部科学省 2001, 『予算参照書(国立学校特別会計)』。
国立大学財務・経営センター 2004, 『国立大学法人経営ハンドブック』(2004年5月)。
国立大学財務・経営センター研究部 2004, 『国立大学における資金の獲得・配分・利用状況に関する全国調査 中間報告』(2004年8月)。

付 記

本論文は、『国立大学における資金の獲得・配分・利用状況に関する総合的研究』(国立大学財務・経営センター研究報告 第9号 平成17年6月)の第IV部第11章「法人化前の財政と財務」に加筆修正したものである。

高等教育のファンディングと大学の授業料

丸山文裕

目次

1. 今後の高等教育財政
2. 公的私的ファンディング
3. 公的ファンディング政策の背景
4. 公的ファンディングと私的資金
5. プロジェクト助成と大学経営
6. 国立大学の授業料値上げ
7. 国立大学授業料の動向
8. 授業料の負担と支払い方法

高等教育のファンディングと大学の授業料**

丸 山 文 裕*

Funding for Higher Education and Tuition of Universities in Japan

Fumihiko Maruyama

This paper examines the current trends of funding for higher education and tuition changes of universities in Japan. The Ministry's policy of higher education funding has been shifted from formulas and incremental to competitive resource allocation, from institutional to student aids over the past decades. Behind this shift there is a movement of diversification on student composition, new emergence of establishment bodies of institutions, additional funding objectives, and methods. This shift of funding affects the economic behavior of universities on tuition charges. Universities are more inclined to raise tuition to compensate the decrease of general base grant at the expense of threatening higher education opportunity for students from less affluent families.

1. 今後の高等教育財政

2004年4月から国立大学が法人化され、これに伴って国立大学へのファンディングすなわち資金配分は、従来からの国立大学特別会計からの歳出から、運営費交付金という形に変更された。運営費交付金は渡し切りで、用途はそれぞれの国立大学の自由裁量に委ねられた。他方法人化後の国立大学は、従前全国立大学一律であった授業料を制限はあるものの自らの判断で独自額を設定できるようになった。このように国立大学のファンディングと授業料に関して大きな変更がなされた。本稿では第1に、このファンディングの動向をまとめ、その背景を整理する。第2に独自設定できるようになった国立大学の授業料に関する問題点を指摘する。

中央教育審議会は、2005年1月に答申「わが国の高等教育の将来像」を発表した。この答申は、今後の日本の高等教育のゆくえに大きな影響力を持つと考えられる。その全体の内容や解説については、高等教育関係誌で広く論じられているので、ここでは高等教育財政についてだけ言及する。

財政については、第4章の「1. 高等教育の発展を目指した支援の在り方」に示されている。ここでは、「機関補助と個人補助の適切なバランス、基盤的経費助成と競争的資源配分を有効に組み合わせることにより、多元的できめ細やかなファンディング・システム」が必要であることが強調されている。

* 国立大学財務・経営センター研究部教授

** 本研究は平成17年度科学研究費補助金・基盤研究(c)(2)による研究成果の一部である(課題番号16530556)。

より具体的には、

- ・国立大学の政策的課題の取組に各大学の個性、特色に応じて支援する。
- ・私立大学の基盤経費助成は、各大学の個性、特色を考慮する。
- ・国公私を通じて競争的・重点的支援を拡充する。
- ・学生支援を充実する、などである。

ここではっきりと示されているのは、高等教育財政が、教職員数、学生数などに応じた一律的平均的な資源配分から今後ますます競争的、重点的資源配分と個人補助にシフトされることである。今後ますますといったのは、これらの高等教育財政政策は、すでに始まっていると考えられるからである。この高等教育ファンディングのシフトを検討する前に、答申では明確にされなかった点についてコメントしておく。

2. 公的私的ファンディング

答申では、ファンディング・システムという言葉が用いられている。ファンディングというのは、財源、基金、資金調達、財政援助という意味があり、これには公的なものと私的なものが区別できるが、答申ではそれらを明確に区別していない。そこでは公的なファンディングだけをさしている。公的なファンディングばかりでなく私的ファンディングも、今後重要度が増すと考えられる。

私的なファンディング・システムとは、公的な財源以外から、高等教育に資金を流れ込ませる何らかの仕掛けのことである。こういった民間からの資金には主に家計、企業、大学の3つが考えられる。家計からの資金を流入させるには、いろいろな進学促進策が有効である。国民の高等教育進学意欲がそれほど高くない国では、奨学金を用意して進学を促すような政策誘導型奨学金が用意される。また進学者の家計の教育減税策や所得控除というものもある。そして個人が大学に寄付をしやすいようにする寄付税制を整備することも考えられる。

次に企業から高等教育に資金を増加させるには、寄付、共同研究、研究契約がある。そのほかには、被雇用者の高等教育機関での教育訓練を上げることができる。また規制緩和によって企業が、大学教育市場に参入しやすくすることも考えられる。昨今話題になっている株式会社大学がその例である。さらに大学の施設整備におけるPFI手法があるが、それによっても民間資金が高等教育に流入することになる。いくつかの国立大学の中期目標・計画にはPFIによる施設整備が掲げられており、今後国立大学において、この手法によって施設建築が増えると予想される。

最後に高等教育への民間資金財源としての私立大学を上げることができる。1960・70年代の高等教育の拡大期に、私立大学が大きな役割を果たしたことは改めて述べるまでもないが、これには設置基準の緩い運用をおこなった政策が背景にあったものと解釈できる。この政策によって学校法人は、自らのいわば民間資金を高等教育に投入したことになる。

答申では日本の高等教育に対する公財政支出(対GDP比)が低いと強調されている。しかし図表1に示されているように、民間資金についても、飛びぬけて大きいわけではない。日本より対GDP比で民間資金流入が多い国は、韓国、アメリカ、カナダ、オーストラリアがある。日本は民間資金

については、家計に極端に依存しているが、それ以外の私的ファンディング・システムはさほど整備されているわけではない。この点についての改善の余地は残されている。

図表1 高等教育費の負担（対GDP 2001年）

| | （％） | | |
|---------|-----|-----|-----|
| | 政府 | 民間 | 計 |
| カナダ | 1.5 | 1.0 | 2.5 |
| フランス | 1.0 | 0.1 | 1.1 |
| ドイツ | 1.0 | 0.1 | 1.0 |
| アメリカ | 0.9 | 1.8 | 2.7 |
| オーストラリア | 0.8 | 0.7 | 1.5 |
| イギリス | 0.8 | 0.3 | 1.1 |
| 日本 | 0.5 | 0.6 | 1.1 |
| 韓国 | 0.4 | 2.3 | 2.7 |

出所：OECD, *Education at a Glance 2004*

ところで高等教育への公財政支出が少ないと、科学技術知識および経済における国際競争力の低下が起こるといふ指摘がある。しかし民間からの支出が十分あれば、国際競争力の低下を防ぐことができる。日本は、政府民間合わせると、フランス、ドイツ、イギリスとほぼ同じ割合であり、全体としては低いわけではない。

さて高等教育費を、政府にばかり依存していてもよくはない。民間からの支出が形成されないと、高等教育人口が停滞するということがおこる(Barr)。または高等教育人口が増加しないため、民間からの支出が増加しないかもしれないという逆の見方もできる。また高等教育を受ける学生は、どの国でも裕福な層の出身である。よって政府支出依存度が大きい国では、高等教育の公的助成が、そのような層だけに向かってしまうという、社会的公正の点から、マイナス面もある。

3. 公的ファンディング政策の背景

さて以下では、この高等教育財政の方向が、社会や個々の大学にとって、どのような意味を持つかを検討する。答申に示された公的ファンディング政策のシフトには、高等教育に関する4つの背景の変化があると思われる。第1に、学生の多様化である。エリート、マス、ユニバーサル段階の学生は、学習目的、学生の性別年齢別構成、出身階層、職業経験の有無などにおいて、それぞれ異なっている。そしてファンディングもそれぞれの段階で違った方法で行わざるを得ないと思われる。

第2に、設置形態の多様化を挙げることができる。国立大学は2004年4月から法人化され、設置形態が変わった。これまで責任の所在が国にあったものから、各大学に移され、自立的な経営と自己責任が強調されている。学校法人が設立している私立大学の中身もさまざまである。なかには地方自治体が土地、建物を提供し、経営を学校法人に任せるといふ公設民営大学というものもある。また構造改革特区では株式会社大学および大学院の開設も可能となった。このように設置形態も多様化すると、ファンディングもそれに応じて変化しなくてはならない。

第3にファンディング自体の目的の多様化を挙げることができる。まず学生の教育目的が挙げられる。これはさらに育英目的と奨学目的の違いがある。育英に対するファンディングは、ある特定の人材養成を目的とする。奨学目的は、高等教育機会の拡大や機会均等である。研究のスタイルも現在では多様化している。国際競争、国際協力、学際的研究、大学間協力による研究とさまざまである。研究目的のファンディングも、学部や講座といったある単位ごとに一律に支給するという従来のスタイルのままというわけにはいかない。

また教育研究目的ばかりでなく、経営にも財政援助が行われることがある。私学振興助成法の目的には、私学の教育条件の充実、家計負担の軽減、経営の安定の3つが挙げられている。はじめの2つの目的については、高等教育専門家の中である程度のコンセンサスがあるが、経営の安定については異論もある。つまり私人の自由意志によって設立された私学に、公的資金を投入するのはおかしいという主張である。しかしこれまで高等教育の拡大を担い、社会に有用な人材養成を行っている私学の役割を考えれば、経営の安定のため私学助成を行っても問題はないと思われる。また教育条件の充実や家計負担の軽減を達成するには、経営の安定が必要であり、そう考えれば助成も必要である。

第4に、ファンディングの方法の多様化が挙げられる。助成方法としては、これまで機関助成と個人助成の区別をしてきたが、その中間にプロジェクト助成が考えられる。このプロジェクト助成は、研究面でも教育面でも増額されている。プロジェクト助成は、研究や教育を大学に任せるのではなく、国やその他機関が研究を主導し、特定研究分野の発達、大学や経済の国際競争力の強化、高等教育資金の効率的利用などを目的としている。これは、アメリカやヨーロッパでも増額されている。

このように4つの背景が変化し、それによってファンディングのあり方が変わってくるといえる。

4. 公的ファンディングと私的資金

さて公的ファンディングの問題を考えるうえで図表2を作成した。これは、縦軸に設置形態をとり、横軸に公的ファンディングと私的資金をとった。法人化後の国立大学への公的ファンディングは、運営費交付金である。これは、教員数、学生数にも基づいて一定の算定式によって配分額が決定される。法人化前と異なり、用途は各大学の裁量に任される。運営費交付金は各大学の経営努力、経営効率の追求がなされるとして、毎年1%弱ずつ減額されていく。この一括交付金が、減額されていくのに対して、科研費やCOE資金という競争的重点的研究資金は、増額傾向にある。

私立大学への公的助成は経常費補助金で、ここのところ経常支出の約12%が支出されている。額は毎年微増しているが、経常費に対する割合は減少傾向にある。この一般的経常費補助金に加えて、教育研究高度化推進特別補助がある。大学院とかIT化の推進に対する助成である。そして重要な点は、教職員数や学生数などを基礎に算出される一般補助から、特色ある教育に対する特別補助へのシフトがあることである。助成額の3分の1ほどがこの特別補助になっている。以上の経常費補助のほか、私立大学・大学院等教育研究装置施設整備費補助、および私立大学等研究設備整備費等補

助、日本私立学校振興・共済事業団貸付事業などが用意されている。国立私立大学とも、教員数、学生数などに基づく一律的補助の割合が少なくなっている。公的助成が営利大学に行われることはないが、営利大学のほうは、私立大学と学生の教育に関する機能は同じだとして、私立大学と同等な助成を望んでいる。いわゆるイコールフットィング論は、私立大学と国立大学のみならず、営利大学と私立大学の間にも成立する。

図表2 公的ファンディングと私的資金

| | 公的ファンディング | 私的資金 |
|------|------------------------------|--------------|
| 国立大学 | 運営費交付金 科研費、COE 等 公的奨学金 | 委託研究 企業派遣 |
| 私立大学 | 経常費補助金 科研費、COE 等 公的奨学金 | 学内奨学金 同窓会 |
| 営利大学 | 公的奨学金 | 企業派遣 |

次に国立私立大学とも、学生は公的奨学金を利用することが可能である。日本学生支援機構の奨学金が中心で、これは国立と私立大学でアクセスが平等であるとのことである。しかし国立大学の学生は、すでに運営費交付金によって公的資金の配分を受けているので、私立大学の学生がより一層利用しやすくすべきであるという議論も成り立つ。現行制度では営利大学の学生も公的奨学金を利用することは可能である。

次に私的資金であるが、国立大学には主に企業から委託研究、共同研究を通じて資金が流入している。もちろん私立大学にもこういう例はあるが、国立大学に比べると少ない傾向にある。これは私立大学が企業との結びつきの弱い人文社会科学系の構成比が大きいことも一因である。しかし私立大学、特に伝統のある大学には、卒業生や同窓会から資金が入っている。また私立大学では大学独自の奨学金や学費免除制度を用意し、これも民間資金としてあげることができる。

5. プロジェクト助成と大学経営

さて公的ファンディングの問題を考えるために、さらに図表3を作成した。これは図表2と同様縦軸に設立主体をとり、横軸に助成の方法の違いをとった。機関助成については図表2で説明したとおりである。営利大学に対する機関助成は行われていない。国立大学に対する個人助成は、学生に対しては奨学金がある。また教員に対しては科学研究費補助金がある。私立大学の教員も科研費を獲得している。私立大学の教員に対して、科研費補助金の交付割合が少ないという議論があるが、その場合申請数が問題となる。国立大学財務・経営センターの調査では、国立大学が科研費獲得において大きな努力をしていることが判明している（国立大学財務・経営センター）。

図表3 設置主体と助成方法

| | 機関助成 | プロジェクト助成 | 個人助成 |
|------|------|--------------|------------|
| 国立大学 | 交付金 | COE 特色 GP | 科研費 奨学金 |
| 私立大学 | 補助金 | COE 特色 GP | 科研費 奨学金 |
| 営利大学 | xxx | 特色 GP | 科研費 奨学金 |

さて機関補助と個人補助の中間にプロジェクト補助がある。これは大学の一部の組織や研究者のグループが研究プロジェクトを提案し、研究資金を申請獲得するものである。具体的には、21世紀COEプログラム、特色ある大学教育支援プログラム、現代的教育ニーズ取り組み支援プログラムをさす。これは国立私立大学に平等に開かれており、競争的資金配分である。これは今後国際化、地域医療、大学院教育、教員養成の分野でも行われる予定である（大槻）。

さて答申に示された公的ファンディングの将来の方向とその問題点を指摘した。これらのシフトは、大学の経営にとっても重要な意味を持つ。まず一律的基盤経費助成から競争的的重点的資金配分にシフトするので、各大学はそれを獲得しようとするならば、それに備えた体制作りをしなければならない。COEプログラムは大規模研究大学向けの競争的資金であるが、筆者の訪問調査では、それらの資金を獲得した大学では、その獲得準備に多大な時間とエネルギーを費やしていることが判明した。COE以外のプログラムは、必ずしも大規模研究大学向けだけではない。それらのプログラム資金を確保するため、これまた大きな努力を払っている大学がある。筆者の調査でも、地方の国立大学が特に熱心に取り組んでいることが明らかとなっている。獲得のため学長のリーダーシップ発揮、学長裁量経費の利用、学内委員会設置、学内コンペ、コンサルタントに相談などを行っている大学もある。その資金額自体は大学の財務経営にそれほど助けにならないかもしれないが、私立大学国立大学とも、学生募集の上での宣伝効果はある。実際大学教育支援プログラムに採択された大学の中には、自大学の学生募集の宣伝にそれを強調しているところもある。また学内の教職員のモラル向上にも効果があると考えられる。

6. 国立大学の授業料値上げ

さて高等教育のファンディングの動向を整理した。大学、特に国立大学は安定的、一律的な機関助成が減額される中、自己収入の増加に努めなければならない状況に置かれている。以下ではこれに関連する国立大学の授業料の問題について検討したい。ほとんどの国立大学の2005年度授業料が、値上げされた。法人化後、各国立大学は、国の定める標準額の上限10%の範囲で、独自の授業料設定が可能である。筆者は法人化2年目からの授業料は、各大学で多様化すると予想していたが、実際は87国立大学中81大学が、2005年度標準額である53万5千8百円に落ち着いた。標準額は昨年に

比べ、1万5千円値上げされている。今年は国から配分される運営費交付金が法人全体で98億円減額され、標準額どおりに授業料を徴収すると、減額分のうち81億円が埋め合せられることになっている。よって多くの大学で値上げに踏み切ったと思われる。

この仕組みには、いろいろな問題がある。まず国が標準額を増額させると、多くの大学がそれに追随し、授業料が一律化する。法人化の1つの目的が、大学の個性化、多様化であるのに、国の標準額増額はそれを促進しない。授業料水準も大学の個性の一部である。授業料を低く抑えて、高等教育の機会提供、特に裕福でない家庭出身者に進学機会を拡大しようとする国立大学があってもよいし、良質な教育を提供するため、授業料を高くする大学があってもよい。よって国立大学の多様化のためには授業料格差を認め、国はしばらくの間は標準額を一定にし、大学の自由度を大きくするため、上限の10%をもう少し上げるという策も考えられる。つまり大学の自由裁量度を大きくし、法人化の理念に沿うようにする策である。

第2に、標準額を増額が、国立大学の掲げた中期目標・計画の遂行の妨げになる可能性があることである。大学によっては、中期目標・計画に、機会均等に貢献し、適切な授業料を設定することを挙げている大学がある。そのような大学では、国が標準額を値上げしてしまうと、自大学の目標・計画の達成が難しくなることが生じる。中期目標・計画の策定時には、標準額が値上げされることを予測することは困難であった。

第3に、運営費交付金の減額と授業料標準額増額とを連動させることには、これまた問題がある。これは切り離れたほうが、交付金減額の効果が生じやすいと思われる。運営費交付金の減額によって、各国立大学は経営の効率化を図らなければならない。資金、施設の効果的効果的利用は、各大学で積極的に開始されている。また人材の効果的配置も行われている。しかし授業料値上げによって、その減額が「容易に」カバーされてしまうと、せっかく各国立大学が取り組み始めた効率化の意欲を削ぐことになる。中教審答申では、一律的な機関補助は強調されず、外部資金の増額、自己収入の増額が強調されたが、この自己収入の増加は、標準額の値上げではなく、大学が別途独自に工夫したほうが、中教審答申に沿うものと考えられる。

第4に、国と国立大学は、現行の国立大学授業料水準や値上げ分の理由について、もう少し詳しい説明をする必要があると思われる。学生にどれだけ教育コストがかかっているのか。値上げすると学生の教育はどのように改善されるのか。私立大学との格差ばかりを理由に授業料を値上げするのは、国立大学の学生の親ばかりでなく、私立大学の親も納得しない。というのは国立大学の授業料が値上げされると、私立大学もそれに合わせて値上げされる可能性があるからである。

最後に各国立大学の授業料水準の決定および発表の時期の問題である。国の標準額決定を待って、自大学の授業料を決めるのは理解できるが、3月の半ばまで発表できない国立大学があった。50万円を超えるサービスを売るのに、正確な金額を知らせないのは国立大学以外にはない。受験生がこの大学を受験するのかを決定するセンター試験前には発表したほうが受験生には親切である。

7. 国立大学授業料の動向

法人化後の国立大学は、財務諸表等によって財務状況を明らかにしなければならない。国立大学は原資が国民の税金である運営費交付金によって、支出の約半分を賄っているため、これは当然であるかもしれない。その財務内容は、次第にセグメント毎に明らかにされる必要がある。そうするとおおよその学部別の学生1人当たりコストが明らかになる。これによって学部別授業料徴収の議論が引き起こされると予想される。現時点では、学部別授業料制が実施されるか否かは、分らないが、私立大学のような学部別授業料制をとるとしたら、コスト計算、教育機会理念に関わる大学の中期目標・計画との整合性、などの検討が必要である。いずれにしても、各大学はコストに関するデータを蓄積し、いつでも授業料水準の説明を明確にできるよう準備しておく必要がある。

学生1人当たり教育コストを考慮すると、学部別授業料の議論が活発化することが予想されるが、経営の観点から授業料をみると、異なった面が見える。例えば医学部では、学生1人当たり教育コストは高くつく。しかし国立大学の医学部や医科大学の収入において、授業料収入が占める割合は小さく、その財源は病院収入、運営費交付金、または外部資金に依存している。つまり授業料を値上げしても、全体の収入がそれほど増えるわけでもなく、標準額の10%上限程度なら、値上げするインセンティブが働かない。むしろ授業料を据え置いて、裕福家庭出身ではない学生に進学の道を開いたり、より優秀な学生を確保するほうを選ぶ大学がでてもおかしくはない。

しかし反対に、学生1人当たり教育コストの低い社会科学系学部、またはそのような学部で成り立つ単科大学は、収入全体に占める授業料の割合は高くなる。こういった大学では、授業料収入以外の収入が限られているので、運営費交付金が減額されると、授業料値上げのインセンティブが働く。つまり現行の法人制度では、低コスト学部および大学が、授業料値上げの誘引を持ち、高コスト学部や大学は、それほど値上げする必要がない、という構造的矛盾を抱えている。

以上を実際のデータで確認することができる。図表4は4つの国立大学が公表している財政データをまとめたものである。A大学B大学は文科系の単科大学、C大学は理系の単科大学、D大学は医学系の単科大学である。支出は国立学校特別会計歳出のうち国立学校分である。よって産業連携等研究費、施設設備費、改革推進公共投資施設設備費は含まれていない。国立学校分の内訳は、人件費と物件費である。仮にこの支出を学生の教育コストとみなして、それを学生数で除すと、学生1人当たり教育コストが算出できる。1人当たり教育コストの分布は大きく、A大学では95.7万円であるのに対して、D大学は451万円になる。ここでこの学生数は学部学生および大学院学生の実数である。

各大学の授業料収入は、図表4のとおりであり、このデータの時点では各国立大学の授業料は一律であるので、学生数の関数である。ただしここには入学検定料も含まれている。よって入試競争倍率の高い大学は、ここで示した授業料収入の値も高くなる。また授業料総収入は、退学者数、授業料免除者数にも影響されるので、ここで学生1人当り授業料は同額とはならない。授業料収入が支出に占める割合も、各大学で大きく異なっている。A大学では50.2%であるが、D大学では12.8%にすぎない。このように低コスト大学ほど、支出に対する授業料収入が大きく、授業料収入が大学

財政に大きな影響を持つといえる。

図表4 国立大学の支出と授業料収入

| | 支 出 | 授業料収入 | 収入 / 支出 | 学生数 | 支出 / 学生数 | 収容定員 | 現員 / 定員 |
|------|------|-------|---------|-------|----------|-------|---------|
| | 億円 | 億円 | % | 人 | 万円 | 人 | |
| A 大学 | 25.3 | 12.7 | 50.2 | 2,644 | 95.7 | 2,300 | 1.15 |
| B 大学 | 83.6 | 34.5 | 41.3 | 6,528 | 128 | 5,491 | 1.19 |
| C 大学 | 35.9 | 7.1 | 19.8 | 1,346 | 266 | 1,332 | 1.01 |
| D 大学 | 43.9 | 5.5 | 12.5 | 953 | 451 | 1,012 | 0.95 |

さてこの授業料収入は、国立大学が法人化されてからは10%までの増額が可能となった。公表時の授業料収入の10%増の額を計算すれば、およそその授業料収入の最大値を知ることができる(図表5)。10%の授業料増加が、どの程度各大学に影響を与えるかは、支出に対する比率をみれば推定できる。A大学では50.2%から55.2%になり、5%上昇する。つまり授業料10%の値上げによって、支出を5%増やすことができる計算になる。または運営費交付金が5%減額されても、授業料を10%値上げすればオフセットされることになる。しかしD大学ではその値は、12.5%から13.8%になるが、支出の1.3%上昇に当たる。10%の授業料値上げは、1.3%の支出増をもたらすに過ぎない。値上げの収入増への影響が大きい。よって低コスト大学ほど、授業料依存度が大きく、授業料を値上げした場合の大学財政に対する効果が大きい。

図表5 授業料10%上昇のケース

| | 授業料収入 | 収入 / 支出 | 上昇分 |
|------|-------|---------|-------|
| | 億円 | % | %ポイント |
| A 大学 | 14.0 | 55.2 | 5 |
| B 大学 | 38 | 45.5 | 4.1 |
| C 大学 | 7.81 | 21.8 | 2 |
| D 大学 | 6.05 | 13.8 | 1.3 |

8. 授業料の負担と支払い方法

国立大学の授業料が値上げされるのに並行して、私立大学の授業料もわずかずつであるが上昇している。もちろんこれは平均の話で、個々の大学をとってみると別な姿が見えるかもしれない。学生募集に苦労している大学では、授業料値上げなどしたくてもできない現状がある。よって今後は私立大学の授業料は、大学によって今まで以上に差が開くことが予想される。

しかし私立学校法の改正によって、私立大学も貸借対照表や収支計算書など財務情報の公開が、義務付けられるようになった。今後各大学は、自大学や学部の授業料水準を明確に説明できなければならない。教育コスト等を反映して授業料を設定していくと、学部別授業料は当たり前、そして単位制授業料に行き着くかもしれない。単位制授業料は、アメリカでは早くから導入されていたし、日本でも試みる大学学部が出てきた。大学にとって年間収入の予測等困難な面があるので、すぐに

多くの大学で実施されるとは考えられないが、学生の納得は得られやすいと考えられる。

大学の授業料水準は、教育研究、財政、および経営のそれぞれの理念の折り合いどころである。国立大学の授業料は、人材養成、機会均等など大学の使命達成と、社会と個人という受益者の負担の公正性を斟酌して設定される必要がある。また私立大学は、教育コスト、学生募集、学生の質、経営面を考慮して設定が行われる。

そして授業料は、大学の発展段階と設置主体によって支払われ方が異なる。それは図表6にまとめた。縦軸に設置主体をとった。横軸は、大学の3つの発展段階によって分けてある。日本の国立大学は、エリート段階では授業料低廉化によって、裕福な家庭以外からの学生に大学教育機会提供を試みた。この段階では、学生数が少なく政府財政も低廉化を支えることが可能であった。また教育職研究職など特定の分野には、返還免除の奨学金を提供し、人材育成を図ってきた。エリート段階の私立大学でも、公的な給付奨学金が支給された。また学費の支払いが困難な学生には、大学の負担で学費免除策が講じられた。

図表6 授業料と奨学金

| | エリート | マス | ユニバーサル |
|-----|---------------|----------------|----------------|
| 国公立 | 低廉化 給付奨学金 | 貸与奨学金 公的ローン | 後払い制 民間ローン |
| 私立 | 給付奨学金 学費免除 | 貸与奨学金 民間ローン | 民間ローン 学内奨学金 |
| 営利 | | 貸与奨学金 | 民間ローン |

マス段階に入ると国立大学は、主に貸与奨学金によって学生を援助してきた。また日本学生支援機構ばかりでなく、国民生活金融公庫の教育資金貸与制度の公的ローンも利用できるようになった。マス段階に入り、学生が増加すると授業料低廉化による機会均等の達成は、政府財政の負担増を強いる。よってこの段階では、低廉化は次第に崩れていく。近年ヨーロッパの大学の授業料の値上げ動向は、この例である。私立大学は公的ローンのほかに、市中銀行と提携して特別優遇金利によるローンによって、学生を支援することもある。法人化後の国立大学でもこのような試みを始めることも出てきた。

近い将来のユニバーサル段階では、授業料の後払い制度も考えられる。これはイギリス、オーストラリア、アメリカなどで、すでに試みられている。場合によっては、卒業後の所得水準によって授業料の後払い額が変わってくる。卒業後所得が多いものは多く払い、少ないものは少額または免除となる。受益者負担を徹底するとこのような形が考えられる。これは累進課税と授業料の受益者負担を組み合わせた合理的な方法で、卒業生が将来高額な所得を期待できる医師養成学部、法科大学院、ビジネススクールなどに応用可能となる。ただし個人の所得が、正確に捕捉されることが実施にあたっての大切な条件となる。

ユニバーサル段階の私立大学は、学内奨学金の充実に力を入れる必要がある。エリート、マス段階と異なって、その目的は学費支払いの困難な学生援助だけでなく、学生募集、特に優秀な学生を

入学させるための目的をもつ。これはすでに私立の法科大学院でも実施されている。また国立の大学院でも実施が計画されている。

株式会社大学や大学院の学生も、現行制度では日本学生支援機構の奨学金の受給資格がある。アメリカにおいても営利大学の学生は、連邦政府奨学金を受けることができる。奨学金は個人を対象にし、機関援助ではないので、営利大学の学生も当然受給資格があるという意見がある。しかし学生個人は公的奨学金を用いて、営利大学の授業料を支払うこともあるので、公的資金が営利企業に流入するという問題もある。このようにユニバーサル段階の授業料の支払いや学生援助には、複雑な問題が生じる。

参考文献

- 大槻達也「大学のファンディング・システムと私学助成」『IDE 現代の高等教育』, No.465 (2004年11-12月号), pp.60-64.
- 国立大学財務・経営センター研究部「国立大学における資金の獲得・配分・利用状況に関する全国調査：中間報告書」2004年8月.
- Barr, Nicholas "Alternative Funding Resources for Higher Education," *The Economic Journal*, 1993, 103 (May), pp.718-728.

法人化後の国立大学における 授業料収入管理についての考察

島 一 則

目 次

1. 研究の背景と目的
2. 先行研究の整理と課題
3. データ
4. 法人化前後における授業料収入
5. 授業料収入の実態と変動要素
6. まとめと政策的含意

法人化後の国立大学における 授業料収入管理についての考察

島 一 則

A Study in Management of Tuition Revenue

Kazunori Shima

1. 研究の背景と目的

平成16年度4月より国立大学は法人化された。これとともに国立学校特別会計制度が廃止され、各国立大学は独立した会計単位として、その収支バランスの管理を独自に行わなければならなくなった。このことは自己収入に占める割合の高い授業料収入の管理の重要性を大きく高めた。また法人化後に効率化係数が導入され、自己収入の拡大をうながすひとつの契機となっている。この点においても、授業料収入管理の持つ重要性が従来と比較して大きくなってきている。本稿では、授業料収入の実態を明らかにすることにより、授業料収入管理のあり方と運営費交付金制度に関わる含意を得ることを目的とする。

2. 先行研究の整理と課題

国立大学の授業料に関わる先行研究はこれまでに着実に蓄積がなされてきている。しかしながら、これらの研究の多くは、主として授業料政策などのマクロ的観点からとらえるもの（金子：1987、市川：2000、小林：2004）、もしくは学生の学費負担というミクロ的観点からとらえるもの（矢野：1996、菊池：1998、島：1999、小林：2001）が大部分であり、個別高等教育機関としての国立大学における収入管理の対象としての授業料という視点からなされた分析は、十分に行われてきていない。このことの理由としては、法人化とそれともなう国立学校特別会計制度の廃止から1年しかたっていないことがあげられる。しかしながら、丸山（2004）は、例外的に法人化の直後において、運営費交付金制度についての検討に基づき、以下の指摘を行っている。（1）定員割れは交付金の算定上マイナスに働くこと。（2）学生の成績管理の厳格化により、退学者が増えることも交付金の算定上不利に働くこと。（3）多くの大学が独自収入を増加させようと、授業料収入を高めに設定すると、いずれ標準額自体も引き上げられやすくなると考えられ、値上げのビジネスサイクルが生ずる

可能性があること。(4) 運営費交付金が削減されると、大学は自己収入を増加させようと、授業料の値上げ策をとり、自己収入が増加すると、運営費交付金が減額される、というビジネスサイクルが生じる危険性があること。(5) 国立大学全体の運営費交付金の1% (139億円) は、授業料入学検定料3.8% (137億円) に相当するため、削減分を国立大学在籍者1人あたりの負担に帰した場合でも、値上げ分は19,790円にとどまるため、負担増は小さいという印象をあたえ、学生負担に転嫁されやすいという危険性が存在すること。(6) 文系単科大学にとって、授業料設定は大学経営により重要な意味を持つことなどを指摘している。しかしながら、以上の研究は主として理論的な検討に基づくものであり、実証的には十分な検討がなされていない。また、主として授業料額に対して注目がなされており、授業料収入について検討する際に注目すべきもう一つの点、すなわち学生の数については十分に検討がなされているとはいえない。そこで、本研究では、実証的なデータに基づき、授業料を支払う学生の数に注目しつつ、法人化後の国立大学における授業料収入の実態について明らかにする。

具体的には、まず本分析で使用する実証的データについての整理を行う(3節)。次に、運営費交付金の算出メカニズムを授業料収入に注目して整理する(4節)。その上で、各大学における授業料収入の持つ重要性とその傾向性について明らかし(5節1項)、これを踏まえて、授業料収入の増減要素となる学生数、休学者数、最低在学年限超過学生数とその授業料収入への影響について推計を行う(5節2～3項)。最後に以上の結果をまとめるとともに、授業料収入管理のあり方と運営費交付金制度についての含意を述べる(6節)。

3. データ

今回分析に用いたデータは、文部科学省の『学校基本調査(高等教育機関編)』(平成16年度)と、各国立大学のホームページに掲載されている年度計画中の予算データを国立大学財務・経営センター研究部が入力加工したものの2つである。前者の学生数・教員数・休学者数・最低在学年限超過学生数については、それぞれ以下のホームページ上のデータを利用した。

(1) 学生数

http://www.mext.go.jp/b_menu/toukei/001/05011201/004/xls/004.xls

http://www.mext.go.jp/b_menu/toukei/001/05011201/004/xls/006.xls

(2) 教員数

http://www.mext.go.jp/b_menu/toukei/001/05011201/004/xls/001.xls

(3) 休学者数

http://www.mext.go.jp/b_menu/toukei/001/05011201/004/xls/013.xls

(4) 最低在学年限超過学生数

http://www.mext.go.jp/b_menu/toukei/001/05011201/004/xls/007.xls

また、後者に関しては、予算データがホームページ上から入手不可能であった東京医科歯科大学、静岡大学、九州工業大学をのぞく84校のデータに基づくものになっている。

4. 法人化前後における授業料収入

法人化後の運営費交付金制度における運営費交付金と授業料収入との間の関係について整理する。表1は運営費交付金の算出方法をまとめた国立大学財務・経営センターの『国立大学法人経営ハンドブック』（2004：1-34～35頁）の一部を再掲したものである（なおここでは、授業料収入の管理に注目するため、運営費交付金の算定についても「学部、研究科又は学校教育法第69条の2第2項に規定する学科を有する場合」のみを取り上げる）。

表1 運営費交付金算定方法

I 【学部教育等標準運営費交付金対象事業費】

- ①「一般管理費」：管理運営に必要な職員（役員含む）の人件費相当額及び管理運営経費の総額。 $L(y-1)$ は直前の事業年度における $L(y)$ 。
- ②「学部・大学院教育研究経費」：学部・大学院の教育研究に必要な設置基準上の教職員の人件費相当額及び教育研究経費の総額。 $D(y-1)$ は直前の事業年度における $D(y)$ 。 $(D(x))$ は、設置基準に基づく教員にかかる給与費相当額。
- ③「附属学校教育研究経費」：附属学校の教育研究に必要な標準法上の教職員の人件費相当額及び教育研究経費の総額。 $D(y-1)$ は直前の事業年度における $D(y)$ 。 $(D(x))$ は、標準法に基づく教員にかかる給与費相当額。
- ④「教育等施設基盤経費」：教育研究等を実施するための基盤となる施設の維持保全に必要となる経費。 $F(y-1)$ は直前の事業年度における $F(y)$ 。

【学部教育等標準運営費交付金対象収入】

- ⑤「入学料収入」：当該事業年度における入学定員数に入学料標準額を乗じた額。（平成15年度入学料免除率で算出される免除相当額については除外）
- ⑥「授業料収入」：当該事業年度における収容定員数に授業料標準額を乗じた額。（平成15年度授業料免除率で算出される免除相当額については除外）

II 【特定運営費交付金対象事業費】

- ⑦「学部・大学院教育研究経費」：学部・大学院の教育研究活動の実態に応じ必要となる教職員の人件費相当額及び教育研究経費の総額。 $D(y-1)$ は直前の事業年度における $D(y)$ 。
- ⑧「附属学校教育研究経費」：附属学校の教育研究活動の実態に応じて必要となる教職員の人件費相当額及び教育研究経費の総額。 $D(y-1)$ は直前の事業年度における $D(y)$ 。
- ⑨「教育研究診療経費」：附属病院の教育研究診療活動に必要となる教職員の人件費相当額及び教育研究診療経費の総額。 $E(y-1)$ は直前の事業年度における $E(y)$ 。
- ⑩「附置研究所経費」：附置研究所の研究活動に必要となる教職員の人件費相当額及び事業経費の総額。 $E(y-1)$ は直前の事業年度における $E(y)$ 。
- ⑪「附属施設等経費」：附属施設の研究活動に必要となる教職員の人件費相当額及び事業経費の総額。 $E(y-1)$ は直前の事業年度における $E(y)$ 。
- ⑫「特別教育研究経費」：特別教育研究経費として、当該事業年度において措置する経費。
- ⑬「特殊要因経費」：特殊要因経費として、当該事業年度に措置する経費。

【特定運営費交付金対象収入】

- ⑭「その他収入」：検定料収入、入学料収入（入学定員超過分）、授業料収入（収容定員超過分）、雑収入。平成16年度予算額を基準とし、中期計画期間中は同額。

$$\text{運営費交付金} = A(y) + B(y) + C(y)$$

1. 毎事業年度の教育研究経費にかかる学部教育等標準運営費交付金及び特定運営費交付金については、以下の数式により決定する。

$$A(y) = D(y) + E(y) + F(y) + G(y) - H(y)$$

- (1) $D(y) = \{D(y-1) \times \beta(\text{係数}) \times \gamma(\text{係数}) - D(x)\} \times \alpha(\text{係数}) + D(x)$
 (2) $E(y) = E(y-1) \times \beta(\text{係数}) \times \alpha(\text{係数})$
 (3) $F(y) = F(y-1) \times \alpha(\text{係数}) \pm \epsilon(\text{施設面積調整額})$
 (4) $G(y) = G(y)$
 (5) $H(y) = H(y)$

$D(y)$: 学部・大学院教育研究経費 (②、⑦)、附属学校教育研究経費 (③、⑧) を対象。

$E(y)$: 教育研究診療経費 (⑨)、附置研究所経費 (⑩)、附属施設等経費 (⑪) を対象。

$F(y)$: 教育等施設基盤経費 (④) を対象。

$G(y)$: 特別教育研究経費 (⑫) を対象。

$H(y)$: 入学金収入 (⑤)、授業料収入 (⑥)、その他収入 (⑭) を対象。

以上から明らかなように、標準・特定分に関わる運営費交付金は運営費交付金対象事業費（学部教育等標準運営費交付金対象事業費＋特定運営費交付金対象事業費）から運営費交付金対象収入（学部教育等標準運営費交付金対象収入＋特定運営費交付金対象収入）を減じた額となる。この運営費交付金対象収入のうち、授業料収入に関わる部分は、⑥授業料収入（当該事業年度における収容定員数に授業料標準額を乗じた額（平成15年度授業料免除率で算出される免除相当額については除外）と⑭「その他収入」のうち、授業料収入（収容定員超過分）（平成16年度予算額を基準とし、中期計画期間中は同額）となる。上記のルールから言えることは、平成17年度以降において平成16年度実員数¹⁾を上回った分については、大学の自己収入増となるということであり、その一方でその数を下回れば自己収入減につながることになる。また実員として算定される休学者数については、その人数分だけ平成16年度時点で授業料収入が減少する。一方、最低在学年限超過学生数に関して言えば、その数の増加が平成16年度レベルの超過につながる場合は、自己収入増につながり、逆にその減は自己収入の減額につながることになる²⁾。

5. 授業料収入の実態と変動要素

本節では、まず初めに各大学における授業料収入の実態とそれがもつ重要性についてみていく。そのうえで、学生数、休学者数、最低在学年限超過学生数の変動が授業料収入に及ぼす影響についてみていくこととする。

5.1 授業料収入の実態とその重要性

はじめに、各国立大学の授業料等収入の分布をみてみることにする(表2)。合計値は3358億円となっている。また最大値は、東京大学の151億円で、最小値は政策研究大学院大学の1億4000万円となっている。次に、収入総額の分布についてみてみると、合計値は2兆3132億円、最大値は東大の1831億円、最小値は、鹿屋体育大学の22億円となっている。さらに収入総額に占める授業料等収入の比率についてみていく。最大値は大阪外国語大学の46.4%で、最小値は旭川医科大学の2.9%である。以上から明らかになる点は授業料収入、収入総額、両者の比率としての授業料等収入比率には著しい多様性(もしくは格差)が存在するという点である。以下ではこれらの変数の多様性の間には一定の傾向が存在するかどうかについてみていく。

表2 授業料等収入・収入総額・授業料等比率についての基礎集計

| | 度数 | 範囲 | 最小値 | 最大値 | 合計 | 平均値 | 標準偏差 |
|--------|----|---------|-------|---------|-----------|--------|--------|
| 授業料等収入 | 84 | 14,914 | 140 | 15,054 | 335,844 | 3,998 | 3,176 |
| 収入総額 | 84 | 180,864 | 2,191 | 183,055 | 2,313,240 | 27,539 | 31,208 |
| 授業料等比率 | 84 | 43.6% | 2.9% | 46.4% | 1668.3% | 19.9% | 10.6% |

授業料等収入・収入総額については単位百万円

収入総額を横軸、授業料等収入比率を縦軸にとった散布図を次頁に示す(図1)。ここからは図左下のグループ(総合研究大学院を除く3大学院大学と、富山医科薬科を含む4医科単科大学)を除いて、収入総額が少ないほど授業料等収入比率が高いという関係が見て取れる。実際に、両変数の相関関係についてみると、 -0.451 と5%水準で優位な結果が得られ、上記の3大学院大学と4医科単科大学を除いて相関係数を算出すると、 -0.570 とよりその相関関係は明確となる。以上からは、収入規模の小さな大学ほど授業料等収入の比率が高いという関係が明らかになる。このことが意味することは、収入規模の小さな大学ほど、その収入構造における授業料等収入の重要性が高く、これらの管理に関する相対的な重要性が高いことが指摘できる。

5.2 授業料収入と学生数

本項では学生数の変動が授業料収入に及ぼす影響についての推計を行う(表3)。平成16年度時点での学生数は、学部学生・大学院学生がそれぞれ45万9456名、14万6913名、計60万6369名となっている。これらの合計値に平成16年度の標準授業料を単純に掛け合わせると、3158億円となる。ここで、2つのパターンで授業料収入についての推計を行う。ひとつは、平成16年度の学生数に関して1から5%の増加がある場合、もうひとつは1から5%の減少が生じる場合の2つである。

この表から明らかになることは、学生数の1~5%の増加(もしくは減少)は国立大学全体で見ると、32億~158億円規模の収入増(もしくは減)をもたらすことになる。これらの額は、効率化係数に基づく平成17年度予算の削減額(予定額)97億円(「国立大学法人予算予定額(概要版)」高等教育局国立大学法人支援課より)と比較しても十分大きなものであり、相当に大きな影響を持つことになる。また学生数の増加(もしくは減少)は、教育条件のもっとも基本となる指標である教員あ

図1 収入総額×授業料収入等比率 散布図

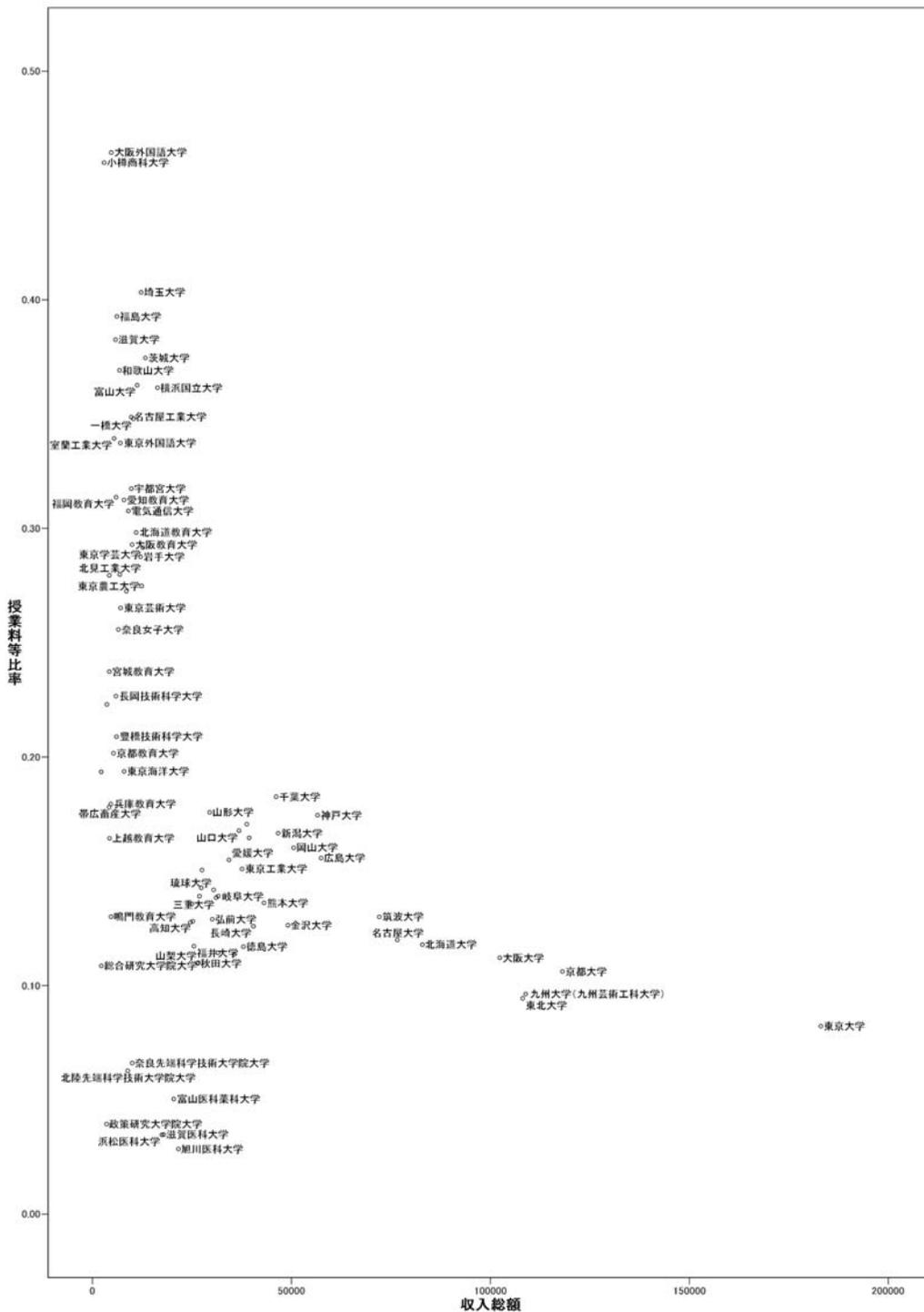


表 3 学生数と授業料収入推計値

| 基礎データ | 増減 | 授業料収入(推計) | 収入増 | S T比 |
|------------------------------|------|-----------------|-----------------|------|
| 学生数 606,369 | 1% 増 | 318,954,944,952 | 3,157,969,752 | 10.1 |
| | 2% 増 | 322,112,914,704 | 6,315,939,504 | 10.2 |
| 標準授業料 520,800 | 3% 増 | 325,270,884,456 | 9,473,909,256 | 10.3 |
| | 4% 増 | 328,428,854,208 | 12,631,879,008 | 10.4 |
| 授業料収入(推計) 315,796,975,200 | 5% 増 | 331,586,823,960 | 15,789,848,760 | 10.5 |
| | 1% 減 | 312,639,005,448 | -3,157,969,752 | 9.9 |
| 教員数 60,897 | 2% 減 | 309,481,035,696 | -6,315,939,504 | 9.8 |
| | 3% 減 | 306,323,065,944 | -9,473,909,256 | 9.7 |
| S T比 10.0 | 4% 減 | 303,165,096,192 | -12,631,879,008 | 9.6 |
| | 5% 減 | 300,007,126,440 | -15,789,848,760 | 9.5 |

単位：円

表 4 学生数と授業料収入推計値 (東大・小樽商科大学)

| 東京大学 | % 増減 | 授業料収入(推計) | 授業料収入増 | 授業料収入増 / 収入総額 | ST 比 |
|-----------------------------|------|----------------|--------------|---------------|------|
| 学生数 27,412 | 1% 増 | 14,418,931,296 | 142,761,696 | 0.1% | 6.6 |
| | 2% 増 | 14,561,692,992 | 285,523,392 | 0.2% | 6.7 |
| 標準授業料 520,800 | 3% 増 | 14,704,454,688 | 428,285,088 | 0.2% | 6.8 |
| | 4% 増 | 14,847,216,384 | 571,046,784 | 0.3% | 6.8 |
| 授業料収入(推計) 14,276,169,600 | 5% 増 | 14,989,978,080 | 713,808,480 | 0.4% | 6.9 |
| | 1% 減 | 14,133,407,904 | -142,761,696 | -0.1% | 6.5 |
| 教員数 4,165 | 2% 減 | 13,990,646,208 | -285,523,392 | -0.2% | 6.4 |
| | 3% 減 | 13,847,884,512 | -428,285,088 | -0.2% | 6.4 |
| ST比 6.6 | 4% 減 | 13,705,122,816 | -571,046,784 | -0.3% | 6.3 |
| | 5% 減 | 13,562,361,120 | -713,808,480 | -0.4% | 6.3 |
| 小樽商科大学 | % 増減 | 授業料収入(推計) | 授業料収入増 | 授業料収入増 / 収入総額 | ST 比 |
| 学生数 2,644 | 1% 増 | 1,390,765,152 | 13,769,952 | 0.5% | 20.4 |
| | 2% 増 | 1,404,535,104 | 27,539,904 | 0.9% | 20.6 |
| 標準授業料 520,800 | 3% 増 | 1,418,305,056 | 41,309,856 | 1.4% | 20.8 |
| | 4% 増 | 1,432,075,008 | 55,079,808 | 1.9% | 21.0 |
| 授業料収入(推計) 1,376,995,200 | 5% 増 | 1,445,844,960 | 68,849,760 | 2.4% | 21.2 |
| | 1% 減 | 1,363,225,248 | -13,769,952 | -0.5% | 20.0 |
| 教員数 131 | 2% 減 | 1,349,455,296 | -27,539,904 | -0.9% | 19.8 |
| | 3% 減 | 1,335,685,344 | -41,309,856 | -1.4% | 19.6 |
| S T比 20.2 | 4% 減 | 1,321,915,392 | -55,079,808 | -1.9% | 19.4 |
| | 5% 減 | 1,308,145,440 | -68,849,760 | -2.4% | 19.2 |

単位：円

たり学生数に関しては、現在の10.0人から0.1人～0.5人分の増加（もしくは減少）をもたらすこととなる。

以上は国立大学全体についてみたものであるが、これを東京大学と小樽商科大学³⁾について行ってみたものが表4である。東京大学については、1～5%の学生数の増加（もしくは減少）は授業料収入に1億4千万円～7億1千万円の程度の増加（もしくは減少）をもたらすが、その一方で、これらの増収額（もしくは減収額）の収入総額（1831億円）に対する比率は0.1%～0.4%に過ぎない。その一方で、小樽商科大学の授業料収入増は1400万円～6900万円程度の増加（もしくは減少）をもたらし、収入総額（29億円）に対する比率としては0.5%から2.4%の増加（もしくは減少）を

もたらすことになる。以上からは、東京大学のような大規模で授業料収入比率の低い大学においては、学生数の1～5%の変動は必ずしも大きな変動を生じさせることはないが、小樽商科大学のような相対的に小規模で授業料収入比率の高い大学では、学生数の増加（もしくは減少）がもたらす影響の大きさがより顕著にあらわれるということが具体的に確認できる。しかも、1%の意味するところは東大においては学生数274名であるが、小樽商科大学においては26名に過ぎない。このことは、26名の学生数の変動がもたらす影響は東大においてはほとんど影響力を持たないが、小樽商科大学においては大きな影響をもたらすことになることを意味している。

5.3 授業料収入と休学者・最低在学年限超過学生数

次に休学者数と最低在学年限超過学生数の存在が授業料収入に及ぼす影響について具体的にみていくこととする（表5）。

表5 休学者数・最低在学年限超過学生数と授業料収入推計値

| | 学生数 (人) | 標準授業料 (円) | 授業料収入額 (円) |
|-------------|---------|-----------|----------------|
| 休学者数 | 16,129 | 520,800 | 8,399,983,200 |
| 最低在学年限超過学生数 | 43,995 | 520,800 | 22,912,596,000 |

まず休学者数についてであるが、平成16年度における国立大学の休学者数は1万6129人となっており、これに標準授業料52万0800円を掛け合わせると、その総額は84億円となる。この値は国立大学全体でみれば、平成17年度に予定されている効率化係数に基づく削減額（97億円）の87%にあたる。この休学者数に基づく授業料収入の減少は、国立大学に非常に深刻な影響を与えているものと予想される（しかしながらここでいう休学者には半期の休学者なども含まれており、上記の額は休学者のすべてが年間を通じて休学をしているものとして算出した推計額であることには留意されたい）。

その一方で、最低在学年限超過学生数は、4万3995人となっており、これに標準授業料を掛け合わせると229億円となる。しかしながら、前述したようにこの額は平成16年度時点においては、授業料収入（定員超過分）が運営費交付金対象事業費から差し引かれることにより、自己収入の増減には変化を及ぼさない。しかしながら、平成17年度以降においては、最低在学年限超過学生数は、重要な意味を持つことになる。なぜならば、これらの増減は、そのまま平成17年度以降の国立大学の授業料収入の増減と関連するからである。これゆえに、もし仮に教育的観点から、最低在学年限超過学生数を削減しようと試み、結果としてこれらの学生が仮に0名となった場合、国立大学全体で上記の229億円の自己収入の減少が生じることになる。逆に、厳密な成績評価を実施することにより、最低在学年限超過学生数が増加したなどの場合は、自己収入の拡大につながるという制度設計になっている。

6. まとめと政策的含意

以上において、授業料収入の実態についてみてきた。これらをまとめると以下の4点が指摘でき

る。

(1) 授業料収入額・収入総額には非常に大きな多様性が存在する一方で、授業料収入等比率は、収入規模の大きな大規模大学で小さく、収入規模の小さな小規模大学で大きくなっていることが明らかになった。このことから、授業料収入管理は小規模大学において相対的により重要性を持つイシューであることが指摘できる。

(2) 国立大学全体でみた場合、学生数の増減(1~5%)は効率化係数による運営費交付金の削減額(97億円)と比較しても十分大きな額(32億円~158億円(推計値))となっている。このことからこれらの管理が非常に重要な問題であることが明らかになった。加えてその実員管理という観点からは、小規模大学ほどこれらが難しいと考えられる点には特に注意が必要である(26名の誤差は小樽商科大学では授業料収入の1%の誤差を生じさせるが、東京大学においてはそれは0.1%に過ぎない)。

(3) 休学者の存在は運営費交付金制度の設計上、直接的に各国立大学の自己収入の減少に通じるが、これらの額も国立大学全体で84億円(推計値)となり、効率化係数による減額分の87%に相当する額となっている。この点からも休学者数の管理が、授業料収入管理上の非常に大きなポイントになることが明らかになった。

(4) 最低在学年限超過学生数については、平成16年度において授業料収入の増減額には影響を及ぼさないが、平成17年度以降はこれらの増減が授業料収入の増減に影響を及ぼすこととなる。これらの最低在学年限超過学生数に基づく授業料収入は229億円に達しており、その管理は最大の問題となりうるポイントであることが判明した。この点については計画的な最低在学年限超過学生数の減少とそれに対応する正規学生数の増加などが授業料収入確保のために必要となる。

以上において、各国立大学における授業料収入管理のあり方についてのポイントを複数指摘してきたが、ここからは上記に関連する運営費交付金制度の有する問題点について指摘しておく。

(1) 運営費交付金算定ルールは、平成16年度の実員数と比較した学生数の増加が授業料収入を増加させるという制度設計になっているが、このことは運営費交付金制度が対象とする国立大学のみにもその影響の範囲が限られるものではなく、ケースによっては18歳人口の減少が続く現状において、一部の私立大学には致命的な打撃を与えかねないものとなっている。国立大学における学生数の増加に基づく授業料収入増という個別国立大学の戦略に対しての政府方針の明確化が必要である。

(2) 休学者数の存在が授業料収入の減少をもたらすという制度設計にある現状では、各大学をして休学者数の減少に向けた取り組みを活発化させるものと考えられる。しかしながら従来の休学者の中には、経済的な理由による者や海外留学を理由とする者などが存在し、これらについては個別大学の対応のみで改善しうる(もしくはすべき)問題ではない。このような理由を有する休学者分については、運営費交付金制度全体としての対応が求められる。また、現在のシステムでは、最低在学年限超過学生数が増えれば自己収入の増加につながり、これらを減少させた場合は自己収入の減少が生じるという制度設計になっているが、教育的観点からすると全く逆のインセンティブが働いていることになる。これらの点についても、運営費交付金制度の設計についての再考が必要になっている。

注

- 1 より正確には定員分+定員超過見込み分となる。以下では煩雑化を避けるため実員数として統一する。
- 2 休学者数・最低在学年限超過学生数と運営費交付金との関係については、その算定方法に基づけば上記のように解釈することが出来る。しかしながら、実際の運営費交付金の算定方法は、これらの解釈通りになされていない可能性があり、だとするならば、その算出方法を至急明確化することが運営費交付金制度さらには法人化の理念からしても求められる。
- 3 小樽商科大学についてはデータ入手の関係上平成15年度のデータとなっている。

参考文献

- 市川昭午 2000, 「大学の財政と設置形態」『高等教育の変貌と財政』玉川大学出版部, pp. 129-145.
- 金子元久 1987, 「受益者負担主義と「育英」主義——国立大学授業料の思想史」『大学論集』大学教育研究センター 第17集, pp. 67-88.
- 菊池城司 1998, 「「家庭の年間所得総額」の大学別分布」『高等教育のシステムと費用負担』(研究代表者: 矢野眞和 科学研究費補助金 基盤研究 (A) (1) 研究成果報告書 平成7年度~9年度), pp. 75-92.
- 小林雅之 2001, 「教育機会の均等の現実」『高等教育政策と費用負担』(研究代表者: 矢野眞和 科学研究費補助金 基盤研究 (B) (1) 研究成果報告書 平成10年度~12年度), pp. 278-301.
- 小林雅之 2004, 「国私格差是正と私学政策」『大学財務経営研究』第1号, pp. 89-208.
- 島 一則 1999, 「親と大学生の学生生活費負担に関する実証的研究」日本高等教育学会編『高等教育研究』第2集, pp. 177-201.
- 丸山文裕 2004, 「国立大学法人化後の授業料」『大学財務経営研究』第1号, pp. 123-134.
- 矢野眞和 1996, 『高等教育の経済分析と政策』玉川大学出版部.

科学研究費補助金の採択研究課題数による 大学分類の試み

野村 浩 康

光田 好孝・前田 正史

目 次

1. はじめに
2. 科研費採択件数による大学の研究活性度の調査研究
3. 科研費採択件数による大学順位と21世紀COE採択件数との関係
4. 科研費採択件数による大学の分類の試み
5. 科研費の総採択件数による大学順位と他のランキングとの比較
6. 科研費の総採択件数による大学順位と研究のアウトプットとしての論文数の大学順位やその他の大学順位との比較
7. まとめ

科学研究費補助金の採択研究課題数による 大学分類の試み

野村 浩 康*
光田 好 孝**・前田 正 史**

An Attempt to Classify the Japanese Universities by Means of the Number of
Adoption Subjects of *Grants-in-Aid for Scientific Research*

Hiroyasu Nomura,
Yoshitaka Mitsuda and Masafumi Maeda

1. はじめに

中央教育審議会の答申「高等教育の将来像」¹⁾では、大学の機能に応じた緩やかな分化がうたわれ、これまでの議論にあった大学の種別化とは一線を画すものとなっている。大学の機能を考える場合、研究と教育があり、研究機能について大学分類を試みようというのが本論文の目的である。その手法は種々考えられるが、われわれは、文部科学省（文部省）科学研究費補助金（以下、科研費と略す）の採択研究課題数（以下、採択件数と略す）から各大学の研究活性化度を計ることを試みてきた。これらの結果を用いて、わが国の大学の研究大学としての分類・位置付けを試みようとするものである。このような分類・位置付けには多くの異論があることも十分承知しているが、一方では1886年に交付された「帝国大学令」以降のわが国の高等教育のグランドデザインの結果であるとも見ることができよう。

さて、近年、特に大学等に所属する教員の研究費配分については、科学技術基本計画に基づいて競争的資金による個人配分の部分が増加し、同時に教員個人、あるいは研究機関としての大学の研究評価が重要視されてきている。大学等研究機関の研究活性化度は科研費採択件数のみではなく、教員の発表する研究論文、著書、特許等多様な指標で総合的に行われるべきであることは言うまでもない。しかし、科研費制度は、1939年（昭和14年）に始まった古くからのわが国唯一の、国・公・私立大学、国立研究機関に所属する研究者に対する個人申請と peer レビューによる国の研究費配分制度である。この科研費の配分システムが特に戦後のわが国の大学の基礎研究を支えてきたと言っても過言ではない。わが国の科学技術の一層の振興を図るために、大学院重点化政策が1991年（平

* 東京電機大学理工学部教授

** 東京大学生産技術研究所教授

成3年)に始まるとともに、いわゆる競争的研究資金である科研費に予算が重点的に配分され、1992年度(平成4年度)以降、毎年約100億円の予算増が図られてきた。2004年度(平成16年度)には、1830億円と1992年度(平成4年度)の約3倍に増加し、他の省庁の所轄を含めてわが国最大の競争的研究資金となっている。

もうひとつ重要な点は、評価資料とするデータの公開性の問題である。評価は公開され、誰にでも入手できるデータに基づき、明示された方法で評価・順位付けがなされなければならない。この種の資料の整理・公開が非常に遅れていることもわが国の正確な評価システムの構築を妨げている一因である。この意味からも科研費の採択研究課題、配分額は毎年「科学研究費補助金採択課題・公募審査要覧」に公表されており、現在では国立情報学研究所のWebサイトにも公開され²⁾、条件さえ整えば誰でも見ることができる。

科研費制度では5年ごとに研究分野のコード番号である「部・分科・細目表」(以下、細目表と略す)を改訂しており、2003年度(平成15年度)に大幅な変更・改革が行われた。評価データの連続性を確保するために、細目表改訂前の1998年度(平成10年度)~2002年度(平成14年度)の5年間について、「科学研究費による大学の研究活性度の調査研究」として国立情報学研究所と共同研究を行い、科研費の全種目について、全分野にわたり採択件数を機関別に整理し、部・分科・細目ごとの大学順位をNIIテクニカルレポートとしてWebサイトに公表した³⁾。また、2003年度についても同様に分析し、研究分野コードの変更に伴う影響等については同じくNIIテクニカルレポートに公表した⁴⁾。科研費は、個別課題研究費(基盤研究(S, A, B, C)、萌芽研究、若手研究(A, B)、特別研究員奨励費)と大型研究費(特別推進研究、特定領域研究等)に大別でき、科研費の配分額の約60%が個別課題研究費である。大型研究費の配分に関しては各機関の研究活性度を反映しにくいので、個別課題研究費についての分析結果を用いて、各機関の研究活性度を計ることとする。

このような公開データから大学の順位付けをすると、必ず大学の規模の問題が出てくるが、科研費採択件数は、英国における各大学のRAS(Research Active Staff)の数に対応するものと考えられる。国立大学の法人化により徐々に運営費交付金の削減が進行すれば、研究者への研究費について機関配分よりも競争的な個人配分の割合が増加するのは当然の流れである。科研費制度は、国・公・私立大学の区別なく研究者個人が申請し研究費を獲得する制度である。採択件数の多い大学は、活発に研究活動をしている教員、英国流に言えばRASが多く所属していることになり、分野ごとの採択件数の多寡は、各大学の研究活性分野の濃淡を表すことになる。とすれば、このような資料は、大学当局においても大学構成員の研究活性度の的確な把握のために欠くことのできないもの、大学ガバナンスの資料でもあるはずである。ここで注意すべきことは、2002年度までの研究分野コードが基本的にわが国の学部編成と同じになっている関係から、科学研究費の採択件数と学部等の大学の組織の人数等を短絡的に比較しがちである。しかし、学部・学科・専攻が学問分野を中心に編成されているものの、研究者がその所属に関係なく自らの研究テーマで研究費を申請できるのが、科研費の特徴である。極端な言い方をすれば、工学部の応用化学科に所属する教員が、法学の基礎法学の分野に申請して採択され研究費を受けることも可能である点に注意すべきである。

2. 科研費採択件数による大学の研究活性度の調査研究

大学分類を試みる前に、既に公表している1998年度～2002年度の5年間についての「科学研究費による大学の研究活性度の調査研究」の概要を述べる³⁾。

2.1 文系（法学・経済学・文学）

科研費全体に対する文系の採択件数の割合は全体で約12%（法学1%、経済学2%、文学9%）である。その学問の性質上、採択件数が理工系のように直ちに研究活性度に繋がらないという見方も多い。しかし、科研費全体の12%というと、例えば2002年度の配分額では140億円を超えており、決して少ない額ではない。また、文系全体では1998年度～2002年度の5年間で採択件数は1.25倍に、配分予算額では2.21倍に急増しており、2002年度では採択件数の割合も16.8%まで増加している。

文系（法学・経済学・文学）全体での機関別順位の50位までを図1に示す。東京大学が圧倒的に多く、大阪大学(11位)と一橋大学(12位)の間に大きな格差がある。早稲田大学(7位)、立命館大学(13位)をはじめとする私立大学群がかなり上位を占めているのが、文系の特徴である。各部の詳細はNIIテクニカルレポートをみてもらうとして、部：法学では、東京大学がずば抜けて強い。これに対して、部：経済学では、神戸大学・一橋大学・大阪大学・東京大学・早稲田大学の順となり、東京大学が4位、早稲田大学が5位に位置する。部：文学でも、全体的には東京大学をはじめとする旧帝国大学が上位を占める。部：文学の分科では表1に示すように旧帝国大学が上位を占めるが、細分化した細目では表2に示すようにそれぞれの大学・研究所の特徴が現れてくる。

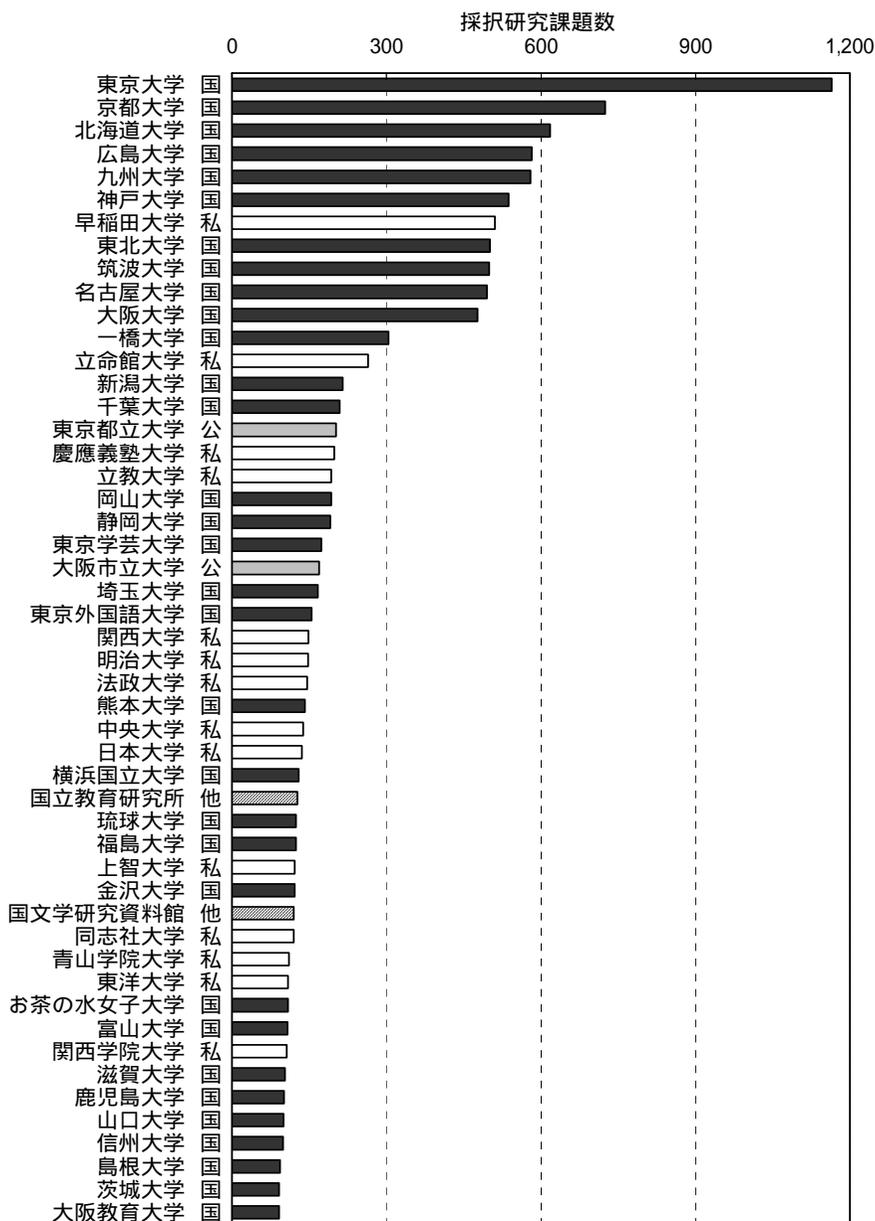
表1 部：文学の各分科上位5位

| 分科 | 1位 | 2位 | 3位 | 4位 | 5位 |
|-------------------|------|------|--------------------|-------|-------|
| 哲学 | 東京大学 | 京都大学 | 大阪大学 | 北海道大学 | 東北大学 |
| 心理学・社会学・教育学・文化人類学 | 京都大学 | 広島大学 | 東京大学 | 筑波大学 | 名古屋大学 |
| 史学 | 東京大学 | 京都大学 | 文化財研究所 奈良文化財研究所 | 広島大学 | 早稲田大学 |
| 文学 | 東京大学 | 京都大学 | 広島大学 | 大阪大学 | 筑波大学 |

表2 分科：心理学・社会学・教育学・文化人類学の各細目上位5位

| 細目 | 1位 | 2位 | 3位 | 4位 | 5位 |
|---------------------|----------|-------|-------|-----------|-------|
| 実験系心理学 | 京都大学 | 東京大学 | 名古屋大学 | 大阪大学 | 北海道大学 |
| 教育・社会学系心理学 | 筑波大学 | 九州大学 | 広島大学 | 東京学芸大学 | 京都大学 |
| 社会学 (含社会福祉関係) | 東京大学 | 北海道大学 | 早稲田大学 | 東北大学 | 東洋大学 |
| 教育学 | 国立教育研究所 | 広島大学 | 筑波大学 | 名古屋大学 | 東京大学 |
| 文化人類学 (含民族学・民俗学) | 国立民族学博物館 | 京都大学 | 筑波大学 | 国立歴史民俗博物館 | 東北大学 |

図1 文系機関別採択件数(1998年度~2002年度 5年分)



2.2 理系(理学・工学・農学)

理系の場合、この5年間に配分額は332.5億円から504.3億円へと1.52倍に増加しているが、採択件数の割合は37.4%から35.4%に減少している。各部の詳細はNIIテクニカルレポートをみてもらうとして、特徴的な理工合計の機関別順位を図2に示す。図1の文系とは大きく異なり、旧帝国大学群が上位を占める。大学間の格差は文系ほど大きくなく、北海道大学と広島大学の間に段差があ

り、以降ならかに減少する。もうひとつの特徴は、私立大学の後退で、早稲田大学の13位を最高に慶應義塾大学(18位)、東京理科大学(19位)と続き、立命館大学は50位以内から姿を消している。これに対して、東京都立大学・大阪府立大学等の公立大学の進出が目立っている。分科・細目では各大学の特徴が見えるのは文系と同様である。例として、部：理学では分科：化学の細目、部：工学では分科：工業化学の細目、部：農学では分科：農学の細目の各上位5大学をそれぞれ表3～5に示す。

図2 理工合計機関別採択件数(1998年度～2002年度 5年分)

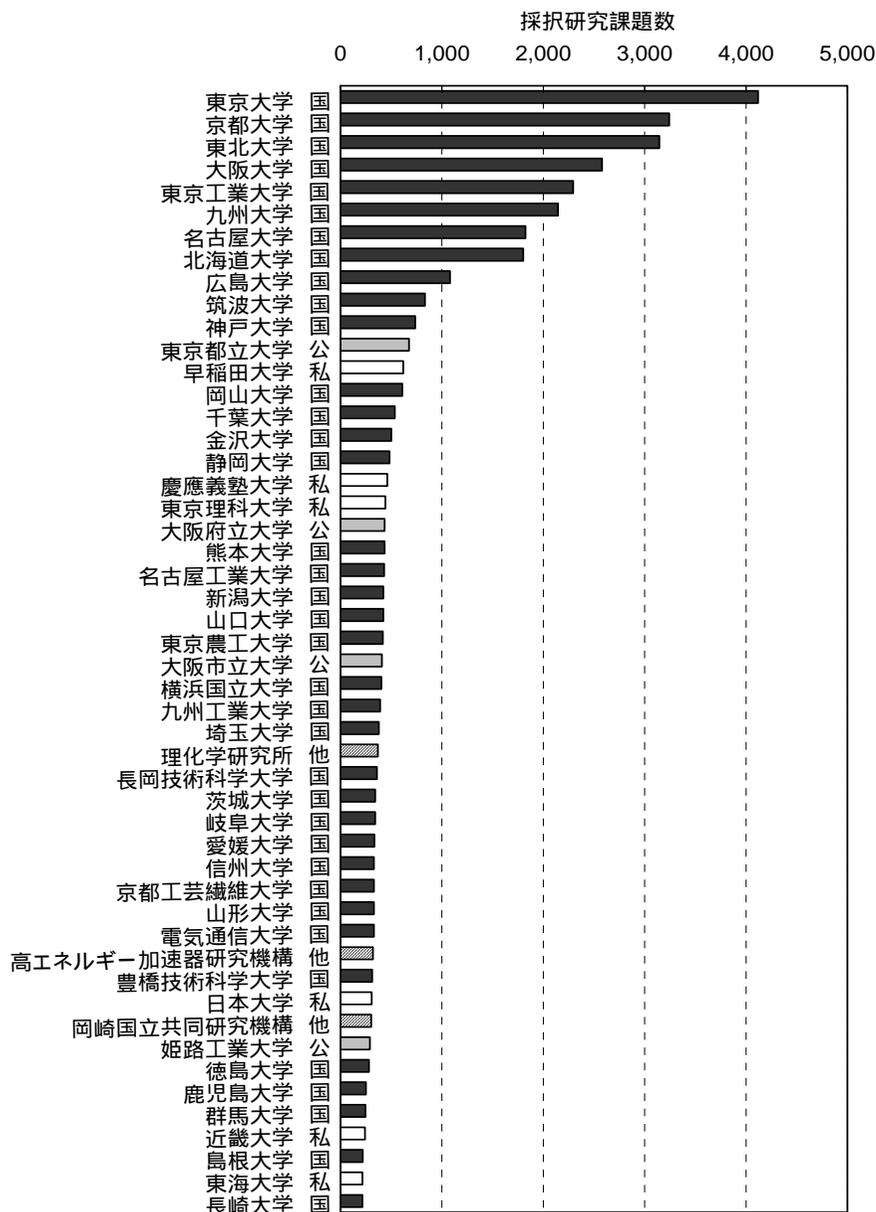


表3 分科：化学の各細目上位5位

| 細目 | 1位 | 2位 | 3位 | 4位 | 5位 |
|-----------|------------|-------|------|----------|--------|
| 物理化学 | 岡崎国立共同研究機構 | 東北大学 | 東京大学 | 京都大学 | 東京工業大学 |
| 有機化学 | 京都大学 | 東北大学 | 東京大学 | 東京理科大学 | 大阪大学 |
| 無機化学 | 東北大学 | 東京大学 | 大阪大学 | 東京工業大学 | 九州大学 |
| 機能・物性・材料 | 九州大学 | 北海道大学 | 京都大学 | 東京大学 | 大阪大学 |
| 物質変換 | 東北大学 | 東京大学 | 九州大学 | 北海道大学 | 筑波大学 |
| 分離・精製・検出法 | 東北大学 | 北海道大学 | 東京大学 | 京都工芸繊維大学 | 大阪大学 |

表4 分科：工業化学の各細目上位5位

| 細目 | 1位 | 2位 | 3位 | 4位 | 5位 |
|----------|--------|--------|-------|----------|--------|
| 工業物理化学 | 大阪大学 | 京都大学 | 東北大学 | 東京大学 | 東京工業大学 |
| 無機工業化学 | 京都大学 | 東京工業大学 | 東北大学 | 北海道大学 | 大阪大学 |
| 有機工業化学 | 大阪大学 | 京都大学 | 九州大学 | 東京大学 | 北海道大学 |
| 合成化学 | 大阪大学 | 東京工業大学 | 京都大学 | 岡山大学 | 九州大学 |
| 高分子合成 | 東京工業大学 | 京都大学 | 名古屋大学 | 大阪大学 | 北海道大学 |
| 高分子構造・物性 | 京都大学 | 東京工業大学 | 山形大学 | 京都工芸繊維大学 | 九州大学 |

表5 分科：農学の各細目上位5位

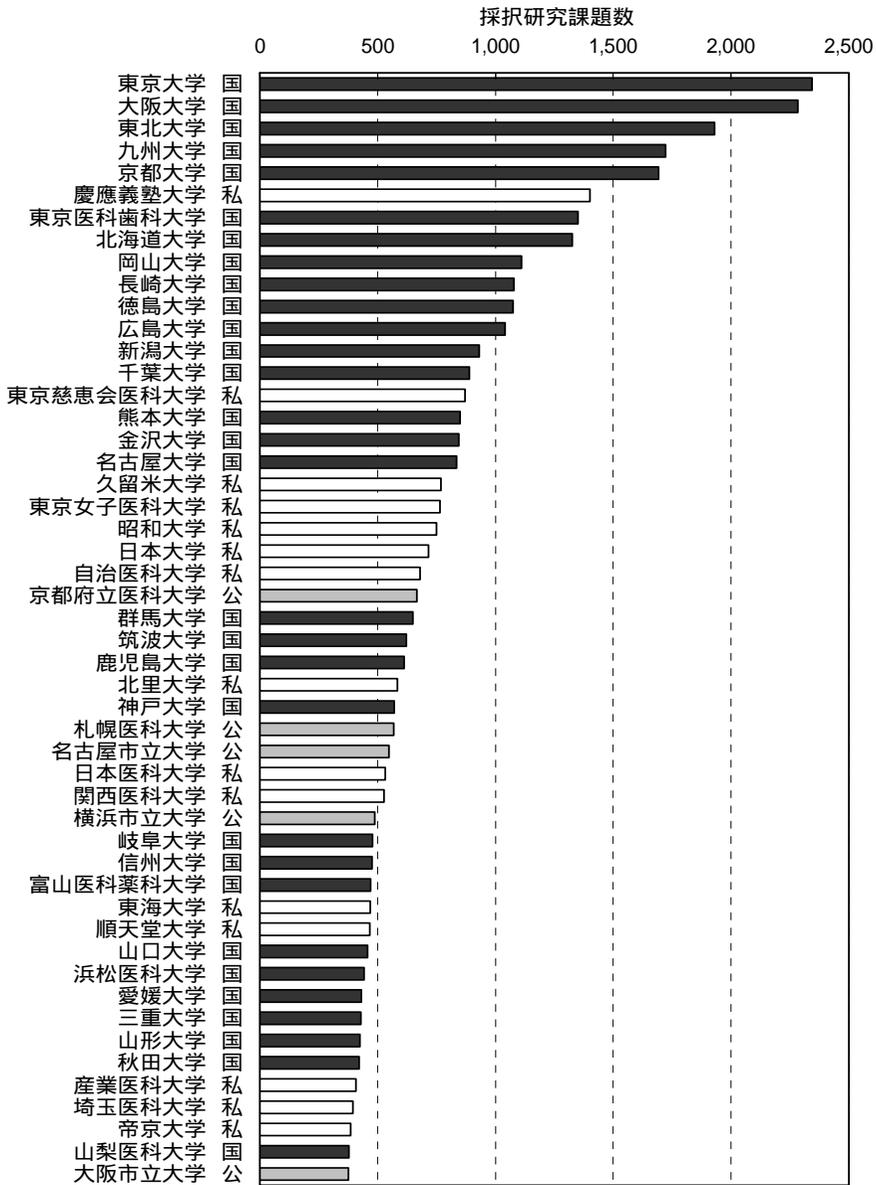
| 細目 | 1位 | 2位 | 3位 | 4位 | 5位 |
|--------|------|-------|--------|--------|-------|
| 農学 | 東京大学 | 京都大学 | 北海道大学 | 岡山大学 | 名古屋大学 |
| 農芸化学 | 京都大学 | 東京大学 | 東北大学 | 名古屋大学 | 北海道大学 |
| 林学 | 東京大学 | 京都大学 | 九州大学 | 北海道大学 | 名古屋大学 |
| 水産学 | 東京大学 | 北海道大学 | 東京水産大学 | 北里大学 | 東北大学 |
| 農業経済学 | 京都大学 | 東京大学 | 北海道大学 | 帯広畜産大学 | 九州大学 |
| 農業工学 | 東京大学 | 京都大学 | 九州大学 | 筑波大学 | 宇都宮大学 |
| 畜産学獣医学 | 東京大学 | 北海道大学 | 帯広畜産大学 | 東北大学 | 麻布大学 |
| 境界農学 | 京都大学 | 東京大学 | 名古屋大学 | 東京農工大学 | 筑波大学 |

2.3 医系（医学・歯学・薬学・看護学等）

部：医学には、歯学・薬学・看護学を含めた医学系全般にわたる研究分野のほとんどが包含されている。部：医学は生理・病理・社会医学・内科・外科・歯学・薬学・一般医学・看護学の9つに

分科しているが、基礎医学（生理・病理）、臨床医学（内科・外科・一般医学）、歯学、薬学、社会医学・看護学の5種に分類してみると、部：医学の全採択件数中の割合は、基礎医学14%、臨床医学56%、歯学13%、薬学7%、社会医学・看護学8%と全体の約70%を医学が占めている。医系全体の機関別順位を図3に示す。

図3 医系機関別採択件数(1998年度～2002年度 5年分)



採択件数は全体になだらかに減少し、文系や理工合計で見られる大きな格差はどこにも見られない。国立大学では、大阪大学が東京大学とほぼ肩を並べ、旧帝国大学の中で名古屋大学が18位に後退しているのが目立つ。歯学部・薬学部のない名古屋大学は、基礎医学・臨床医学の分野のみでとった順位でも13位に位置する。一方、私立大学では、慶應義塾大学が6位に躍進し、15位以下に東京慈恵会医科大学・久留米大学・東京女子医科大学・昭和大学・日本大学・自治医科大学等が続く。このように、私立・公立大学が比較的上位に進出しているのが特徴である。歯学・薬学ではこの傾向はますます強い。医学においても、同様に分科・細目になると各大学の特徴が現れてくる。一例として、表6に分科：内科の細目の上位5大学を示す。

表6 分科：内科の各細目上位5位

| 細目 | 1位 | 2位 | 3位 | 4位 | 5位 |
|----------|-----------|------------|--------|----------|--------|
| 内科学一般 | 東京大学 | 聖マリアンナ医科大学 | 慶應義塾大学 | 九州大学 | 順天堂大学 |
| 消化器内科学 | 東京大学 | 東京慈恵会医科大学 | 慶應義塾大学 | 東京女子医科大学 | 大阪大学 |
| 呼吸器内科学 | 東北大学 | 東京大学 | 順天堂大学 | 北海道大学 | 徳島大学 |
| 神経内科学 | 慶應義塾大学 | 東北大学 | 九州大学 | 東京大学 | 岡山大学 |
| 循環器内科学 | 久留米大学 | 九州大学 | 東京大学 | 大阪大学 | 慶應義塾大学 |
| 小児科学 | 東京慈恵会医科大学 | 久留米大学 | 東北大学 | 東京大学 | 岐阜大学 |
| 皮膚科学 | 東京大学 | 慶應義塾大学 | 京都大学 | 金沢大学 | 浜松医科大学 |
| 放射線科学 | 京都大学 | 九州大学 | 東京大学 | 金沢大学 | 東北大学 |
| 精神神経科学 | 大阪大学 | 北海道大学 | 東京大学 | 東京医科歯科大学 | 山梨医科大学 |
| 血液内科学 | 東京大学 | 自治医科大学 | 大阪大学 | 熊本大学 | 京都大学 |
| 腎臓内科学 | 新潟大学 | 自治医科大学 | 慶應義塾大学 | 東京大学 | 大阪大学 |
| 胎児・新生児医学 | 慶應義塾大学 | 東京女子医科大学 | 香川医科大学 | 埼玉医科大学 | 神戸大学 |
| 内分泌学 | 大阪大学 | 東京大学 | 京都大学 | 神戸大学 | 日本医科大学 |
| 代謝学 | 大阪大学 | 東京大学 | 群馬大学 | 京都大学 | 熊本大学 |

3. 科研費採択件数による大学順位と21世紀 COE 採択件数との関係

科研費の採択件数の調査結果が研究活性度を明確に表しているかは、議論の余地があるだろう。科研費とは別の評価として、「21世紀 COE プログラム」を取り上げて、科研費採択件数による大学の研究活性度評価との関係を論じてみることにする。

科研費採択件数に機関全体としての視点を加えるために、科研費の9種類の「部」（文学・法学・経済学・理学・工学・農学・医学・複合領域・広領域）について、各「部」別の採択件数により上

位30大学をそれぞれ選びだし、部別の順位を合計した。表7には、5つ以上の「部」で30位以内に入る大学を示す。合計欄は部別順位の合計で、同じ該当「部」数のとき合計が少ない方を上位とした。大阪大学が8分野しか上位30位に入っていないのは農学部を持たないためである。旧帝国大学、広島大学・筑波大学・神戸大学等が上位を占め、私立大学では慶應義塾大学が15位7分野、早稲田大学が17位6分野であり、公立大学では東京都立大学が5分野で18位に位置する。各部で30位までに入っている大学の数を該当「部」数でまとめると表8になる。いずれかの部で上位30位に入る大学は全部で87大学ということになる。

表7 部別の上位30大学の順位

| 大学名 | 文学 | 法学 | 経済学 | 理学 | 工学 | 農学 | 医学 | 複合領域 | 広領域 | 合計 | 該当「部」 |
|-----------|----|----|-----|----|----|----|----|------|-----|-----|-------|
| 1 東京大学 | 1 | 1 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 12 | 9 |
| 2 京都大学 | 2 | 6 | 9 | 2 | 3 | 2 | 5 | 2 | 2 | 33 | 9 |
| 3 東北大学 | 8 | 9 | 8 | 3 | 2 | 5 | 3 | 4 | 5 | 47 | 9 |
| 4 北海道大学 | 5 | 2 | 7 | 4 | 8 | 3 | 8 | 9 | 3 | 49 | 9 |
| 5 九州大学 | 6 | 4 | 10 | 6 | 6 | 4 | 4 | 7 | 7 | 54 | 9 |
| 6 名古屋大学 | 7 | 8 | 11 | 7 | 7 | 6 | 18 | 6 | 8 | 78 | 9 |
| 7 広島大学 | 3 | 10 | 14 | 8 | 9 | 15 | 12 | 10 | 6 | 87 | 9 |
| 8 筑波大学 | 4 | 19 | 6 | 10 | 12 | 8 | 26 | 5 | 10 | 100 | 9 |
| 9 神戸大学 | 11 | 3 | 1 | 12 | 11 | 13 | 29 | 12 | 11 | 103 | 9 |
| 10 岡山大学 | 24 | 13 | 26 | 18 | 13 | 9 | 9 | 20 | 16 | 148 | 9 |
| 11 大阪大学 | 9 | 14 | 3 | 5 | 5 | | 2 | 3 | 4 | 45 | 8 |
| 12 新潟大学 | 16 | 18 | 27 | 20 | | 25 | 13 | 21 | 30 | 170 | 8 |
| 13 静岡大学 | 17 | 25 | 28 | 22 | 23 | 22 | | 19 | 21 | 177 | 8 |
| 14 千葉大学 | 14 | 16 | | 15 | 25 | | 14 | 26 | 12 | 122 | 7 |
| 15 慶應義塾大学 | 21 | | 15 | 26 | 22 | | 6 | 24 | 9 | 123 | 7 |
| 16 金沢大学 | 28 | 30 | | 17 | 29 | | 17 | 14 | 25 | 160 | 7 |
| 17 早稲田大学 | 10 | 5 | 5 | 27 | 10 | | | 15 | | 72 | 6 |
| 18 東京都立大学 | 13 | 29 | | 11 | 24 | | | | 19 | 96 | 5 |
| 19 熊本大学 | 25 | 21 | | | 20 | | 16 | 18 | | 100 | 5 |

表8 部別上位30大学に含まれる大学における該当「部」数ごとの大学数

| 該当「部」数 | 9部 | 8部 | 7部 | 6部 | 5部 | 4部 | 3部 | 2部 | 1部 | 合計 |
|--------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 大学数 | 10 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 10 | 11 | 44 | 87 |

一方、「21世紀 COE プログラム」は人文科学、社会科学、化学・材料科学、情報・電気・電子、機械・土木・建築・その他工学、数学・物理学・地球科学、生命科学、医学系、学際・複合・新領域、革新的学術分野の10分野で審査され、申請プログラムが採択された。この結果をまとめて、表9に示す。3件以下でしか採択されなかった大学は省略した。ここで、合計欄は各大学の申請プログラムの採択数の合計、最右欄は1998年度～2002年度までの5年間の科研費個別課題研究費の全分野採択件数合計による大学順位である。採択された分野数ごとの大学数をまとめると表10のようになる。全10分野でCOEプログラムが採択された大学は東京大学・京都大学・大阪大学の3大学で、いずれか1分野でもCOEプログラムが採択された大学は93大学である。この数は科研費の採択件

数を部別30位までとったときいずれかの「部」で30位に入った大学数（表8参照）とほぼ一致している。また、COEプログラムの採択では私立大学に有利に働いたとの意見もある。科研費順位12位の慶應義塾大学が9分野で採択され採択数で6位である。同様に、17位の早稲田大学が7分野9位、60位の立命館大学が4分野13位に入っている。このことは、上記の意見を裏付けるような結果になっている。この例は、科研費の採択件数で大学の研究活性度がある程度計れるということを示している証左とも言えよう。

表9 21世紀COEプログラムの分野別採択数による大学順位

| 大学名 | 人文科学 | 社会科学 | 化学材料科学 | 情報電気電子 | 機械土木建築その他工学 | 数学物理学地球科学 | 生命科学 | 医学系 | 学際複合新領域 | 革新的学術分野 | 合計 | 科研費の大学順位 |
|----------|------|------|--------|--------|-------------|-----------|------|-----|---------|---------|----|----------|
| 1 東京大学 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 28 | 1 |
| 2 京都大学 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 6 | 1 | 23 | 2 |
| 3 大阪大学 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 1 | 1 | 15 | 3 |
| 4 名古屋大学 | 1 | | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 14 | 7 |
| 5 東北大学 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | | 1 | 13 | 4 |
| 6 北海道大学 | 1 | 1 | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 12 | 6 |
| 6 東京工業大学 | | | 2 | 1 | 3 | 1 | 1 | | 1 | 3 | 12 | 8 |
| 6 慶應義塾大学 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | | 12 | 12 |
| 9 早稲田大学 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | | | 1 | | 9 | 17 |
| 9 九州大学 | 1 | | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | | 9 | 5 |
| 11 神戸大学 | | 3 | | | 1 | 1 | 1 | 1 | | | 7 | 11 |
| 12 広島大学 | 1 | | | 1 | | | | 1 | 1 | 1 | 5 | 9 |
| 13 筑波大学 | | | 1 | | | | 1 | | 2 | | 4 | 10 |
| 13 千葉大学 | | | | | | 1 | | 2 | | 1 | 4 | 14 |
| 13 立命館大学 | 1 | | | 1 | 1 | | 1 | | | | 4 | 60 |
| 13 一橋大学 | | 3 | | | | | | | | 1 | 4 | 70 |

注：九州大学：2003年度10月に九州芸術工科大学と統合。

表10 21世紀COEプログラムの採択分野数ごとの大学数

| 分野数 | 全10分野 | 7分野以上 | 5分野 | 4分野 | 3分野 | 2分野 | 1分野 | 合計 |
|-----|-------|-------|-----|-----|-----|-----|-----|----|
| 大学数 | 3 | 7 | 2 | 1 | 3 | 21 | 56 | 93 |

4. 科研費採択件数による大学の分類の試み

いろいろな議論があるにしても、分野別の科研費採択件数の順位から各大学の研究活性度がある程度計れることが明らかになったので、科研費採択件数という尺度でわが国の大学の研究大学としての分類・位置付けを試みた。

先にも述べたように科研費の9種の「部」それぞれの上位30大学を選ぶと、その中に入る大学は87大学にすぎない。1～2「部」しか該当しないか、どの「部」にも登場しない大学がかなりの数に及ぶ。そこで、分類にあたっては、科研費の9種類の「部」ごとに50位までの大学を選び、順位合計を当該「部」数で割って規格化するという方法により、大学の研究活性度を評価し順位付けを

試みた。

4.1 国立大学

科研費の9種類の「部」のうち4以上の「部」で50位以内に入る国立大学は、35大学である。これらの国立大学について、小さい規格化数から順に表11に示す。一方、これまでの歴史的な経緯等を考慮した大学分類を吉田が行っている⁵⁾。この吉田の分類を用いて、表11を見てみよう。

規格化数について、1位の東京大学から8位の広島大学までが1桁であり、多少幅はあるものの

表11 科研費「部」別上位50大学による大学分類(国立大学)

| | 大学名 | 文学 | 法学 | 経済 | 理学 | 工学 | 農学 | 医学 | 複合領域 | 広領域 | 合計 | 該当部数 | 規格化数 |
|----|----------|----|----|----|----|----|----|----|------|-----|-----|------|------|
| 1 | 東京大学 | 1 | 1 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 12 | 9 | 1.3 |
| 2 | 京都大学 | 2 | 6 | 9 | 2 | 3 | 2 | 5 | 2 | 2 | 33 | 9 | 3.7 |
| 3 | 東北大学 | 8 | 9 | 8 | 3 | 2 | 5 | 3 | 4 | 5 | 47 | 9 | 5.2 |
| 4 | 北海道大学 | 5 | 2 | 7 | 4 | 8 | 3 | 8 | 9 | 3 | 49 | 9 | 5.4 |
| 5 | 大阪大学 | 9 | 14 | 3 | 5 | 5 | | 2 | 3 | 4 | 45 | 8 | 5.6 |
| 6 | 九州大学 | 6 | 4 | 10 | 6 | 6 | 4 | 4 | 7 | 7 | 54 | 9 | 6.0 |
| 7 | 名古屋大学 | 7 | 8 | 11 | 7 | 7 | 6 | 18 | 6 | 8 | 78 | 9 | 8.7 |
| 8 | 広島大学 | 3 | 10 | 14 | 8 | 9 | 15 | 12 | 10 | 6 | 87 | 9 | 9.7 |
| 9 | 筑波大学 | 4 | 19 | 6 | 10 | 12 | 8 | 26 | 5 | 10 | 100 | 9 | 11.1 |
| 10 | 神戸大学 | 11 | 3 | 1 | 12 | 11 | 13 | 29 | 12 | 11 | 103 | 9 | 11.4 |
| 11 | 岡山大学 | 24 | 13 | 26 | 18 | 13 | 9 | 9 | 20 | 16 | 148 | 9 | 16.4 |
| 12 | 東京工業大学 | | | 37 | 9 | 4 | 48 | | 8 | 18 | 124 | 6 | 20.7 |
| 13 | 一橋大学 | 32 | 17 | 2 | | | | | | 33 | 84 | 4 | 21.0 |
| 14 | 静岡大学 | 17 | 25 | 28 | 22 | 23 | 22 | | 19 | 21 | 177 | 8 | 22.1 |
| 15 | 千葉大学 | 14 | 16 | 49 | 15 | 25 | 32 | 14 | 26 | 12 | 203 | 9 | 22.6 |
| 16 | 新潟大学 | 16 | 18 | 27 | 20 | 34 | 25 | 13 | 21 | 30 | 204 | 9 | 22.7 |
| 17 | 金沢大学 | 28 | 30 | | 17 | 29 | | 17 | 14 | 25 | 160 | 7 | 22.9 |
| 18 | 徳島大学 | | | | | 35 | | 11 | 17 | 32 | 95 | 4 | 23.8 |
| 19 | 東京農工大学 | | | | 48 | 18 | 7 | | | 23 | 96 | 4 | 24.0 |
| 20 | 熊本大学 | 25 | 21 | | 36 | 20 | | 16 | 18 | 40 | 176 | 7 | 25.1 |
| 21 | 埼玉大学 | 18 | | 29 | 31 | 28 | | | | | 106 | 4 | 26.5 |
| 22 | 鹿児島大学 | 50 | 26 | | 40 | | 17 | 27 | | 14 | 174 | 6 | 29.0 |
| 23 | 横浜国立大学 | | 44 | 12 | | 19 | | | 44 | | 119 | 4 | 29.8 |
| 24 | 三重大学 | | 32 | | | | 14 | 43 | 40 | | 129 | 4 | 32.3 |
| 25 | 信州大学 | 37 | | 47 | 37 | 33 | 24 | 36 | 29 | 15 | 258 | 8 | 32.3 |
| 26 | 群馬大学 | | | | 47 | 45 | | 25 | 22 | 31 | 170 | 5 | 34.0 |
| 27 | 長崎大学 | | | 34 | | 39 | 42 | 10 | 46 | 37 | 208 | 6 | 34.7 |
| 28 | 山口大学 | 47 | | 44 | 24 | 30 | 31 | 40 | 43 | 22 | 281 | 8 | 35.1 |
| 29 | 島根大学 | 39 | 38 | | 29 | | 35 | | | | 141 | 4 | 35.3 |
| 30 | 岐阜大学 | | 50 | | 49 | 26 | 19 | 35 | 41 | 29 | 249 | 7 | 35.6 |
| 31 | 愛媛大学 | 41 | | | 23 | | 28 | 42 | 34 | 47 | 215 | 6 | 35.8 |
| 32 | 琉球大学 | 27 | 33 | | 44 | | 44 | | | | 148 | 4 | 37.0 |
| 33 | 茨城大学 | 44 | 48 | | 28 | 37 | 34 | | | 35 | 226 | 6 | 37.7 |
| 34 | 富山大学 | | 39 | 32 | 38 | | | | 47 | | 156 | 4 | 39.0 |
| 35 | 山形大学 | | | | 41 | 32 | 41 | 44 | 38 | | 196 | 5 | 39.2 |
| 45 | 東京医科歯科大学 | | | | | | | 7 | 28 | 28 | 63 | 3 | 21.0 |

「旧帝国大学」が上位に並んでいる。次に、「旧官立大学」の広島大学・筑波大学・神戸大学がおおむね10台の前半である。また、旧制医科大学から新制の総合大学となった「旧官立大学(医あり)」(いわゆる旧六あるいは旧官六)は、岡山大学(11位) 千葉大学(15位) 新潟大学(16位) 金沢大学(17位) 熊本大学(20位) 長崎大学(27位)となり、順位に多少のばらつきがあるものの同じグループになっている。さらに、「総合大学(医なし)」は、鹿児島大学(22位) 信州大学(25位) 山口大学(28位) 愛媛大学(31位) 琉球大学(32位)となり、規格化数30台前半のグループに含まれる。弘前大学・秋田大学を除いた「複合大学(医あり)」の、徳島大学(18位) 三重大学(24位) 群馬大学(26位) 島根大学(29位) 岐阜大学(30位) 山形大学(35位)が表11に含まれている。同様に、「複合大学(医なし)」に分類された大学群のうち、静岡大学(14位) 埼玉大学(21位) 横浜国立大学(23位) 茨城大学(33位) 富山大学(34位)の5大学がこの表の中に含まれており、特に静岡大学の14位が目につく。

一方、「旧官立単科大学」の東京工業大学(12位) 一橋大学(13位)も上位に入る。東京医科歯科大学については、その専門性から上位50位以内に入る「部」が3「部」に過ぎないが、規格化数は旧官立大学と同じレベルの21.0である。

このような歴史的経緯に基づく分類に多くの異論があることも十分承知しているが、同じような歴史的背景を持つ国立大学が、科研費分野別採択件数順位から導き出した規格化数という基準ではほぼ同じグループに入っている。これは、1886年に交付された「帝国大学令」以降のわが国の高等教育のグランドデザインの結果であるとみることできる。

4.2 公立大学

公立大学の順位・評価一覧を表12に示す。公立大学で研究大学に分類できるのは東京都立大学・大阪市立大学・大阪府立大学の3校のみであり、その他の公立大学は9「部」のうち1ないし2「部」が50位中の後半に位置する。大阪市立大学は旧制大阪商科大学を前身とし、その伝統が現れている

表12 科研費「部」別上位50大学による大学分類(公立大学)

| 大学名 | 文学 | 法学 | 経済 | 理学 | 工学 | 農学 | 医学 | 複合領域 | 広領域 | 合計 | 該当部数 | 規格化数 |
|----------|----|----|----|----|----|----|----|------|-----|-----|------|------|
| 東京都立大学 | 13 | 29 | 39 | 11 | 24 | | | 31 | 19 | 166 | 7 | 23.7 |
| 大阪市立大学 | 38 | 11 | 18 | 16 | | | 50 | 35 | 24 | 192 | 7 | 27.4 |
| 大阪府立大学 | | 46 | | 43 | 16 | 10 | | 45 | 20 | 180 | 6 | 30.0 |
| 姫路工業大学 | | | | 32 | 48 | | | 48 | 49 | 177 | 4 | 44.3 |
| 名古屋市立大学 | | | 30 | | | | 31 | | | 61 | 2 | 30.5 |
| 京都府立医科大学 | | | | | | | 24 | | 43 | 67 | 2 | 33.5 |
| 横浜市立大学 | | | 46 | | | | 34 | | | 80 | 2 | 40.0 |
| 静岡県立大学 | | 27 | | | | | | | | 27 | 1 | 27.0 |
| 札幌医科大学 | | | | | | | 30 | | | 30 | 1 | 30.0 |
| 京都府立大学 | | | | | | 40 | | | | 40 | 1 | 40.0 |
| 神戸商科大学 | | | 43 | | | | | | | 43 | 1 | 43.0 |
| 福井県立大学 | | | | | | 46 | | | | 46 | 1 | 46.0 |
| 秋田県立大学 | | | | | | 49 | | | | 49 | 1 | 49.0 |
| 愛知県立大学 | 49 | | | | | | | | | 49 | 1 | 49.0 |

と見るべきか、その研究活性度は他の市立大学群から抜きん出ている。その他、姫路工業大学が理工系4「部」で50位に入っているのが目立つ。

4.3 私立大学

現在、わが国に4年制の私立大学は500校以上存在するが、9種類の「部」のうち4以上の「部」で50位以内に順位付けされる大学は6校にすぎない。私立大学の順位・評価一覧を表13に示す。そのうち、慶應義塾大学・早稲田大学の両大学は9「部」中7～8「部」が50位以内であり規格化数が10台である。関西大学・東海大学・上智大学では4「部」が50位以内で、規格化数が30台であり、他の私立大学では2～3の「部」が50位以内であるという状況である。21世紀 COE プログラムの採択等で最近幅広く活躍している立命館大学が文系大学としてその実力をのぞかせているのが、特徴である。

表13 科研費「部」別上位50大学による大学分類(私立大学)

| 大学名 | 文学 | 法学 | 経済 | 理学 | 工学 | 農学 | 医学 | 複合領域 | 広領域 | 合計 | 該当部数 | 規格化数 |
|--------|----|----|----|----|----|----|----|------|-----|-----|------|------|
| 慶應義塾大学 | 21 | 31 | 15 | 26 | 22 | | 6 | 24 | 9 | 154 | 8 | 19.3 |
| 早稲田大学 | 10 | 5 | 5 | 27 | 10 | | | 15 | 34 | 106 | 7 | 15.1 |
| 日本大学 | 33 | | 23 | 33 | 40 | 26 | 22 | | 42 | 219 | 7 | 31.3 |
| 関西大学 | 31 | 24 | 24 | | 50 | | | | | 129 | 4 | 32.3 |
| 東海大学 | | | | | | 47 | 38 | 42 | 13 | 140 | 4 | 35.0 |
| 上智大学 | 40 | 28 | 35 | 39 | | | | | | 142 | 4 | 35.5 |
| 立命館大学 | 23 | 7 | 13 | | | | | | | 43 | 3 | 14.3 |
| 北里大学 | | | | | | 21 | 28 | | 17 | 66 | 3 | 22.0 |
| 立教大学 | 20 | 15 | 38 | | | | | | | 73 | 3 | 24.3 |
| 明治大学 | 34 | 35 | 20 | | | | | | | 89 | 3 | 29.7 |
| 東京理科大学 | | | | 21 | 31 | | | 39 | | 91 | 3 | 30.3 |
| 同志社大学 | 42 | 23 | 42 | | | | | | | 107 | 3 | 35.7 |
| 法政大学 | | 12 | 22 | | | | | | | 34 | 2 | 17.0 |
| 中央大学 | 35 | | 19 | | | | | | | 54 | 2 | 27.0 |
| 青山学院大学 | | 36 | 21 | | | | | | | 57 | 2 | 28.5 |
| 麻布大学 | | | | | | 36 | | | 27 | 63 | 2 | 31.5 |
| 東洋大学 | 36 | | 41 | | | | | | | 77 | 2 | 38.5 |
| 近畿大学 | | | | | 41 | 38 | | | | 79 | 2 | 39.5 |
| 関西学院大学 | 43 | | 36 | | | | | | | 79 | 2 | 39.5 |
| 龍谷大学 | | 37 | 50 | | | | | | | 87 | 2 | 43.5 |

4.4 わが国の大学の分類

以上、科研費の採択件数という尺度で、国・公・私立大学別に分類を試みた。この分類法では、研究分野として上位にランクされる「部」の数が少ない単科大学と総合的にすべての分野の研究者を要する大学群との比較が難しくなるという難点はあるものの、ある程度の大学の分類が可能であるといえる。そこで、9種類の「部」のうち6以上の「部」で上位50位以内に入る大学を規格化数の順に表14に示す。

表14 科研費「部」別上位50大学による大学分類(国公私)

| 大学名 | | | 文学 | 法学 | 経済 | 理学 | 工学 | 農学 | 医学 | 複合領域 | 広領域 | 合計 | 該当部数 | 規格化数 |
|-----|----|--------|----|----|----|----|----|----|----|------|-----|-----|------|------|
| 1 | 国立 | 東京大学 | 1 | 1 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 12 | 9 | 1.3 |
| 2 | 国立 | 京都大学 | 2 | 6 | 9 | 2 | 3 | 2 | 5 | 2 | 2 | 33 | 9 | 3.7 |
| 3 | 国立 | 東北大学 | 8 | 9 | 8 | 3 | 2 | 5 | 3 | 4 | 5 | 47 | 9 | 5.2 |
| 4 | 国立 | 北海道大学 | 5 | 2 | 7 | 4 | 8 | 3 | 8 | 9 | 3 | 49 | 9 | 5.4 |
| 5 | 国立 | 大阪大学 | 9 | 14 | 3 | 5 | 5 | | 2 | 3 | 4 | 45 | 8 | 5.6 |
| 6 | 国立 | 九州大学 | 6 | 4 | 10 | 6 | 6 | 4 | 4 | 7 | 7 | 54 | 9 | 6.0 |
| 7 | 国立 | 名古屋大学 | 7 | 8 | 11 | 7 | 7 | 6 | 18 | 6 | 8 | 78 | 9 | 8.7 |
| 8 | 国立 | 広島大学 | 3 | 10 | 14 | 8 | 9 | 15 | 12 | 10 | 6 | 87 | 9 | 9.7 |
| 9 | 国立 | 筑波大学 | 4 | 19 | 6 | 10 | 12 | 8 | 26 | 5 | 10 | 100 | 9 | 11.1 |
| 10 | 国立 | 神戸大学 | 11 | 3 | 1 | 12 | 11 | 13 | 29 | 12 | 11 | 103 | 9 | 11.4 |
| 11 | 私立 | 早稲田大学 | 10 | 5 | 5 | 27 | 10 | | | 15 | 34 | 106 | 7 | 15.1 |
| 12 | 国立 | 岡山大学 | 24 | 13 | 26 | 18 | 13 | 9 | 9 | 20 | 16 | 148 | 9 | 16.4 |
| 13 | 私立 | 慶應義塾大学 | 21 | 31 | 15 | 26 | 22 | | 6 | 24 | 9 | 154 | 8 | 19.3 |
| 14 | 国立 | 東京工業大学 | | | 37 | 9 | 4 | 48 | | 8 | 18 | 124 | 6 | 20.7 |
| 15 | 国立 | 静岡大学 | 17 | 25 | 28 | 22 | 23 | 22 | | 19 | 21 | 177 | 8 | 22.1 |
| 16 | 国立 | 千葉大学 | 14 | 16 | 49 | 15 | 25 | 32 | 14 | 26 | 12 | 203 | 9 | 22.6 |
| 17 | 国立 | 新潟大学 | 16 | 18 | 27 | 20 | 34 | 25 | 13 | 21 | 30 | 204 | 9 | 22.7 |
| 18 | 国立 | 金沢大学 | 28 | 30 | | 17 | 29 | | 17 | 14 | 25 | 160 | 7 | 22.9 |
| 19 | 公立 | 東京都立大学 | 13 | 29 | 39 | 11 | 24 | | | 31 | 19 | 166 | 7 | 23.7 |
| 20 | 国立 | 熊本大学 | 25 | 21 | | 36 | 20 | | 16 | 18 | 40 | 176 | 7 | 25.1 |
| 21 | 公立 | 大阪市立大学 | 38 | 11 | 18 | 16 | | | 50 | 35 | 24 | 192 | 7 | 27.4 |
| 22 | 国立 | 鹿児島大学 | 50 | 26 | | 40 | | 17 | 27 | | 14 | 174 | 6 | 29.0 |
| 23 | 公立 | 大阪府立大学 | | 46 | | 43 | 16 | 10 | | 45 | 20 | 180 | 6 | 30.0 |
| 24 | 私立 | 日本大学 | 33 | | 23 | 33 | 40 | 26 | 22 | | 42 | 219 | 7 | 31.3 |
| 25 | 国立 | 信州大学 | 37 | | 47 | 37 | 33 | 24 | 36 | 29 | 15 | 258 | 8 | 32.3 |
| 26 | 国立 | 長崎大学 | | | 34 | | 39 | 42 | 10 | 46 | 37 | 208 | 6 | 34.7 |
| 27 | 国立 | 山口大学 | 47 | | 44 | 24 | 30 | 31 | 40 | 43 | 22 | 281 | 8 | 35.1 |
| 28 | 国立 | 岐阜大学 | | 50 | | 49 | 26 | 19 | 35 | 41 | 29 | 249 | 7 | 35.6 |
| 29 | 国立 | 愛媛大学 | 41 | | | 23 | | 28 | 42 | 34 | 47 | 215 | 6 | 35.8 |
| 30 | 国立 | 茨城大学 | 44 | 48 | | 28 | 37 | 34 | | | 35 | 226 | 6 | 37.7 |

科研費の採択件数から見ると表14の30大学が、総合的な「研究大学」と分類できる大学である。もちろん25位から35位くらいの大学は、ほとんど差がなく、年度により入れ替わることもあろう。特徴的なことは、公立大学では東京都立大学・大阪市立大学・大阪府立大学の3校が20位の前半に位置し、私立大学では早稲田大学・慶應義塾大学が11位・13位と旧官六学群の上位に位置し、日本大学が公立大学群の近傍に位置している点である。

私立大学教員にとって科研費が採択上不利であるとの話を多々聞くが、私立大学教員の約30%しか科研費を申請していないという現状や、私学助成金の形で多様に研究費が配分されていることなどを加味しても、私立大学における教員の研究活動の現状をそれなりに反映していると思われるであろう。

5. 科研費の総採択件数による大学順位と他のランキングとの比較

科研費採択件数を用いて研究分野別に整理した順位を利用してわが国の大学を試みに分類してみたが、大学の研究・教育の活性度等についてランキングしている例は他にも多い。しかし、ランキングに使用したデータソースやランキングに用いた評価指標の選択・しきい値の設定等のポリシーを明確に公開し、第三者が同じデータソースで別のポリシーで順位しなおすことが可能なレベルの客観性を持ったランキングはほとんどない。

最近、上海交通大学 (Shanghai Jiao Tong University of Higher Education) が Web 上で「Academic Ranking of World Universities」(以下、上海ランキングと称す)として2003年から世界の大学の順位を公表している⁶⁾。このランキングでは、評価指標および評価方法が比較的きちんと公表されている。使用した評価指標は、教育の質 (Alumni): 卒業生のノーベル賞、数学のフィールズ賞取得者、組織の質 (Award): 所属スタッフのノーベル賞、数学フィールズ賞取得者、組織の質 (HiCi): 21分野での ISI 論文引用数の多い研究者の数、研究成果 (N&S): 自然科学分野での ISI 発表論文数、研究成果 (SCI): SCA 及び SSCI 引用論文数、組織の規模 (Size): 組織の規模 (常勤研究者の数) 学術パフォーマンスである。この6項目を用いた評価方法は、各項目での世界順位1位の大学を100点として評点化し、およびを10%、～を20%に重み付けして加えるという方法であり、この総点数により世界の大学を順位付けしている。上海ランキングでは、100位までの順位が個別に付けられており、100位から500位までは50位ごとにグループ化して順位付けされている。6項目の素点表が公表されているので、重み付けして総点数を計算してわが国の大学の個別の順位付けを行った。この結果を、世界順位とアジア順位とを比較して、表15に示す。世界ランキング500位までに、わが国の大学36校が含まれる。

科研費個別課題研究費の総採択件数順位および「部」別上位50大学による順位、21世紀プログラム採択件数順位とあわせて、上海ランキングの国内順位を表16に示す。それぞれの評価指標や評価方法により多少の変化はあるものの、全体としてはほぼ同じ傾向を反映しているといえる。言い換えれば、科研費個別課題研究費の総採択件数が組織に属する研究活性度の高い研究者の数を反映しており、総採択件数が組織(大学)の研究活性度を計る尺度にある程度なりうると考えられる。むしろ、科研費の総採択件数でも「部」別に整理・順位付けし、その順位を分野数で規格化すると、組織としての研究活性度の姿が見えてくる。また、21世紀 COE プログラムの採択件数という指標では、これらの研究力よりむしろ組織の研究プロジェクト機能が反映されてくると考えられる。このような科研費を用いた指標による順位が、まったく別の評価指標による上海ランキングと基本的にはほぼ同じである。科研費個別課題研究費の総採択件数の上位30大学が、22位から30位の大学の中で多少の変化はあるものの、いずれのランキングにも入っていることは注目に値する。

上海ランキングの評価指標・方法にも批判は当然あり、上海ランキングを批判して少し異なった評価指標によりタイムズ紙が世界の大学ランキング (World University Ranking) (以下、タイムズランキングと称す) を2004年11月に発表した⁷⁾。この中では、世界のトップ200大学しか公表されず、アジアでは40位までしか公表されていない。タイムズランキングを科研費個別課題研究費の総

採択件数順位とあわせて表17に示す。タイムズランキングで世界トップ200位以内に入るすべての大学は、アジアの大学順位の40位までに入っている。上海ランキングでは、東京大学は世界14位、京都大学は21位、大阪大学は54位であり、タイムズランキングでは、それぞれ世界12位、29位、69位であり、ほぼ定着した順位と考えられる。これに対して、上海ランキングでは、東北大学が世界69位、名古屋大学が97位で、東京工業大学は100位までに入っていないが、タイムズランキングではそれぞれ、153位、169位、51位とかなり順位に差異が出ている。このことは、ランキングという操作がまさに評価指標の取り方で変わること、しかし、おおまかには妥当な「大学力」をほぼ反映しているとみることができる。大学ランキングを如何に読み取るかが重要であることを如実に物語っている。

表15 上海ランキングにおける日本の大学

| 国内 順位 | | 大学名 | 世界 順位 | アジア 順位 | 合計 | Alumni | Award | HiCi | N&S | SCI | Size |
|----------|---|---------------|----------|-----------|------|--------|-------|------|------|------|------|
| 1 | 国 | 東京大学 | 14 | 1 | 51.9 | 36.1 | 14.4 | 44.5 | 55.0 | 91.9 | 49.8 |
| 2 | 国 | 京都大学 | 21 | 2 | 48.3 | 39.8 | 34.1 | 40.0 | 37.2 | 77.1 | 46.4 |
| 3 | 国 | 大阪大学 | 54 | 4 | 31.5 | 12.6 | 0.0 | 26.2 | 31.2 | 72.1 | 30.2 |
| 4 | 国 | 東北大学 | 69 | 5 | 28.8 | 18.9 | 0.0 | 19.5 | 26.1 | 69.3 | 27.7 |
| 5 | 国 | 名古屋大学 | 97 | 8 | 25.2 | 0.0 | 14.4 | 15.1 | 23.7 | 55.3 | 24.2 |
| 6 | 国 | 東京工業大学 | 101-152 | 9-17 | 23.3 | 16.6 | 0.0 | 21.4 | 21.4 | 53.5 | 23.3 |
| 7 | 国 | 九州大学 | 101-152 | 9-17 | 21.1 | 0.0 | 0.0 | 15.1 | 22.3 | 57.7 | 21.2 |
| 8 | 国 | 北海道大学 | 101-152 | 9-17 | 19.9 | 0.0 | 0.0 | 17.5 | 15.5 | 56.7 | 20.0 |
| 9 | 国 | 筑波大学 | 101-152 | 9-17 | 19.0 | 0.0 | 20.4 | 8.7 | 11.7 | 44.6 | 19.0 |
| 10 | 国 | 神戸大学 | 202-301 | 22-37 | 14.7 | 0.0 | 0.0 | 15.1 | 15.5 | 35.7 | 14.8 |
| 11 | 私 | 慶應義塾大学 | 202-301 | 22-37 | 13.9 | 0.0 | 0.0 | 8.7 | 15.7 | 38.0 | 13.9 |
| 12 | 国 | 広島大学 | 202-301 | 22-37 | 13.8 | 0.0 | 0.0 | 8.7 | 9.1 | 44.4 | 13.8 |
| 13 | 国 | 岡山大学 | 202-301 | 22-37 | 12.9 | 0.0 | 0.0 | 8.7 | 10.7 | 38.6 | 12.9 |
| 14 | 国 | 新潟大学 | 302-403 | 38-66 | 12.3 | 0.0 | 0.0 | 15.1 | 7.1 | 32.9 | 12.3 |
| 15 | 国 | 山口大学 | 302-403 | 38-66 | 11.0 | 0.0 | 0.0 | 17.5 | 5.1 | 27.0 | 11.0 |
| 16 | 国 | 金沢大学 | 302-403 | 38-66 | 11.0 | 0.0 | 0.0 | 8.7 | 8.1 | 32.7 | 11.0 |
| 17 | 私 | 早稲田大学 | 302-403 | 38-66 | 10.8 | 0.0 | 0.0 | 12.4 | 6.6 | 29.5 | 10.8 |
| 18 | 国 | 東京医科歯科大学 | 302-403 | 38-66 | 10.6 | 0.0 | 0.0 | 8.7 | 8.8 | 30.3 | 10.6 |
| 19 | 国 | 千葉大学 | 302-403 | 38-66 | 10.4 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 8.4 | 38.3 | 10.4 |
| 20 | 公 | 東京都立大学 | 302-403 | 38-66 | 10.3 | 0.0 | 0.0 | 8.7 | 10.7 | 27.0 | 10.3 |
| 21 | 国 | 徳島大学 | 302-403 | 38-66 | 10.2 | 0.0 | 0.0 | 12.4 | 5.1 | 28.4 | 10.2 |
| 22 | 国 | 群馬大学 | 302-403 | 38-66 | 10.1 | 0.0 | 0.0 | 8.7 | 9.1 | 27.6 | 10.1 |
| 23 | 国 | 東京農工大学 | 302-403 | 38-66 | 9.9 | 0.0 | 0.0 | 8.7 | 7.8 | 27.8 | 9.9 |
| 24 | 私 | 日本大学 | 302-403 | 38-66 | 9.7 | 0.0 | 0.0 | 8.7 | 5.1 | 29.8 | 9.7 |
| 25 | 国 | 長崎大学 | 302-403 | 38-66 | 9.5 | 0.0 | 0.0 | 12.4 | 1.6 | 28.7 | 9.5 |
| 26 | 国 | 岐阜大学 | 302-403 | 38-66 | 9.4 | 0.0 | 0.0 | 8.7 | 5.3 | 28.3 | 9.4 |
| 27 | 公 | 大阪府立大学 | 404-502 | 67-89 | 9.2 | 0.0 | 0.0 | 12.4 | 2.3 | 26.7 | 9.2 |
| 28 | 国 | 愛媛大学 | 404-502 | 67-89 | 9.1 | 0.0 | 0.0 | 8.7 | 7.4 | 24.9 | 9.1 |
| 29 | 公 | 大阪市立大学 | 404-502 | 67-89 | 9.1 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 8.3 | 32.7 | 9.1 |
| 30 | 国 | 奈良先端科学技術大学院大学 | 404-502 | 67-89 | 9.1 | 0.0 | 0.0 | 8.7 | 12.1 | 20.2 | 9.1 |
| 31 | 私 | 順天堂大学 | 404-502 | 67-89 | 8.9 | 0.0 | 0.0 | 12.4 | 6.0 | 21.6 | 8.9 |
| 32 | 国 | 鹿児島大学 | 404-502 | 67-89 | 8.8 | 0.0 | 0.0 | 8.7 | 5.3 | 25.7 | 8.9 |
| 33 | 国 | 熊本大学 | 404-502 | 67-89 | 8.3 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 8.1 | 29.4 | 8.3 |
| 34 | 公 | 姫路工業大学 | 404-502 | 67-89 | 8.0 | 0.0 | 0.0 | 8.7 | 5.1 | 22.2 | 8.0 |
| 35 | 国 | 信州大学 | 404-502 | 67-89 | 7.8 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 4.1 | 30.9 | 7.8 |
| 36 | 私 | 自治医科大学 | 404-502 | 67-89 | 7.7 | 0.0 | 0.0 | 15.1 | 0.0 | 19.7 | 7.8 |

注：同じランキングの場合はアルファベット順とある。

表16 科研費における大学順位と21世紀COEプログラムおよび上海ランキングとの比較

| 順位 | 科研費個別課題研究費 | | | | 21世紀COEプログラム (2件以上の採択) | | 上海ランキング | |
|----|------------|--------|------------|------|---------------------------|----|--------------|------|
| | 採択件数 | | 「部」別上位50大学 | | 大学名 | 件数 | 大学名 | 合計 |
| | 大学名 | 件数 | 大学名 | 規格化数 | | | | |
| 1 | 東京大学 | 15,479 | 東京大学 | 1.3 | 東京大学 | 28 | 東京大学 | 51.9 |
| 2 | 京都大学 | 10,993 | 京都大学 | 3.7 | 京都大学 | 23 | 京都大学 | 48.3 |
| 3 | 大阪大学 | 8,243 | 東北大学 | 5.2 | 大阪大学 | 15 | 大阪大学 | 31.5 |
| 4 | 東北大学 | 8,040 | 北海道大学 | 5.4 | 名古屋大学 | 14 | 東北大学 | 28.8 |
| 5 | 九州大学 | 6,651 | 大阪大学 | 5.6 | 東北大学 | 13 | 名古屋大学 | 25.2 |
| 6 | 北海道大学 | 6,331 | 九州大学 | 6.0 | 慶應義塾大学 | 12 | 東京工業大学 | 23.3 |
| 7 | 名古屋大学 | 5,510 | 名古屋大学 | 8.7 | 北海道大学 | 12 | 九州大学 | 21.1 |
| 8 | 東京工業大学 | 4,042 | 広島大学 | 9.7 | 東京工業大学 | 12 | 北海道大学 | 19.9 |
| 9 | 広島大学 | 3,827 | 筑波大学 | 11.1 | 九州大学 | 9 | 筑波大学 | 19.0 |
| 10 | 筑波大学 | 3,547 | 神戸大学 | 11.4 | 早稲田大学 | 9 | 神戸大学 | 14.7 |
| 11 | 神戸大学 | 2,666 | 早稲田大学 | 15.1 | 神戸大学 | 7 | 慶應義塾大学 | 13.9 |
| 12 | 慶應義塾大学 | 2,660 | 岡山大学 | 16.4 | 広島大学 | 5 | 岡山大学 | 13.8 |
| 13 | 岡山大学 | 2,509 | 慶應義塾大学 | 19.3 | 筑波大学 | 4 | 岡山大学 | 12.9 |
| 14 | 千葉大学 | 2,170 | 東京工業大学 | 20.7 | 千葉大学 | 4 | 新潟大学 | 12.3 |
| 15 | 新潟大学 | 2,046 | 静岡大学 | 22.1 | 立命館大学 | 4 | 山口大学 | 11.0 |
| 16 | 早稲田大学 | 1,821 | 千葉大学 | 22.6 | 一橋大学 | 4 | 金沢大学 | 11.0 |
| 17 | 金沢大学 | 1,806 | 新潟大学 | 22.7 | 大阪市立大学 | 3 | 早稲田大学 | 10.8 |
| 18 | 熊本大学 | 1,715 | 金沢大学 | 22.9 | 岡山大学 | 2 | 東京医科歯科大学 | 10.6 |
| 19 | 徳島大学 | 1,712 | 東京都立大学 | 23.7 | 金沢大学 | 2 | 千葉大学 | 10.4 |
| 20 | 東京医科歯科大学 | 1,675 | 熊本大学 | 25.1 | 熊本大学 | 2 | 東京都立大学 | 10.3 |
| 21 | 長崎大学 | 1,668 | 大阪市立大学 | 27.4 | 東京医科歯科大学 | 2 | 徳島大学 | 10.2 |
| 22 | 日本大学 | 1,413 | 鹿児島大学 | 29.0 | 徳島大学 | 2 | 群馬大学 | 10.1 |
| 23 | 鹿児島大学 | 1,306 | 大阪府立大学 | 30.0 | 長崎大学 | 2 | 東京農工大学 | 9.9 |
| 24 | 東京都立大学 | 1,297 | 日本大学 | 31.3 | 日本大学 | 2 | 日本大学 | 9.7 |
| 25 | 山口大学 | 1,283 | 信州大学 | 32.3 | 東京都立大学 | 2 | 長崎大学 | 9.5 |
| 26 | 信州大学 | 1,276 | 長崎大学 | 34.7 | 群馬大学 | 2 | 岐阜大学 | 9.4 |
| 27 | 岐阜大学 | 1,270 | 山口大学 | 35.1 | 岐阜大学 | 2 | 大阪府立大学 | 9.2 |
| 28 | 大阪市立大学 | 1,242 | 岐阜大学 | 35.6 | 東京農工大学 | 2 | 愛媛大学 | 9.1 |
| 29 | 群馬大学 | 1,209 | 愛媛大学 | 35.8 | 横浜国立大学 | 2 | 大阪市立大学 | 9.1 |
| 30 | 愛媛大学 | 1,176 | 茨城大学 | 37.7 | 奈良先端科学技術大学院大 | 2 | 奈良先端科学技術大学院大 | 9.1 |
| 31 | 静岡大学 | 1,106 | 群馬大学 | 34.0 | 近畿大学 | 2 | 順天堂大学 | 8.9 |
| 32 | 山形大学 | 1,076 | 山形大学 | 39.2 | 豊橋技術科学大学 | 2 | 鹿児島大学 | 8.8 |
| 33 | 三重大学 | 1,074 | 一橋大学 | 21.0 | お茶の水女子大学 | 2 | 熊本大学 | 8.3 |
| 34 | 東海大学 | 984 | 徳島大学 | 23.8 | 長岡技術科学大学 | 2 | 姫路工業大学 | 8.0 |
| 35 | 鳥取大学 | 943 | 東京農工大学 | 24.0 | 同志社大学 | 2 | 信州大学 | 7.8 |
| 36 | 東京農工大学 | 934 | 埼玉大学 | 26.5 | 東京外国語大学 | 2 | 自治医科大学 | 7.7 |

表17 The Times Higher Education Supplement: World University Ranking (November 5, 2004)

| 科研費 総採択 件数の 順位 | World University Ranking | | | | | | | | |
|-------------------------|--------------------------|----------------------------------|--|----------------|------------------|------------------|---------------------|----------------------|-------|
| | Name | World's Top 200 University | Asia/ Australia Top 40 University | Score | | | | | |
| | | | | Peer Review | Int'l Faculty | Int'l Student | Faculty/ Student | Citation/ Faculty | Final |
| | | | | 1000点 | 100点 | 100点 | 400点 | 400点 | 1000点 |
| 1 | 東京大学 | 12 | 1 | 371 | 3 | 3 | 30 | 60 | 482.0 |
| 2 | 京都大学 | 29 | 6 | 207 | 3 | 3 | 25 | 57 | 303.7 |
| 8 | 東京工業大学 | 51 | 15 | 118 | 3 | 13 | 27 | 50 | 217.0 |
| 3 | 大阪大学 | 69 | 21 | 78 | 3 | 5 | 28 | 63 | 181.8 |
| 4 | 東北大学 | 153 | 34 | 48 | 6 | 2 | 27 | 39 | 125.7 |
| 7 | 名古屋大学 | 169 | 40 | 45 | 3 | 3 | 19 | 47 | 120.0 |

6. 科研費の総採択件数による大学順位と研究のアウトプットとしての論文数の大学順位やその他の大学順位との比較

科研費が研究費のインプットとすれば、研究成果のアウトプットとして発表論文数をあげることができる。もちろん研究成果は論文以外にも多様な形態があり、論文数はそのひとつであるに過ぎない。しかし、公開された利用可能なデータベースとして公表論文数があり、理工系では論文が主要な研究成果の発表手段であることから、各大学の論文発表数と科研費個別課題研究費の総採択件数との比較を試みた。

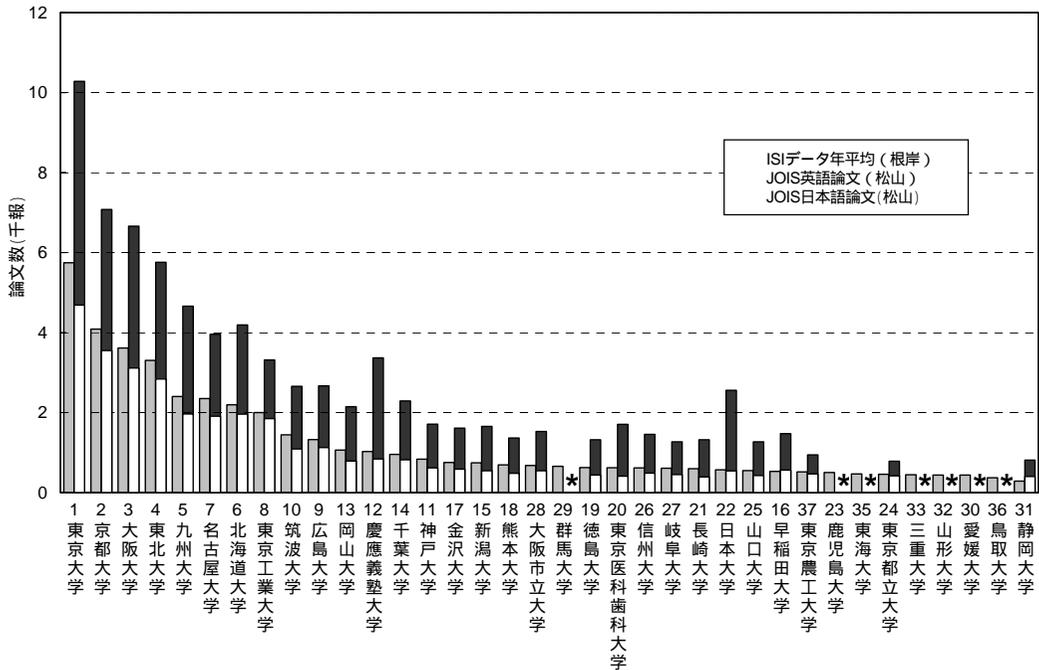
表18 科研費個別課題研究費の総採択件数と論文数との比較

| 大学名 | 科研費個別課題研究費 | | | ISI論文数 | | JOIS論文数(2003年) | | | | | |
|----------|------------|----|-------------|------------|-----|----------------|------------|-----------|-----------|------------|------|
| | 順位 | 件数 | 配分額 (千円) | 順位 | 論文数 | 順位 30位 | 日本語 論文数 | 英語 論文数 | 論文数 合計 | 日本語 /英語 | |
| 東京大学 | 国 | 1 | 15,479 | 43,509,390 | 1 | 57,470 | 1 | 5,589 | 4,691 | 10,280 | 1.19 |
| 京都大学 | 国 | 2 | 10,993 | 29,166,160 | 2 | 40,901 | 2 | 3,525 | 3,554 | 7,079 | 0.99 |
| 大阪大学 | 国 | 3 | 8,243 | 21,433,650 | 3 | 36,175 | 3 | 3,546 | 3,116 | 6,662 | 1.14 |
| 東北大学 | 国 | 4 | 8,040 | 23,046,830 | 4 | 33,064 | 4 | 2,916 | 2,842 | 5,758 | 1.03 |
| 九州大学 | 国 | 5 | 6,651 | 16,187,130 | 5 | 24,037 | 7 | 2,700 | 1,966 | 4,666 | 1.37 |
| 北海道大学 | 国 | 6 | 6,331 | 16,662,850 | 7 | 21,992 | 6 | 2,232 | 1,961 | 4,193 | 1.14 |
| 名古屋大学 | 国 | 7 | 5,510 | 14,348,000 | 6 | 23,537 | 5 | 2,046 | 1,913 | 3,959 | 1.07 |
| 東京工業大学 | 国 | 8 | 4,042 | 11,169,860 | 8 | 20,031 | 8 | 1,471 | 1,849 | 3,320 | 0.80 |
| 広島大学 | 国 | 9 | 3,827 | 7,975,420 | 10 | 13,292 | 9 | 1,544 | 1,128 | 2,672 | 1.37 |
| 筑波大学 | 国 | 10 | 3,547 | 8,001,650 | 9 | 14,466 | 10 | 1,562 | 1,095 | 2,657 | 1.43 |
| 神戸大学 | 国 | 11 | 2,666 | 5,912,080 | 14 | 8,366 | 14 | 1,093 | 620 | 1,713 | 1.76 |
| 慶應義塾大学 | 私 | 12 | 2,660 | 5,509,020 | 12 | 10,324 | 13 | 2,528 | 843 | 3,371 | 3.00 |
| 岡山大学 | 国 | 13 | 2,509 | 5,298,290 | 11 | 10,645 | 11 | 1,358 | 792 | 2,150 | 1.71 |
| 千葉大学 | 国 | 14 | 2,170 | 4,581,200 | 13 | 9,588 | 12 | 1,468 | 826 | 2,294 | 1.78 |
| 新潟大学 | 国 | 15 | 2,046 | 4,182,150 | 16 | 7,472 | 17 | 1,107 | 549 | 1,656 | 2.02 |
| 早稲田大学 | 私 | 16 | 1,821 | 3,566,160 | 29 | 5,314 | 23 | 910 | 563 | 1,473 | 1.62 |
| 金沢大学 | 国 | 17 | 1,806 | 3,725,000 | 15 | 7,563 | 19 | 1,027 | 588 | 1,615 | 1.75 |
| 熊本大学 | 国 | 18 | 1,715 | 3,828,950 | 17 | 6,953 | 30 | 879 | 487 | 1,366 | 1.80 |
| 徳島大学 | 国 | 19 | 1,712 | 3,408,280 | 21 | 6,251 | 26 | 882 | 442 | 1,324 | 2.00 |
| 東京医科歯科大学 | 国 | 20 | 1,675 | 4,439,510 | 22 | 6,234 | 18 | 1,297 | 413 | 1,710 | 3.14 |
| 長崎大学 | 国 | 21 | 1,668 | 3,303,480 | 25 | 5,995 | 22 | 926 | 395 | 1,321 | 2.34 |
| 日本大学 | 私 | 22 | 1,413 | 2,399,470 | 26 | 5,733 | 24 | 2,011 | 547 | 2,558 | 3.68 |
| 鹿児島大学 | 国 | 23 | 1,306 | 2,405,350 | 32 | 5,067 | | | | | |
| 東京都立大学 | 公 | 24 | 1,297 | 2,758,740 | 34 | 4,589 | 28 | 367 | 419 | 786 | 0.88 |
| 山口大学 | 国 | 25 | 1,283 | 2,361,050 | 27 | 5,543 | 21 | 844 | 429 | 1,273 | 1.97 |
| 信州大学 | 国 | 26 | 1,276 | 2,299,590 | 23 | 6,174 | 27 | 970 | 490 | 1,460 | 1.98 |
| 岐阜大学 | 国 | 27 | 1,270 | 2,488,430 | 24 | 6,150 | 20 | 819 | 454 | 1,273 | 1.80 |
| 大阪市立大学 | 公 | 28 | 1,242 | 2,291,940 | 18 | 6,794 | 15 | 978 | 549 | 1,527 | 1.78 |
| 群馬大学 | 国 | 29 | 1,209 | 2,648,730 | 19 | 6,610 | | | | | |
| 愛媛大学 | 国 | 30 | 1,176 | 2,272,760 | 38 | 4,421 | | | | | |

・ ISI 論文数：ISI NCR for Japan (1981-2002)に対する根岸氏の調査結果。大学共同利用機関を含む。

・ JOIS 論文数：松山祐二・寺内徳彰「日本の大学の論文発表：JOIS データベースを使用した計量書誌学的考察」情報管理 48(1), pp.16-25, 2005.

図4 科研費総採択件数の上位大学の論文数



注1：大学名の前の数字は科研費個別課題研究費採択件数による機関順位
 注2：*印は、松山らの上位30大学に含まれない大学(データ欠如)

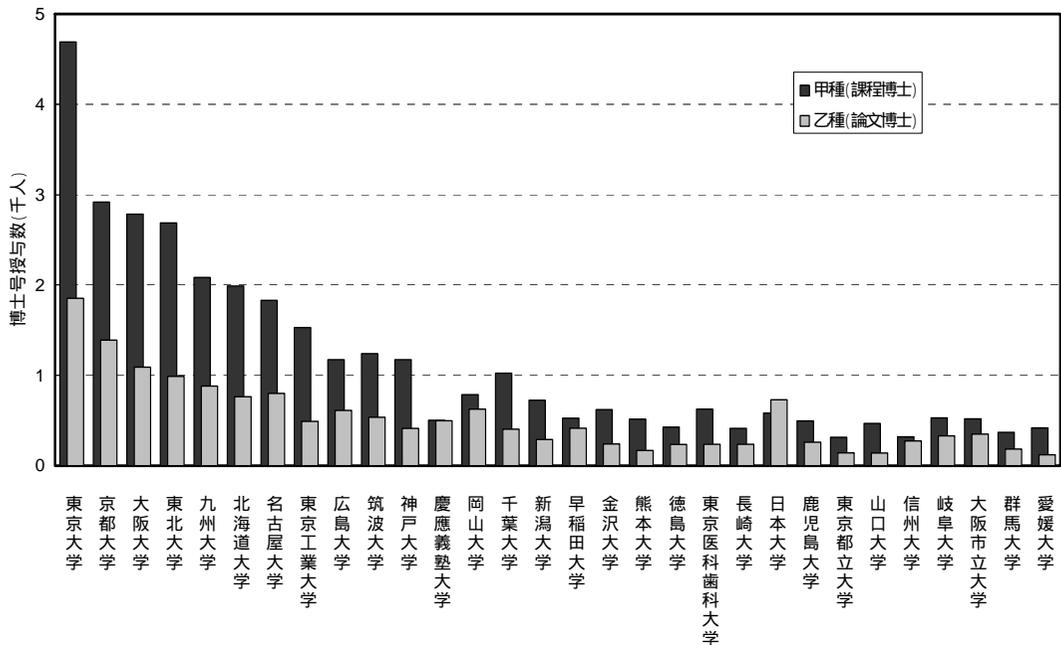
研究成果である論文数について各研究機関別に公開されている正確なデータは皆無であるが、根岸は、ISIが作成したNCR(National Citation Report)というデータベースの日本語論文対象版(NCRJ)を用いて1993年から2002年までの10年間について機関別の論文数および引用度について調査研究を行っている⁸⁾。NCRJでは、収録論文から著者の所属機関に基づき表示されている住所の国別表示を用いて、「日本の論文」を抽出している。また、最近、松山らは日本で出版される雑誌論文を幅広く収録したJOISデータベース(JSTPlusおよびJMEDPlus)を用いて、わが国の大学の発表論文について調査している^{9,10)}。対象として30大学(2003年の論文数上位30大学)を選び、大学名を用いて著者の所属機関を検索し整理した。根岸による1993年から2002年までの10年間のISI論文数と、松山らの2003年のJOIS論文数を、科研費個別課題研究費の総採択件数の順に機関別に表18に示す。また、論文数を年平均として図4に示す。大学名の前の数値は、科研費個別課題研究費の総採択件数の順位である。

表18および図4から明らかなように、科研費個別課題研究費の総採択件数上位20位の大学はいずれの論文数順位でも上位に位置するが、広島大学・神戸大学・早稲田大学等が科研費採択順位のわりに論文数が少ないのが目につく。根岸のISI論文数の年平均値が松山らの英語論文数とほぼ同程度であることも、偶然の一致かもしれないが、面白い。松山らの調査で興味深いのは、各大学の英語発表論文数と日本語発表論文数を初めて分離して集計している点である。慶應義塾大学・東京医科歯科大学・日本大学では、日本語論文数が英語論文数の3倍を超え、他大学に比べて圧倒的に日本語発表論文数が多い。これに対して、東京工業大学・東京理科大学・東京農工大学等の理工系大

学では、英語論文の比率が高くなっている。また、日本語論文と英語論文の比率は、九州大学の1.37を除けば旧帝国大学群では1.0程度、旧官立大学の広島大学・筑波大学で1.4程度、岡山大学・千葉大学・金沢大学等の旧官六大学群では1.8程度である。早稲田大学は旧官六大学群と同等であり、新潟大学・長崎大学・徳島大学・信州大学等が2.0近傍あるいはそれ以上であることも、興味深い。

一方、研究にならぶ大学の主たる機能は、教育であり人材の養成である。研究成果とは異なる大学等の研究・教育活動の活性度の指標として、各大学の博士学位の授与数¹¹⁾を取り上げてみる。1998年から2002年までの5年間に授与された各大学の学位数を図5に示す。大学名の前の数値は、科研費個別課題研究費の総採択件数の順位である。いくつかの例外はあるものの、全体として良い相関を示しており、研究者の養成数を学位授与数で計れば、科研費個別課題研究費の総採択件数という尺度はかなり有効であるといえることができる。私立大学の慶應義塾大学・早稲田大学および公立大学の東京都立大学等では、科研費個別課題研究費の総採択件数の順位に比べて学位授与数が少ない。また、慶應義塾大学・日本大学では、課程博士の学位授与数に比べて、論文博士の授与数が多いのは医学系学位授与によるものと推測される。

図5 博士号授与数(1998年度～2002年度合計)

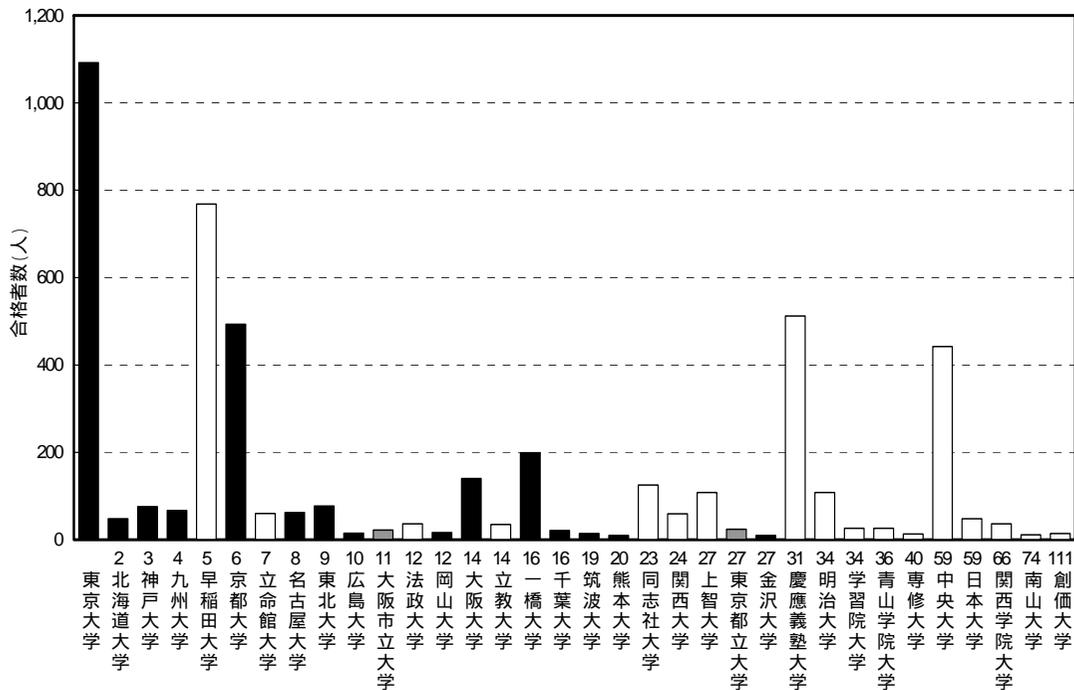


注：大学名の前数値は科研費個別課題研究費採択件数による機能順位

同じような人材の養成機能であっても、科研費個別課題研究費の総採択件数のような尺度が全く役に立たない例も多い。一例として、毎年行われる司法試験合格者数¹²⁾と法学における科研費採択件数との相関を次頁の図6に示す。大学名の前数値は、科研費個別課題研究費(部)法学の採択件数の順位である。もちろん、法学部における教育成果が司法試験の合格者数で計れるとは考えられないが、科研費個別課題研究費(部)法学の採択件数と司法試験の合格者数との間には全く相関

がないことがわかる。教育面，特に学部教育に着目してみれば、このような例は他にも多く見られる。

図6 司法試験合格者数(1998年度～2002年度合計)



注：大学名の前数字は科研費個別課題研究費（部）法学の採択件数による機関順位

7. まとめ

これまで見てきたように、科研費個別課題研究費の総採択件数で研究機関の研究活性度を計ることは可能であると結論できる。もちろん、科研費制度の特徴から、それぞれの分野で活発に研究している研究者がどの大学にどのように分布しているかを示しているに過ぎない。言い換えれば、規模の大きな大学が上位に来るのは当然であるともいえる。しかし、当然と考えられることが本当であるかを評価するのも必要であると考えている。

わが国の科研費の制度は最も古い、提案・公募型のpeerレビューによる競争的研究資金であり、わが国の基礎研究の充実・発展に果たしてきた役割は大きい。しかし、制度上の問題点がたびたび指摘され、主に5年目ごとに細目表を見直すなど、改善が図られてきた。本論文では、わが国の競争的研究費のひとつである科研費が大学に所属する研究者にどのように配分されてきたかを分野別に調査した結果を、21世紀 COE プログラムの採択件数その他の研究活性度を計るさまざまな指標と比較検討してきた。結論として、評価指標により順位等に細部での変化があるが、大枠では科研費個別課題研究費の総採択件数により評価ができるといえる。逆の見方をすれば、大学等の研究評

価、特に順位については細かな上下にとらわれない見方が必要である。

これからは評価の時代と言われると同時に、評価が難しい、問題があるとの議論をよく耳にする
が、評価の基礎となる資料の公表こそが重要である。法人化後の国立大学はかなりの資料を Web 上
に公表するようになってきたが、基本的な資料の公表について、各大学ともまだまだ不十分である
と言わざるを得ない。この状況は、特に、公立・私立大学に強い。このような状況が評価のあいまい
さと不透明さを生み出していることを、最後に指摘しておきたい。

参考文献

- 1) 中央教育審議会「高等教育の将来像」答申(2005.1)。
- 2) 国立情報学研究所 Web サイト NACSIS-IR Web Front <http://Webfront.NII.ac.jp/cgi/gw> (2005年4月1日からは新しいサービス GeNII NII 学術コンテンツポータル <http://ge.NII.ac.jp/geNII/jsp/index.jsp> が開始)。
- 3) 野村浩康・前田正史・光田好孝・根岸正光・柴山盛生・西澤正己・孫媛・嶋邦宏「科学研究費による大学の研究活性度の調査研究 ～ 」NII テクニカルレポート, NII-2003-007J(2003), NII-2004-001J～005J(2004), <http://research.NII.ac.jp/TechReports/index-j.html>
- 4) 野村浩康・前田正史・光田好孝・前橋至・根岸正光・柴山盛生・西澤正己・孫媛・杉田茂樹「科学研究費による大学の研究活性度の調査研究 2003年度(平成15年度)版 ～ 」NII テクニカルレポート, NII-2005-002J, -004J, 006J～008J(2005), <http://research.NII.ac.jp/TechReports/index-j.html>
- 5) 吉田文「国立大学を分類する 地域交流の視点から」『IDE』431, pp.54-60(2001)。
- 6) Academic Ranking of World Universities, <http://ed.sjtu.edu.cn/ranking.htm>
- 7) The Times Higher Education supplement: World University Ranking, November 5, 2004.
- 8) 根岸正光「ISI データベースによる機関別の論文数と引用度の調査研究」『大学ランキング2005』(2004年4月版)朝日新聞社。
- 9) 松山祐二「大学の論文発表:電子ジャーナルを使用した計量書誌的考察」『情報管理』47(3) pp.164-174(2004)。
- 10) 松山祐二・寺内徳彰「日本の大学の論文発表:JOIS データベースを使用した計量書誌学的考察」『情報管理』48(1), pp.16-25(2005)。
- 11) 『大学資料』No.155, pp.21-78(2002.7), No.158, pp.23-81(2003.3), No.160, pp.69-112(2003.11), No.161, pp.86-151(2003.12), No.164, pp.1-68(2004.10)。
- 12) 「司法試験第二次試験機関別合格者数一覧表」法務省 HP, <http://www.moj.go.jp/PRESS/991029/1920-s3.html> (1998, 1999年), <http://www.moj.go.jp/PRESS/001110/11012000-103.html> (2000年), <http://www.moj.go.jp/PRESS/010601/13univ.html> (2001年), <http://www.moj.go.jp/PRESS/010601/13univ.html> (2002年)。

国立大学の法人化が促す新たな病院経営

川 渕 孝 一

目 次

- 1 はじめに
2. 国立大学の法人化が意味するもの
3. 国立大学附属病院の経営実態
4. 「医療の質」と「経営の質」は相関するののか
5. 医業収支率の改善方策
6. 求められる財務体質の改善
7. 「医療機関別包括評価」が意味するもの
8. 病院はどう対処すべきか
9. おわりに

国立大学の法人化が促す新たな病院経営

川 淵 孝 一*

New Wave in Hospital Management as the National Universities
Turn into Quasi-public Entities

Koichi Kawabuchi

1 はじめに

国立大学が平成16年4月から非公務員型の独立行政法人（独法：正式には「国立大学法人」）に移行した。これによって全国に42ある大学・医学部附属病院（以下、医病という）、11の歯学部附属病院（以下、歯病という）にも「真のマネジメント」が求められることになった。

これまで、国立大学附属病院は、文部科学省の庇護の下、「マネジメント」など全く考えないでよかった。それが、平成16年4月からは様相が一変した。さらに、厚生労働省も医療改革の一環として、平成15年4月から特定機能病院に対して医療機関別包括評価をすでに導入している。この支払方式は国立大学のみならず公私立大学附属病院にも導入されているので、その影響力は大きい。まさに大学病院は「待たなしの構造改革」が迫られているのである。

そこで、本稿では、文部科学省及び厚生労働省から公表された報告書・資料を参考にしながら、国立大学の法人化によって、病院経営がどう変わるか、さらに、医療機関別包括評価で特定機能病院の経営スタイルはどう変化するかを述べる。また、これを受けて国立大学附属病院はどう対処すべきか、一定の提言を行う。

2 国立大学の法人化が意味するもの

平成16年度から実施された国立大学の法人化を受けて、これまで病院経営など全く意識しなかった国立大学附属病院が大きく変化する可能性が出てきた。

現在、国立大学の歳入歳出規模は、平成16年度予算額で2兆3,381億円となっている。歳入の主な内訳を見ると、運営費交付金が1兆2,416億円、病院収入が5,957億円、授業料及び入学検定料3,479億円、施設整備費補助金等664億円、財政投融资からの借入金が618億円、その他収入が247億円であり、

* 東京医科歯科大学大学院教授

一般会計からの繰入率は55.9%となっている。私立大学に対する経常費補助金を全部足しても3,262億円にしかならないことを考えると、国立大学はすこぶる優遇されてきたと言える。

そもそも国立大学附属病院は、教育機能のみならず、臨床機能、治験・研究開発（R&D）機能を有しており、医師の人事権をめぐって、いまなお強い医局制度が残っている。当該病院が変わらないと医療制度の変革も困難と考える。つまり、教育病院の変革がヘルスケア・リフォームの成功のカギの一端を握っているのである。わが国ではマネジメントが最も遅れている分野として大学病院がよく引き合いに出されるが、これが正しいとすると、国立大学附属病院は前近代的な組織の最たるものと言える。皮肉にも最も“知的な人々”が集まるとされる医科・歯科大学及びその附属・関連病院が長い間の慣習と「密室性」に守られ、相当歪んだ構造を呈しているのである。

そうした中で、文部科学省からたて続けに出てきたのが、新しい「国立大学法人像」、「国立大学法人」会計基準及び「国立大学法人」会計基準注解、「国立大学附属病院の医療提供機能強化を目指したマネジメント改革について（提言）」である。

たとえば、平成14年3月26日に出された「新しい『国立大学法人』像について」によれば、大学法人化以降も「附属病院等の教育研究施設については、従来、大学の教育研究活動と不可分な関係にあるものとして位置付けられてきたことを踏まえ、大学に包括されるものとして位置付ける」としている。また、同報告書では、「大学の施設等のうち、運営の実態や独立採算の可能性等を踏まえ、より柔軟な運営を実現するなどの観点から、特定の施設等を国立大学法人から独立させ、別の種類の法人とするとともに、必要に応じて国立大学法人がこれらの法人に出資できることとする」とも言っている。

他方、資金的には、文部科学省は、附属病院運営交付金を受ける附属病院については、経営の効率化を求めることとして、17年度以降「経営改善係数2%」を課すとしている（但し、病院収入が「一般診療経費＋債務償還経費」を上回る場合は、経営改善係数は課されない）。

さらに、当局は各国立大学に対し、中期目標・中期計画の策定を義務付け、毎年文部科学省にその進捗状況を届け出ることを求めている。中期目標とは基本理念や長期的な目標を実現するための一つのステップで、一定期間内の達成目標をいう。ここでは平成16年度から平成21年度までの6年間に「一定期間」としている。

これに対して中期計画とは、中期目標を実現するための具体的な計画である。経営改善係数の中期計画期間中の取り扱い、「16年度附属病院収入予算額の2%の額を、17年度以降、16年度附属病院収入予算額に附属病院運営費交付金が措置される期間の毎年度、累積した額が当該年度の目標病院収入額（なお、経営改善係数の2%のうち「0.5%」分については、新たな病院再開発等を行う大学法人に再配分の経費として使用）」としている。

これは附属病院収入が「一般診療経費＋債務償還経費」を上回らない場合に、経営改善係数は累積され、平成21年度には、10%にも及ぶことを示唆するものである。一方、附属病院収入が「一般診療経費＋債務償還経費」を上回った場合は、超過分は法人自由裁量経費として使用することが可能になる。つまり、“赤字基調”から“黒字基調”に転ずれば、財務的にも自由度が増すのである。

3. 国立大学附属病院の経営実態

それでは、国立大学附属病院はどんな経営状態にあるのだろうか。

本稿では、平成13年度の貸借対照表と損益計算書、および平成12年度の「国立大学附属病院経営管理指標」を用いて、病院の順位付けを行った。表1および表2は医業収支率（医業収入を医業費用で除した比率）をベースに医病、歯病をランキングしたものである。

医病では筑波大学がトップで次いで大分大学、山梨大学の順になっている。一方、歯病では大阪大学が一番成績がよく、次いで、東京医歯大、新潟大学の順になっている。といっても、全て100%を下回っており、国立大学附属病院には黒字は存在しないことがわかる。

これは、国立大学附属病院における医療の提供は、教育、研究と一体となって行われているために、診療収入だけではペイしないからだとされる。その結果、国立大学附属病院には多額の一般会計の繰入が行われている。つまり、国立大学附属病院では独立採算制は成立しないのである。表3は、経常収支率に占める補助金収入の割合を示したものだ。医病では、東京大学が42.8%とトップを占め、以下、東京医歯大、大阪大学と続いている。他方、歯病では、長崎大学がトップを占め、以下、広島大学、徳島大学と続いている（表4）。ここで興味深いのは医業収支率の低い大学は経常収益に占める補助金収入の割合が総じて高いということである。つまり、国立大学は医業収入の赤字を「税金」で埋め合わせしている。しかし、こんな論理はいつまで通用するのだろうか。国立大学医学部附属病院長会議常置委員会が平成14年12月に公表した「国立大学法人化後の国立大学附属病院の運営について」によれば、大学附属病院における客観的な指標によるところが困難な事業としては、次のような9点が列挙されている。

医師を育成するという社会的使命を果たしていること。

難病を積極的に診療する等、不採算な医療に関わっ

表1 国立大学医学部附属病院の医業収支率(%)

| | | |
|----|----------|------|
| 1 | 筑波大学 | 83.8 |
| 2 | 大分医科大学 | 82.8 |
| 3 | 山梨医科大学 | 82.7 |
| 4 | 広島大学 | 82.6 |
| 5 | 浜松医科大学 | 82.4 |
| 6 | 香川医科大学 | 82.1 |
| 7 | 佐賀医科大学 | 81.3 |
| 8 | 鹿児島大学 | 81.1 |
| 9 | 福井医科大学 | 81.0 |
| 10 | 長崎大学 | 80.3 |
| 11 | 山形大学 | 79.7 |
| 11 | 宮崎医科大学 | 79.7 |
| 13 | 千葉大学 | 79.4 |
| 13 | 信州大学 | 79.4 |
| 15 | 群馬大学 | 79.0 |
| 16 | 岡山大学 | 78.9 |
| 16 | 大阪大学 | 78.9 |
| 18 | 三重大学 | 78.6 |
| 19 | 岐阜大学 | 78.4 |
| 20 | 鳥取大学 | 77.9 |
| 21 | 徳島大学 | 77.8 |
| 21 | 神戸大学 | 77.8 |
| 23 | 高知医科大学 | 77.7 |
| 23 | 九州大学 | 77.7 |
| 25 | 名古屋大学 | 77.1 |
| 26 | 富山医科薬科大学 | 76.7 |
| 26 | 秋田大学 | 76.7 |
| 28 | 熊本大学 | 76.5 |
| 29 | 滋賀医科大学 | 76.2 |
| 30 | 旭川医科大学 | 76.0 |
| 31 | 金沢大学 | 75.9 |
| 32 | 琉球大学 | 75.3 |
| 33 | 北海道大学 | 75.0 |
| 34 | 弘前大学 | 73.2 |
| 35 | 愛媛大学 | 72.7 |
| 36 | 京都大学 | 72.3 |
| 37 | 島根医科大学 | 72.0 |
| 38 | 山口大学 | 70.4 |
| 39 | 新潟大学 | 69.9 |
| 40 | 東京医科歯科大 | 63.9 |
| 41 | 東北大学 | 63.6 |
| 42 | 東京大学 | 58.3 |

表2 国立大学歯学部附属病院の医業収支率(%)

| | | |
|----|----------|------|
| 1 | 大阪大学 | 55.6 |
| 2 | 東京医科歯科大学 | 49.8 |
| 3 | 新潟大学 | 46.2 |
| 4 | 東北大学 | 44.8 |
| 5 | 北海道大学 | 44.1 |
| 6 | 岡山大学 | 42.2 |
| 7 | 徳島大学 | 41.6 |
| 8 | 鹿児島大学 | 38.5 |
| 9 | 広島大学 | 37.9 |
| 10 | 九州大学 | 37.4 |
| 11 | 長崎大学 | 37.1 |

表3 国立大学医学部附属病院の経常収益に占める補助金収入の割合(%)

| | | |
|----|----------|-------|
| 1 | 東京大学 | 42.83 |
| 2 | 東京医科歯科大学 | 40.72 |
| 3 | 大阪大学 | 34.53 |
| 4 | 琉球大学 | 32.45 |
| 5 | 京都大学 | 32.15 |
| 6 | 東北大学 | 32.12 |
| 7 | 北海道大学 | 32.05 |
| 8 | 鳥取大学 | 30.81 |
| 9 | 九州大学 | 30.07 |
| 10 | 熊本大学 | 29.98 |
| 11 | 神戸大学 | 28.72 |
| 12 | 山口大学 | 27.14 |
| 13 | 滋賀医科大学 | 27.03 |
| 14 | 群馬大学 | 26.74 |
| 15 | 金沢大学 | 26.69 |
| 16 | 愛媛大学 | 26.60 |
| 17 | 富山医科薬科大学 | 26.20 |
| 18 | 新潟大学 | 25.95 |
| 19 | 福井医科大学 | 25.77 |
| 20 | 名古屋大学 | 25.64 |
| 21 | 信州大学 | 25.53 |
| 22 | 高知医科大学 | 25.42 |
| 23 | 弘前大学 | 24.98 |
| 24 | 浜松医科大学 | 23.53 |
| 25 | 宮崎医科大学 | 23.29 |
| 26 | 山梨医科大学 | 22.69 |
| 27 | 千葉大学 | 22.46 |
| 28 | 秋田大学 | 22.06 |
| 29 | 岡山大学 | 21.89 |
| 30 | 香川医科大学 | 21.88 |
| 31 | 佐賀医科大学 | 21.72 |
| 32 | 徳島大学 | 21.35 |
| 33 | 鹿児島大学 | 21.25 |
| 34 | 広島大学 | 20.99 |
| 35 | 筑波大学 | 19.77 |
| 36 | 長崎大学 | 19.06 |
| 37 | 山形大学 | 18.60 |

なお、医病については42病院中5病院は貸借対照表と損益計算書のデータがなかったため、37病院を分析対象とした。

表4 国立大学歯学部附属病院の経常収益に占める補助金収入の割合(%)

| | | |
|----|----------|-------|
| 1 | 長崎大学 | 65.66 |
| 2 | 広島大学 | 62.17 |
| 3 | 徳島大学 | 61.12 |
| 4 | 岡山大学 | 59.48 |
| 5 | 九州大学 | 56.48 |
| 6 | 新潟大学 | 56.27 |
| 7 | 鹿児島大学 | 55.94 |
| 8 | 東北大学 | 55.73 |
| 9 | 北海道大学 | 55.69 |
| 10 | 東京医科歯科大学 | 54.83 |
| 11 | 大阪大学 | 44.98 |

ていること。

高度先進医療への積極的な取り組みを行っていること。
臓器移植や遺伝子治療の中心的役割を果たしていること。

ゲノム医療や再生医療の開発・導入を行っていること。
ロボットを活用した先端医療の導入を進めていること。

医療事故の防止対策や安全管理に有効な医療機器や材料の開発研究を行っていること。

医師、コメディカル・スタッフの卒前・卒後の教育や生涯学習事業の支援を行っていること。

治験や臨床試験の積極的な受け入れを行っていること。

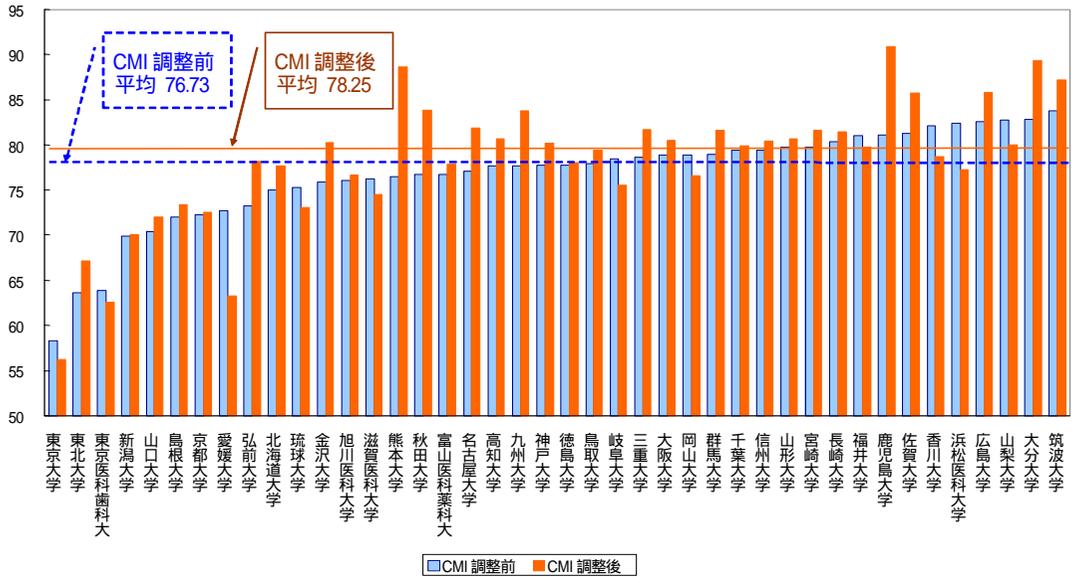
4. 「医療の質」と「経営の質」は相関するのか

しかし、これは国立大学に限った話ではない。かりに、国立大学病院の方が公私立大学病院より重症度が高いということであれば、これを証明する必要がある。幸い、厚生労働省のDPC評価分科会が平成15年11年に在院日数をベースとしたCMIを公表したので、医業収支率にCMIを乗じて一定のリスク調整を行った¹⁾。ここでDPCとは、Diagnosis Procedure Combination (=診断群分類別処置・手術分類)の略で、1,727分類から構成され、医療資源を最も投入した傷病名、手術・処置の選択、合併症・重症度に応じた補助的な医療行為の3層の分類基準のことである。厚生労働省はこのDPCを1日当たり定額払い方式として平成15年4月から大学病院の本院らの特定機能病院の支払い方式に導入している。また、CMIとは、医療資源の投入量から見た当該病院の患者重症度のことである。平均的な病院のCMIは1.0で、その値が高ければ高いほど、医療資源の必要度の高い患者(より複雑な患者)が多いと想定される。

図1はリスク調整前後の医業収支率の変化を示したもののだが、最も経営成績がよい医病は筑波大学ではなく、鹿児島大学となることがわかる。

一方、東京大学は、在院日数の短い患者が多いせいか、

図1 CMI 調整前および調整後の医業収支率（42国立大学）



CMI 調整後の医業収支率はますます悪くなる。ここで留意すべきは、医業収支率と経常収益に占める補助金収入の割合には強い相関が見られるが、CMI と医業収支率は全く相関がないことである（表5）。つまり、「重症患者が多いから経営成績が悪い」というわけではないのである。さらに（100床当たりの）医師数と看護師数も CMI と全く相関がなかった（表6）。これは医療資源の配分が適正に行われていないことを示唆するものである。

問題は医療の質だが、残念ながらわが国の国立大学附属病院は、患者の個票データを一切公開していない。

そこで本稿では、厳密な経済分析をあきらめ、医療の質を示す指標として、病院の医療事故率を

表5 CMI と経営成績の相関分析

| | 医業収支率 | 補助件収入 |
|-----------|---------|--------|
| CMI | 0.058 | -0.084 |
| 補助金収入経常収益 | -0.720* | |
| 医業収支率 | | |

Spearman の (□-) 国立大学医学部附属病院 (n = 37)
* (p < 0.05)

表6 CMI と医師数・看護師数との相関分析

| | 医師数 | 看護師数 | 100床当たり医師数 | 100床当たり看護師数 |
|-----|--------|-------|------------|-------------|
| CMI | -0.185 | 0.328 | -0.082 | -0.101 |

Spearman の (□-) 国立大学医学部附属病院 (n = 22)
いずれも統計的な有意なし

採用した。より具体的には、厚生労働省が平成14年4月に医療事故数（インシデント、アクシデント事例数²⁾を発表した。これによると、平成12年4月から、平成14年2月までに全国82の特定機能病院で、平均2,275件のニアミス、183の事故が発生し、そのうち、患者が死亡や重体など重篤な症状に陥ったのは平均4.7件だった。82病院のうち、最も事故が多かったのは2,926件と報告した関東地方の大学病院であり、500件以上の病院は9病院、0件と報告した病院も3病院あった。ここで興味深いことは、医療の質を示す指標（患者1,000人当たりのインシデント事例数、患者1,000人当たりのアクシデント事例数、患者1,000人当たりの重篤な事例数）と経営の質を示す指標（CMI 調整前・後の医業収支率、経常収益に占める補助金収入の割合）にはまったく相関がないことである（表7）。

つまり、経営成績が良いからと言って必ずしも、医療の質が高いというわけではないのである。さらに、100床当たりの医師数・看護師数、さらには CMI と医療事故率との間にも相関がなかった（表8）。これは、医療スタッフが多いからと言って、医療事故が少なくなるわけではないことを示唆するものである。ただし、この報告は自己申告である。実際、「医療事故」の定義が病院によって異なり、軽微なミスもきちんと報告した病院と、重篤なものだけを報告した病院があったとみられ、単純に2,926件の病院の事故率が高く、0件の病院が安全とは言えない面がある。大学病院における医療事故が増えている昨今、「医療の透明性」を高める上でも一定のデータの公開が求められる。

ちなみに、インシデント発生件数について、本データと平成15年度の報告書を比べると一定の相関は認められなかったが、3病院を除いて発生件数は増加していた。これは インシデントの発生には一定の蓋然性が伴うことと、リスクマネジメントの難しさを示すものである。

表7 医療の質と経営の質との相関分析

| 医療の質 \ 経営の質 | CMI 調整前 医業収支率 | CMI 調整後 医業収支率 | 補助金収入 経常収益 |
|---------------------------|------------------|------------------|---------------|
| 患者 1000 人当たり インシデント事例数 | -0.0285 | 0.0001 | -0.0223 |
| 患者 1000 人当たり アクシデント事例数 | 0.2066 | 0.1918 | -0.2026 |
| 患者 1000 人当たり 重篤な事例数 | -0.0812 | 0.0760 | 0.0115 |

Spearman の（ロー） 国立大学医学部附属病院(n=37)
いずれの指標間においても医療の質と経営の質に相関はない ($p < 0.05$)

表8 医師数・看護師数と医療過誤率との相関分析

| | 100 床当たりインシデント事例数 | 100 床当たりアクシデント事例数 |
|--------------|-------------------|-------------------|
| 100 床当たり医師数 | -0.230 | -0.059 |
| 100 床当たり看護師数 | -0.107 | 0.194 |
| CMI | 0.003 | -0.132 |

Spearman の（ロー） 国立大学医学部附属病院 (n = 22)

5. 医業収支率の改善方策

いずれにしても、公私立医科大学とのイコール・フットイング (Equal Footing = 同じ競争条件) が求められる中で、国立大学附属病院といえども医業収支率を改善する必要がある。

それでは、どうすれば医業収支率を改善させることができるのだろうか。医業収支率 (Y) を被説明変数とし、他の全指標を説明変数とするステップワイズ重回帰分析を行い、決定係数が最も高くなる回帰式を選んだところ、医病では、

$$Y = -3.86 \times 1/10^5 \times \text{百床当年間医業経費} + 5.669 \times 1/10^4 \times \text{職員 1 人 1 日当入院収益} - 0.168 \times \text{固定長期適合率} + 3.447 \times \text{患者 1 人 1 日当放射線撮影入院治療件数} + 0.123 \times \text{看護部門職員 1 人 1 日当外来患者数} + 0.142 \times \text{外来新患率、}$$

歯病では

$$Y = -0.223 \times \text{人件費率} + 0.318 \times \text{院外処方発行率} + 5.373 \times \text{医師 1 人 1 日当外来患者数} + 2.436 \times 1/10^5 \times \text{検査部門職員 1 人 1 日当収益} + 1.131 \times 1/10^3 \times \text{百床当手術件数} + 4.893 \times 1/10^4 \times \text{放射線部門職員 1 人 1 日当収益} - 4.02 \times 1/10^8 \times \text{百床年間医業経費} + 4.465 \times 1/10^3 \times \text{入院患者 1 人 1 日放射線撮影治療件数}$$

という式が導出された。

つまり、医病では、職員 1 人 1 日当たり入院収益、患者 1 人 1 日当たり放射線撮影治療件数 (入院) 看護部門職員 1 人 1 日当たり外来患者数、外来新患率が高ければ高いほど、また、百床当たり年間医業費用 (経費) 固定長期適合率が低ければ低いほど、医業収支率 ($R^2=0.845$) がよくなることがわかる。表 9 は、この六つの指標を一覧表にしたものだが、医業収支率がトップの筑波大学附属病院 (以下、筑波大) と最下位の東京大学附属病院 (以下、東大) とで特に顕著な差が見られるのは、100床当たり年間医業費用 (経費) と固定長期適合率である。

ここで固定長期適合率とは長期資本 (固定負債+資本の部) のうちから固定資産に投下された割合を示す指標のことである。長期にわたって運用される固定資産は、自己資本や長期借入金で賄うことが肝要である。そのため、この比率が100%を超える場合は、固定資産への過大投資を示し、利益による返済が重荷となる。東大の設備投資が旺盛なことはつとに有名だが、これが同院の経費の増大を招いている構図が読み取れる。

また、図 2 は東大と筑波大にスポットをあてて六つの指標をレーダーチャートにしたものである。この図を見ても東大は経費削減が必要ながわかる。

実際、利益ツリーを作成して、東大と筑波大のベンチマーキングを行ったところ、東大は収入面では問題ないことがわかる。より具体的には、東大は筑波大の100床当たり医業収入を入院で26%、外来で33%上回っていることが分かった (図 3)。これに対して東大の100床当たり医業費用は筑波大より58%も高く、その内訳は人件費で47%増、材料費で25%増、経費で63%増となっている。この中で東大の材料費が高いのはその医業収入が高いことによるもので、問題ない。ポイントは人件費と経費の削減だが、短期的には、経費の削減から取り組むことが現実的である。ただし、一言で経費といっても福祉厚生費から雑費まで28項目にわたるので細部に及ぶ検討が望まれる。

表9 医業収支率と強い相関が

| 100床当年間医業費用(経費) (千円) | | | 看護部門職員1人1日当患者数 (外来) | | 職員1人1日当診療収益(入院) (円) | | | |
|-------------------------|-------|-----------|------------------------|-------|------------------------|----|-------|----------|
| 1 | 東京大学 | 794,288.0 | 1 | 山梨大学 | 89.9 | 1 | 山口大学 | 41,989.0 |
| 2 | 東京医歯大 | 466,408.0 | 2 | 弘前大学 | 74.1 | 2 | 佐賀大学 | 41,714.0 |
| 3 | 山口大学 | 421,655.0 | 3 | 滋賀大学 | 74.0 | 3 | 鹿児島大学 | 41,518.0 |
| 4 | 京都大学 | 383,080.0 | 4 | 東京医歯大 | 65.7 | 4 | 信州大学 | 41,474.0 |
| 5 | 岡山大学 | 382,363.0 | 5 | 筑波大学 | 65.0 | 5 | 秋田大学 | 41,406.0 |
| 6 | 東北大学 | 378,960.0 | 6 | 北海道大学 | 64.3 | 6 | 岡山大学 | 41,101.0 |
| 7 | 旭川大学 | 361,500.0 | 7 | 神戸大学 | 59.1 | 7 | 三重大学 | 41,019.0 |
| 8 | 大阪大学 | 355,851.0 | 8 | 岐阜大学 | 54.4 | 8 | 富山大学 | 40,908.0 |
| 9 | 弘前大学 | 351,714.0 | 9 | 山口大学 | 52.3 | 9 | 福井大学 | 40,722.0 |
| 10 | 北海道大学 | 347,827.0 | 10 | 東京大学 | 50.2 | 10 | 弘前大学 | 40,421.0 |
| 11 | 群馬大学 | 345,645.0 | 11 | 熊本大学 | 49.5 | 11 | 大分大学 | 40,401.0 |
| 12 | 千葉大学 | 345,437.0 | 12 | 佐賀大学 | 49.0 | 12 | 徳島大学 | 40,081.0 |
| 13 | 秋田大学 | 343,960.0 | 13 | 大阪大学 | 47.9 | 13 | 名古屋大学 | 39,762.0 |
| 14 | 金沢大学 | 343,333.0 | 14 | 愛媛大学 | 47.9 | 14 | 香川大学 | 39,642.0 |
| 15 | 福井大学 | 323,807.0 | 15 | 千葉大学 | 45.6 | 15 | 山形大学 | 39,460.0 |
| 16 | 鹿児島大学 | 317,473.0 | 16 | 群馬大学 | 45.0 | 16 | 京都大学 | 38,827.0 |
| 17 | 滋賀大学 | 315,654.0 | 17 | 山形大学 | 43.5 | 17 | 神戸大学 | 38,681.0 |
| 18 | 徳島大学 | 315,176.0 | 18 | 京都大学 | 42.6 | 18 | 旭川大学 | 38,465.0 |
| 19 | 琉球大学 | 314,861.0 | 19 | 信州大学 | 42.3 | 19 | 北海道大学 | 38,346.0 |
| 20 | 山梨大学 | 311,425.0 | 20 | 宮崎大学 | 40.3 | 20 | 長崎大学 | 38,296.0 |
| 21 | 富山大学 | 310,958.0 | 21 | 金沢大学 | 39.6 | 21 | 岐阜大学 | 38,219.0 |
| 22 | 信州大学 | 310,855.0 | 22 | 富山大学 | 38.4 | 22 | 鳥取大学 | 38,183.0 |
| 23 | 大分大学 | 305,930.0 | 23 | 琉球大学 | 37.4 | 23 | 浜松大学 | 37,726.0 |
| 24 | 名古屋大学 | 305,371.0 | 24 | 大分大学 | 37.1 | 24 | 高知大学 | 37,527.0 |
| 25 | 高知大学 | 304,146.0 | 25 | 香川大学 | 36.8 | 25 | 山梨大学 | 37,513.0 |
| 26 | 愛媛大学 | 300,015.0 | 26 | 旭川大学 | 36.2 | 26 | 金沢大学 | 37,473.0 |
| 27 | 広島大学 | 300,010.0 | 27 | 福井大学 | 34.8 | 27 | 愛媛大学 | 37,192.0 |
| 28 | 島根大学 | 298,837.0 | 28 | 浜松大学 | 33.0 | 28 | 宮崎大学 | 37,054.0 |
| 29 | 三重大学 | 297,860.0 | 29 | 九州大学 | 32.6 | 29 | 広島大学 | 36,972.0 |
| 30 | 新潟大学 | 296,576.0 | 30 | 三重大学 | 31.4 | 30 | 新潟大学 | 36,906.0 |
| 31 | 九州大学 | 294,922.0 | 31 | 長崎大学 | 30.7 | 31 | 滋賀大学 | 36,766.0 |
| 32 | 佐賀大学 | 292,121.0 | 32 | 広島大学 | 30.3 | 32 | 九州大学 | 36,501.0 |
| 33 | 鳥取大学 | 291,375.0 | 33 | 名古屋大学 | 29.0 | 33 | 大阪大学 | 36,430.0 |
| 34 | 浜松大学 | 280,332.0 | 34 | 島根大学 | 27.8 | 34 | 熊本大学 | 36,311.0 |
| 35 | 岐阜大学 | 275,867.0 | 35 | 岡山大学 | 27.5 | 35 | 琉球大学 | 35,496.0 |
| 36 | 筑波大学 | 265,865.0 | 36 | 東北大学 | 26.9 | 36 | 東京医歯大 | 35,418.0 |
| 37 | 宮崎大学 | 261,301.0 | 37 | 鹿児島大学 | 26.4 | 37 | 島根大学 | 35,306.0 |
| 38 | 神戸大学 | 260,978.0 | 38 | 徳島大学 | 25.5 | 38 | 群馬大学 | 35,176.0 |
| 39 | 山形大学 | 253,478.0 | 39 | 高知大学 | 24.5 | 39 | 千葉大学 | 33,893.0 |
| 40 | 熊本大学 | 231,232.0 | 40 | 秋田大学 | 24.3 | 40 | 筑波大学 | 33,559.0 |
| 41 | 長崎大学 | 224,347.0 | 41 | 鳥取大学 | 22.9 | 41 | 東北大学 | 32,739.0 |
| 42 | 香川大学 | 222,473.0 | 42 | 新潟大学 | 20.9 | 42 | 東京大学 | 30,919.0 |

注：42病院中5病院については貸借対照表のデータがなかったため、固定長期適合率を算出できなかった

見られる六つの指標

| 患者1人1日当放射線撮影治療件数 (入院) | | | 外来新患率 | | 固定長期適合率 | | | |
|--------------------------|-------|-----|-------|-------|---------|----|-------|-------|
| 1 | 岡山大学 | 3.5 | 1 | 佐賀大学 | 9.0 | 1 | 神戸大学 | 158.8 |
| 2 | 大阪大学 | 3.0 | 2 | 滋賀大学 | 7.7 | 2 | 熊本大学 | 96.5 |
| 3 | 広島大学 | 2.6 | 3 | 福井大学 | 7.6 | 3 | 広島大学 | 95.5 |
| 4 | 神戸大学 | 2.5 | 4 | 鹿児島大学 | 7.6 | 4 | 北海道大学 | 95.0 |
| 5 | 秋田大学 | 2.3 | 5 | 宮崎大学 | 7.3 | 5 | 徳島大学 | 94.2 |
| 6 | 滋賀大学 | 2.3 | 6 | 大分大学 | 7.0 | 6 | 京都大学 | 93.7 |
| 7 | 香川大学 | 2.2 | 7 | 島根大学 | 6.9 | 7 | 東京医歯大 | 93.5 |
| 8 | 三重大学 | 2.2 | 8 | 山梨大学 | 6.7 | 8 | 群馬大学 | 93.2 |
| 9 | 群馬大学 | 2.1 | 9 | 香川大学 | 6.7 | 9 | 信州大学 | 93.2 |
| 10 | 熊本大学 | 2.1 | 10 | 金沢大学 | 6.6 | 10 | 東京大学 | 93.1 |
| 11 | 千葉大学 | 2.0 | 11 | 浜松大学 | 6.6 | 11 | 滋賀大学 | 92.7 |
| 12 | 岐阜大学 | 2.0 | 12 | 徳島大学 | 6.6 | 12 | 大阪大学 | 92.1 |
| 13 | 北海道大学 | 1.9 | 13 | 高知大学 | 6.6 | 13 | 九州大学 | 91.6 |
| 14 | 東京大学 | 1.9 | 14 | 九州大学 | 6.3 | 14 | 愛媛大学 | 91.4 |
| 15 | 島根大学 | 1.9 | 15 | 長崎大学 | 6.3 | 15 | 弘前大学 | 90.7 |
| 16 | 大分大学 | 1.9 | 16 | 琉球大学 | 6.3 | 16 | 岡山大学 | 90.2 |
| 17 | 山口大学 | 1.8 | 17 | 鳥取大学 | 6.0 | 17 | 香川大学 | 89.9 |
| 18 | 旭川大学 | 1.8 | 18 | 千葉大学 | 5.8 | 18 | 山梨大学 | 89.9 |
| 19 | 山形大学 | 1.7 | 19 | 信州大学 | 5.7 | 19 | 鳥取大学 | 89.7 |
| 20 | 筑波大学 | 1.7 | 20 | 京都大学 | 5.7 | 20 | 富山大学 | 88.3 |
| 21 | 徳島大学 | 1.7 | 21 | 大阪大学 | 5.7 | 21 | 東北大学 | 87.9 |
| 22 | 佐賀大学 | 1.6 | 22 | 東京医歯大 | 5.6 | 22 | 新潟大学 | 87.8 |
| 23 | 鹿児島大学 | 1.6 | 23 | 東京大学 | 5.6 | 23 | 佐賀大学 | 87.7 |
| 24 | 東北大学 | 1.5 | 24 | 山口大学 | 5.6 | 24 | 宮崎大学 | 87.6 |
| 25 | 富山大学 | 1.5 | 25 | 岐阜大学 | 5.6 | 25 | 浜松大学 | 87.6 |
| 26 | 浜松大学 | 1.5 | 26 | 名古屋大学 | 5.5 | 26 | 千葉大学 | 86.9 |
| 27 | 京都大学 | 1.5 | 27 | 神戸大学 | 5.5 | 27 | 長崎大学 | 86.9 |
| 28 | 宮崎大学 | 1.5 | 28 | 広島大学 | 5.4 | 28 | 琉球大学 | 85.7 |
| 29 | 東京医歯大 | 1.4 | 29 | 熊本大学 | 5.4 | 29 | 福井大学 | 85.6 |
| 30 | 新潟大学 | 1.4 | 30 | 群馬大学 | 5.3 | 30 | 山口大学 | 85.5 |
| 31 | 福井大学 | 1.4 | 31 | 岡山大学 | 5.2 | 31 | 山形大学 | 85.2 |
| 32 | 信州大学 | 1.4 | 32 | 愛媛大学 | 5.2 | 32 | 鹿児島大学 | 85.0 |
| 33 | 愛媛大学 | 1.4 | 33 | 秋田大学 | 5.1 | 33 | 高知大学 | 81.1 |
| 34 | 長崎大学 | 1.4 | 34 | 山形大学 | 5.1 | 34 | 秋田大学 | 81.1 |
| 35 | 琉球大学 | 1.4 | 35 | 筑波大学 | 5.1 | 35 | 名古屋大学 | 80.4 |
| 36 | 高知大学 | 1.3 | 36 | 旭川大学 | 5.1 | 36 | 金沢大学 | 79.8 |
| 37 | 名古屋大学 | 1.1 | 37 | 三重大学 | 4.7 | 37 | 筑波大学 | 76.7 |
| 38 | 鳥取大学 | 1.1 | 38 | 北海道大学 | 4.4 | | | |
| 39 | 九州大学 | 0.9 | 39 | 東北大学 | 4.4 | | | |
| 40 | 弘前大学 | 0.6 | 40 | 新潟大学 | 4.1 | | | |
| 41 | 金沢大学 | 0.5 | 41 | 富山大学 | 4.1 | | | |
| 42 | 山梨大学 | 0.3 | 42 | 弘前大学 | 3.6 | | | |

図2 レーダーチャートで見た2病院の得失

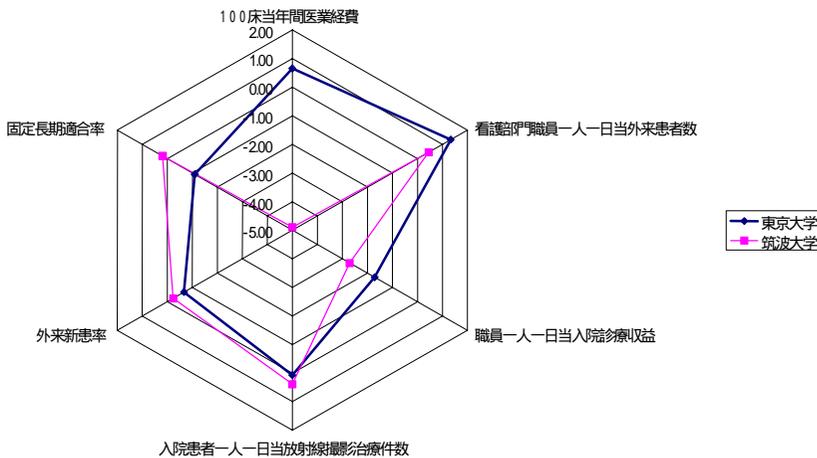
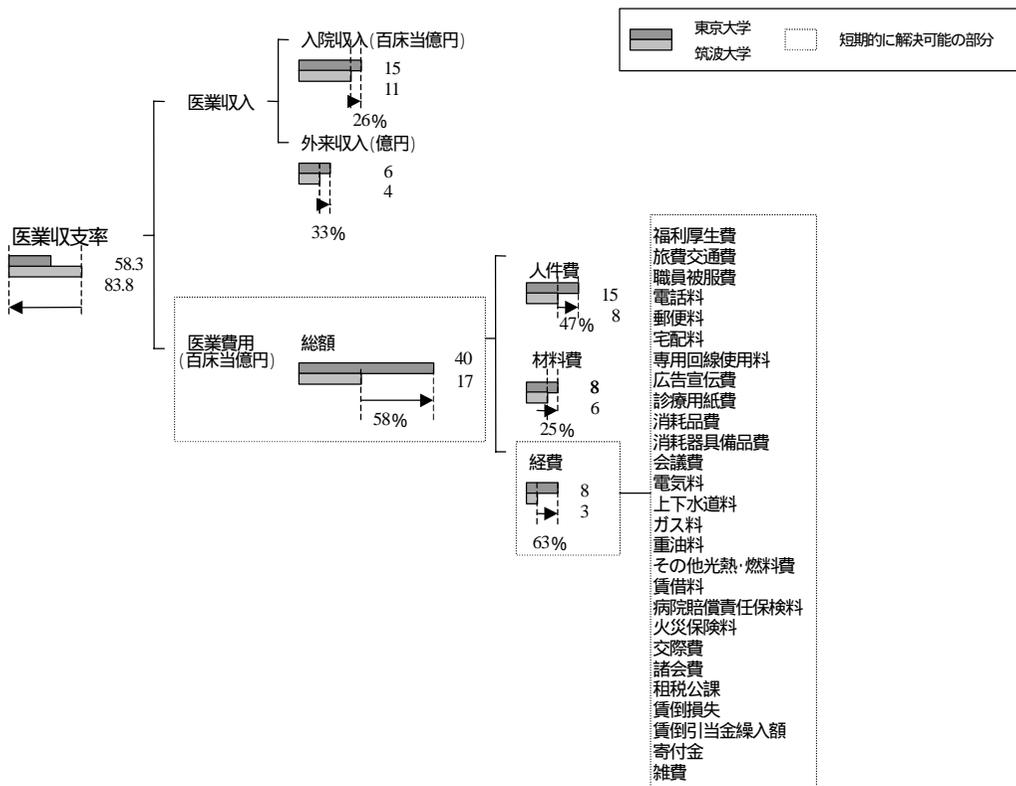


図3 2病院のベンチマーキング



6. 求められる財務体質の改善

なお、先出の「新しい『国立大学法人』像について」によれば、「現在、国立学校特別会計が有している長期借入金債務については、『システム』に承継させることとし、同『システム』が附属病院を有する大学からの拠出金をとりまとめ、確実に償還する仕組みを検討する」としている。

従来、国立大学附属病院の再開発や高度医療機器の購入は国の施策として行われてきており、本来、国の予算で賄われるべき資金が、施設等の整備に伴う病院収入贈を担保に財政投融資資金から借入金によって賄われてきた。現在の財政投融資資金の償還については、文部科学省において、附属病院を有する42大学それぞれの借入額に応じた償還額を算出し、償還に当たっては42大学の合計額を病院収入の中から、文部科学省が一括償還を行ってきた。

法人化後において、個々の国立大学附属病院に今までの債務の償還を求めることとなるのであれば、平成15年6月に国有化した「りそな銀行」の例を見ても分かるように自己資本比率を高める必要がある。ここで、自己資本比率とは総資本に占める自己資本の割合という。

総資本は、自己資本と他人資本（流動負債＋固定負債）で構成されているが、他人資本は利息も含めて返済しなければならない。そのため、自己資本比率が高いほど財政上の安定性が高いとされる。医療法上、この比率は20%以上が望ましいとされるが、37病院中で20%を超えるのは、広島大学附属病院ほか、16大学である（表10）。他方、いわゆる「債務超過」に陥っている病院は9病院もある。なかでも、自己資本比率がマイナス35%を上回っている大阪大学医学部附属病院は財務的には「危機的狀態」にある。大阪大学は医病と歯病では対照的な状況にあると言える。現在、全国的に医病と歯病を統合する動きがあるが、財務面だけで判断する限りでは、大阪大学歯学部附属病院にとって医病との統合は必ずしも得策ではないと言える。

表10 国立大学医学部附属病院の自己資本比率（%）

| | | | | | | | | |
|----|-------|-------|----|----------|-------|----|----------|-------|
| 1 | 広島大学 | 47.58 | 14 | 金沢大学 | 23.76 | 27 | 香川医科大学 | 0.79 |
| 2 | 東京大学 | 42.75 | 15 | 佐賀医科大学 | 21.06 | 28 | 北海道大学 | 0.26 |
| 3 | 九州大学 | 42.55 | 16 | 岡山大学 | 20.97 | 29 | 名古屋大学 | 3.88 |
| 4 | 徳島大学 | 42.01 | 17 | 群馬大学 | 19.94 | 30 | 琉球大学 | 5.05 |
| 5 | 長崎大学 | 38.38 | 18 | 東北大学 | 19.54 | 31 | 神戸大学 | 9.46 |
| 6 | 新潟大学 | 32.92 | 19 | 弘前大学 | 17.48 | 32 | 信州大学 | 11.20 |
| 7 | 筑波大学 | 32.32 | 20 | 山形大学 | 17.21 | 33 | 高知医科大学 | 18.52 |
| 8 | 愛媛大学 | 30.66 | 21 | 東京医科歯科大学 | 11.70 | 34 | 鳥取大学 | 20.47 |
| 9 | 千葉大学 | 29.32 | 22 | 秋田大学 | 11.60 | 35 | 福井医科大学 | 22.61 |
| 10 | 鹿児島大学 | 27.44 | 23 | 山梨医科大学 | 8.05 | 36 | 富山医科薬科大学 | 23.15 |
| 11 | 京都大学 | 25.93 | 24 | 滋賀医科大学 | 4.19 | 37 | 大阪大学 | 35.26 |
| 13 | 熊本大学 | 25.12 | 26 | 山口大学 | 1.88 | | | |

7. 「医療機関別包括評価」が意味するもの

他方、国立大学附属病院は、厚生労働省による医療改革の影響も受けている。より具体的には、平成15年4月1日より現行の特定機能病院入院基本料が廃止された。その代わり、3ヶ月の猶予期間を設けて医療機関別包括支払方式が導入された。「日本版 DRG (Diagnosis Related Group)」である DPC がわが国の特定機能病院の支払い方式に導入されたわけである。DPC とは、先出の厚生労働省が作成した診断群分類のことをいう。臨床現場における診療の「思考過程」を反映させるため、分類の基準を、医療資源を最も投入した傷病名、手術・処置の選択、合併症・重症度に応じた補助的な医療行為の3構造としている。主要疾患群は、従来の15分類に「その他の疾患」が加わり、計16分類となっている。

今のところ、入院にのみ適用されている同支払方式は、疾患別に定められた1日当たりの報酬金額を入院日数によって変動させるものである。具体的には、平均的な入院日数よりも25%以上短い場合には保険点数が15%加算されるが、逆に25%以上長い場合には1日当たりの点数が15%減算される。いわゆる“アメとムチ”がこの方式の柱と言える。

現在、対象となる科は一般病棟に限られ、精神科や結核病棟は除外されている。さらに治験対象や臓器移植など高度先進医療を受けた新生児が対象外とされている。また DPC 導入施設においても、手術料や麻酔といった一部の診療行為には出来高払いが適用されている。

7.1 どうして日医は DPC を認めたのか

どうしてこんな支払方式を中央社会保険医療協議会(中医協)で医療提供側代表の日本医師会(日医)が認めたかと言えば、日医の前執行部が「特定系統」という診療報酬体系を提案したからである。以前、日医が発表した「診療報酬体系の提案」によれば、国立病院および大学病院を念頭に置いた特定系統には患者1人1日当たり包括払い、さらには前年度実績に基づく病院別総枠予算制を導入することを主張している。つまり、国立病院および大学病院には包括払いを導入しても構わないというわけである。

そこで、厚生労働省はこの「特定系統」を DPC に置き換え、医療機関別包括評価を導入したと解釈される。したがって、DRG/PPS (Prospective Payment System = 1件当たり包括払い方式)の導入にかたくなに反対していた日医も、DPC の導入にはむしろ“援護派”に回ったという感がある。さらに興味深いことに、日医は特定系統については、外来診療にも患者1人1日包括制を導入することを主張しており、早晚、外来診療にも DPC が導入されるかもしれない。

7.2 DPC における2つの矛盾

このようにわが国の“急性期”病院に拡大し続ける DPC だが、依然として二つの矛盾を抱えている。

一つは包括的部分に限定しての話だが「処置なし」「手術なし」が「処置あり」「手術あり」の DPC より累積点数が高いケースが散見されるということである。もちろんこれに手術料や麻酔料が加わ

るので全体の医療費がどうなるかわからないが、かりに出来高部分を入れても逆転現象が解消しなければ、なるべく重症患者を避け、軽い患者を取り扱おうとするインセンティブが高まってしまう。診断群分類の妥当性については現在、作業班が検討しているところだが、高額な検査や化学療法などの評価については、可及的速やかに是正すべきである。

いま一つは、前年7～10月の入院医療費は保証するという形で、調整係数が決められているが、その決定方法が、不透明なことである。こうした“裁量”がいつまで続くかわからないため、大学関係者は中・長期的なビジョンを立てられない。つまり、いつ「はしごを外される」か、ビクビクしながら病院経営にあたらざるをえないのである。DPC対象病院の2002年の入院医療費は出来高を含んで約1兆円というから、その影響も大きい。

国立大学附属病院の調整係数がかりに「1」になった時のインパクトをラフに推計すると、42国立大学法人で223億円(平均約5億3,100万円)の減収が発生することが判明した。なかでも北海道大学や金沢大学にとってはそのインパクトは絶大で、10億円を超える。

7.3 DPC導入で大学病院はどう変化したか

このように矛盾の多い支払方式だが、大学病院は、これにどう対応しているのだろうか。厚生労働省が公開したデータによると、次の4点がわかった(表11参照)。

平均在院日数は、私立よりも国立が長い(02年は公立も私立より長かった)。ただし、DPCの導入後、公立は国立・私立よりも有意に平均在院日数を短縮した。

調整係数は、国立よりも私立の方が大きい。全病院で04年度の調整係数は、03年度より大きくなった。

国立と私立とを比較すると、平均在院日数の短縮傾向には差がないが、調整係数の変化率は私立のほうが大きい。すなわち、私立はDPCの導入後、平均在院日数以外の部分で国立よりも収益増の努力をしたことがうかがわれる。

DPC別在院日数をベースにCMI(Case Mix Index = 重症度係数)を求めると、国立が一番高く、次いで公立、私立となった。以上から、重症患者は、私立よりも国立の方が多いと推測される。

表11 国公私立の平均在院日数・調整係数・CMI

| | 国立 | 公立 | 私立 | 有意差 |
|---------------------|--------|--------|--------|-------------|
| 施設数 | 45 | 8 | 29 | |
| CMI(重症度係数) | 1.0220 | 1.0154 | 0.9752 | 国と私** |
| 平均在院日数(02年) | 21.61 | 23.13 | 18.92 | 国と私**、公と私** |
| 平均在院日数(03年) | 20.02 | 19.56 | 17.57 | 国と公** |
| 平均在院日数の変化率(03年/02年) | 0.9261 | 0.8456 | 0.9287 | 国と公**、公と私** |
| 調整係数(03年度) | 1.0230 | 1.0448 | 1.0498 | 国と私* |
| 調整係数(04年度) | 1.0553 | 1.0779 | 1.0890 | 国と私** |
| 調整係数の変化率(04年度/03年度) | 1.0317 | 1.0314 | 1.0374 | 国と私** |

*p<5%, ** p<1%

さらに、DPC実施後の医療費の動向をみると、DPC対象病院は入院、外来ともに、医科病院全体より高い伸び率を示している。これを1項目当たり日数と1日当たり医療費に分解して見てみると、

DPC 対象病院において、入院では1項目当たり日数が3.8%減少したが、1日当たり医療費は5.8%増加したことがわかった。一方、外来では、1項目当たり日数が1.1%減少したが、1日当たり医療費が5.9%増加した。これから、いわゆる「外来シフト」が起こっていることが推察される。早晚、外科診療にも包括払いが導入されるのも想像に難くない。

8. 病院はどう対処すべきか

それでは、こうした外部環境の変化に対して国立大学附属病院はどう取り組めばよいのだろうか。

8.1 求められる管理会計の導入

ここで提案したいのが管理会計の導入である。管理会計とは意思決定に有用な情報を経営内部の管理者に提供するための会計のことである。財務会計と異なり書式は自由となっている。図4は管理会計の体系を示したものである。

管理会計は、計画（プラン）と統制（コントロール）に分けられる。さらに、計画は個別計画と期間計画とに区分され、統制は、利益統制と原価管理に分けられる。

図4 管理会計の体系

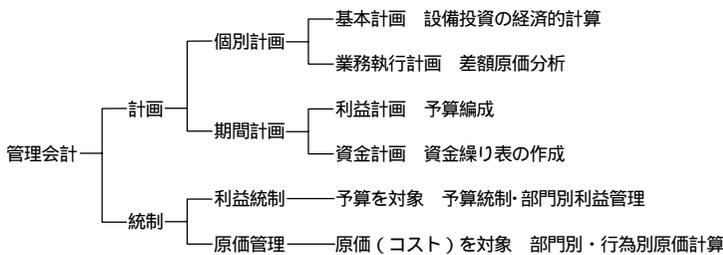


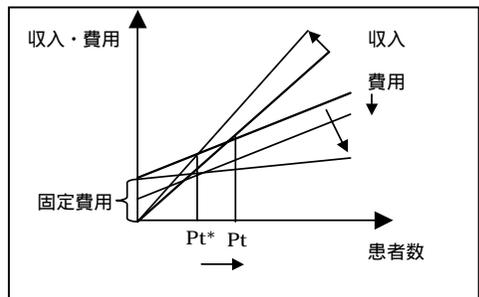
図5 損益分岐点（東京医科歯科大学歯学部附属病院の例）

・現状（2001年9月）

1日あたり患者数：入院 49人 外来 1,644人
 必要医業収入：4,471百万円/年
 損益分岐点：1日あたり患者数
 入院 82人 外来2,417人
 損益分岐点：医業収支差額が0になる患者数

・赤字解消のために必要な方策

患者数を増やす
 病床数が60床であるため、入院患者数82人は実現不可能。
 外来患者数のみ変動すると仮定すると、
 必要外来患者数：1日あたり2,787人（現状の1.7倍）
 患者1人当たりの収入単価を上げる
 必要単価：入院 - 現状の1.7倍 外来 - 現状の1.5倍
 固定費を下げる
 固定費12.4億円の削減が必要（現状の0.5倍）
 変動費率を下げる



たとえば期間計画を策定する際には、損益分岐点分析が不可欠である。

図5は、筆者が関与する東京医科歯科大学歯学部附属病院の損益分岐点分析の結果を示したものである。

現在、本院の1日当たり入院患者数は49名、外来患者数は1,644名で約十数億円の赤字となっているが、これを収支トントンとするためには、約44.7億円の医業収入、1日当たり82名の入院患者数、2,417名の外来患者数が必要なことがわかる。実際、本院の許可病床数は60床しかないため、入院患者数を1日82名確保することは不可能である。そこで、1日当たりの外来患者数のみ増やして損益分岐点を達成しようとする、1日当たり2,787名の外来患者数が必要となることがわかる。これは現状の1.7倍に相当する患者数である。

損益分岐点を達成する方法としては、この他、患者1人1日当たりの診療単価を引き上げる、給与や経費等の固定費を引き下げる、薬剤費や診療材料費等の変動費率を引き下げることも検討に値する。ちなみに、診療単価のアップだけで収支をトントンにしようとするれば、入院単価および外来単価はそれぞれ現状の1.7倍、1.5倍に引き上げる必要がある。

一方、固定費の引き下げのみで損益分岐点を達成しようとするれば、固定費を12.4億円引き下げる必要がある。換言すれば、看護師や医師等病院職員の定員を半分にするか、給与を半分にするかによって、収支はトントンになるわけである。

8.2 責任会計と業績評価

しかしながら、実際のところ損益分岐点分析だけでは病院職員への動機付けは不十分である。部門別責任会計の導入もあわせて検討すべきである。

表12はその一例を示したもののだが、ケース1、ケース2、ケース3と進むにつれて管理の程度が高まることがわかる。まずケース1は、最も単純なケースで、変動費は各部門の責任であるが、固定費は全額管理不能費とするものである。この場合には、各部門(長)には、医業収益から変動費のみを控除した利益、すなわち限界利益に対して責任を持たせよということになる。最近、オーダリングシステムの普及により、ケース1に示されるような形で予算編成を行う病院が増えている。

これに対して、ケース2は、ケース1の中の固定費を個別固定費と共通固定費に分けて各部門の業績評価をより適切に行おうとするものである。個別固定費は、各部門に直接跡づけることのできる固定費である。具体的には特定の診療科に帰属する人件費、経費、減価償却費などが挙げられる。また、共通固定費は、各部門に共通して発生する固定費であり、たとえば病院の管理部門・サービス部門の人件費、材料費、経費、減価償却費などが挙げられる。

このように、固定費を部門別に個別固定費と共通固定費に区分するならば、部門別の損益計算においても、固定費を一括的に差し引かず、段階的に差し引く方法が考えられる。すなわち、各部門の限界利益から個別固定費を差し引いて貢献利益を計算し、これから共通固定費を差し引いて医業利益を計算するのである。

そして、ケース3は大きな権限を各部門の長に与えようとするものである。そのため、必然的に与えられた大きな権限をコントロールするために、各部門の業績を測定・評価することが不可欠で

ある。このため、各部門で固有に発生する原価のうちその部門長にとって管理可能なものの範囲を定め、管理可能な利益はいくらかを明確にすることが必要になる。

ここで言う管理可能な利益とは、各部門に跡づけうる固定費のうち、部門長にとって短期的に管理可能なものである。具体的には、その部門における常勤・非常勤職員給与、研究研修費、旅費交通費、職員被服費、光熱水費、会議費、消耗品費、通信費、修繕費、委託費などに含まれる固定費が挙げられる。これらは固定費でありながら、部門長にとって短期的に利益管理の対象となりうるものである。

表12 責任会計と業績評価

| | | 口腔外科 | 保存科 | 補てつ科 | 矯正科 | 合 計 |
|-------|-----------|-------|-----|-------|-----|---------|
| ケース 1 | 医業収益 | × × × | × × | × × × | × × | × × × × |
| | 変動費 | × × × | × × | × × × | × × | × × × × |
| | 限界利益 | × × × | × × | × × × | × × | × × × × |
| | 固定費 | | | | | × × × × |
| | 医業利益 | | | | | × × × × |
| | | 口腔外科 | 保存科 | 補てつ科 | 矯正科 | 合 計 |
| ケース 2 | 医業収益 | × × × | × × | × × × | × × | × × × × |
| | 変動費 | × × × | × × | × × × | × × | × × × × |
| | 限界利益 | × × × | × × | × × × | × × | × × × × |
| | 個別固定費 | × × × | × × | × × × | × × | × × × × |
| | 貢献利益 | × × × | × × | × × × | × × | × × × × |
| | 共通固定費 | | | | | × × × × |
| | 医業利益 | | | | | × × × × |
| | | 口腔外科 | 保存科 | 補てつ科 | 矯正科 | 合 計 |
| ケース 3 | 医業収益 | × × × | × × | × × × | × × | × × × × |
| | 変動費 | × × × | × × | × × × | × × | × × × × |
| | 限界利益 | × × × | × × | × × × | × × | × × × × |
| | 管理可能個別固定費 | × × × | × × | × × × | × × | × × × × |
| | 管理可能利益 | × × × | × × | × × × | × × | × × × × |
| | 管理不能個別固定費 | × × × | × × | × × × | × × | × × × × |
| | 部門利益 | × × × | × × | × × × | × × | × × × × |
| | 共通固定費配賦額 | × × × | × × | × × × | × × | × × × × |
| | 部門純利益 | × × × | × × | × × × | × × | × × × × |

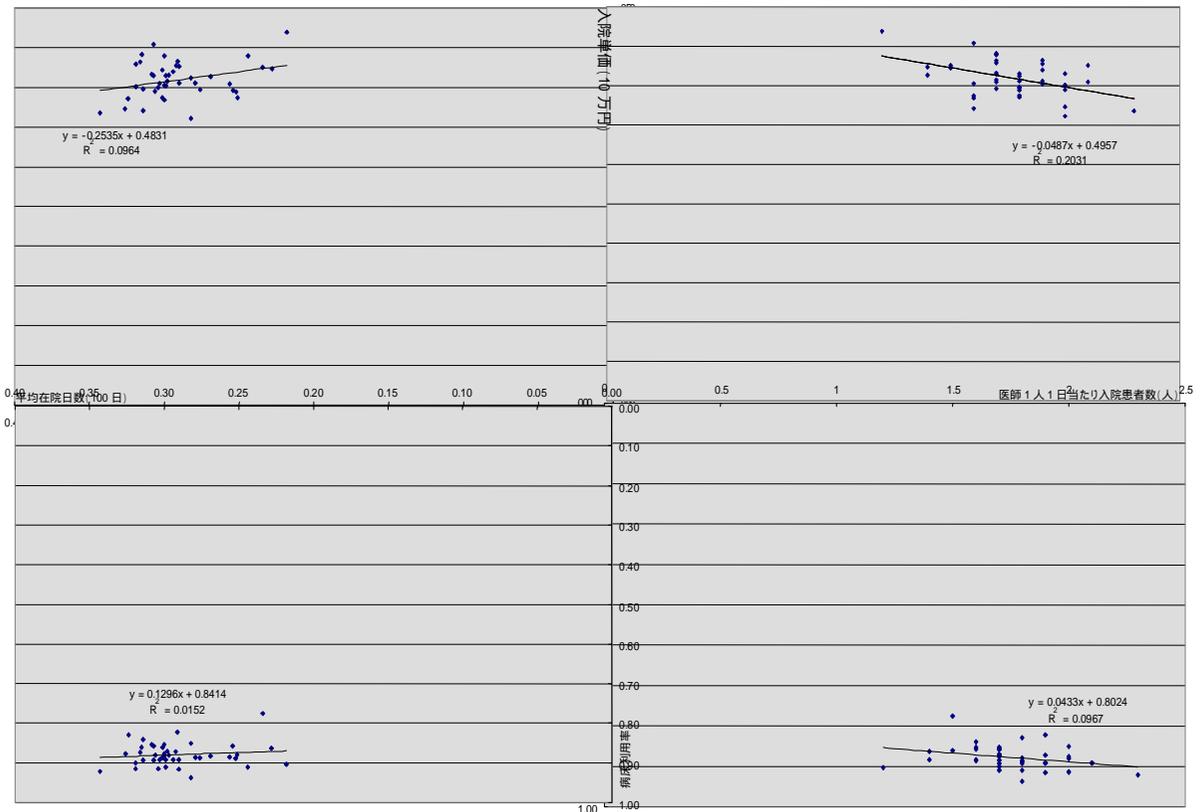
また、管理不能個別固定費は、その部門に跡づける固定費のうち、部門長にとって短期的に管理不能なものである。具体的には、その部門に帰属する建物・設備の減価償却費、賃貸料、保険料、固定資産税、その部門の長の給料などが含まれる。これらの固定費は、過年度においてすでに意思決定済みの設備計画および組織計画の、その後の成り行きあるいは業績を示すものであって、利益管理の見地からは、短期的には管理不能が原価項目とされる。この点については、拙著「進化する病院マネジメント」(川淵：2004)で詳しく説明したので興味のある方は参照されたい。

8.3 医療機関別包括評価の対処方法

一方、医療機関別包括評価の対処方法だが、米国の DRG/PPS と異なり、患者 1 人 1 日当たりの定額払いなので、収入を増やすには一定の感度分析が求められる。というのは、収入を上げるためには在院日数の短縮が求められるが、これを過度に推し進めると、病床利用率の低下を招くからである。

そこで、主要な経営指標を使って4次元マトリックスを作成する必要がある(図6)。この相関関係図を見ると、入院単価と医師 1 人 1 日当たり患者数および入院単価と平均在院日数は負の相関関係があるのに対して、平均在院日数(一般)と病床利用率は正の相関関係がある。つまり、国の政

図5 医病における主要な経営指標4次元関係図



策に従って、平均在院日数を短くすると、入院単価はアップするが、病床利用率はダウンしてしまうのである。問題はどちらの効果が強いのだが、これは病院によって事情が異なる。

かりに、この4次元マトリックスで導出した関数が正しいとすると、平均在院日数(一般)が1日短くすると入院単価は253.48円も高くなるが、病床利用率は0.1296%減ることがわかる。ちなみに、この機械的試算では、筑波大と東大で平均在院日数を1日短くすると、入院収入はそれぞれ0.62、0.44ポイント上昇すると推計された。

9. おわりに

以上、本稿では、国立大学附属病院を取り巻く外部環境の変化と、それにどう対処すべきかについて述べた。

キーワードは「親方日の丸からの脱却」である。実際、国立大学が法人化されたことで、「自主性・自立性」が高まったのは事実である。より具体的には、予算、組織、給与等は一定の自由度が増した。これまで国立大学附属病院は、定員のみならず給与もすべて法律で定められてきたが、これが法人の裁量に委ねられたわけである。従来、「歳入」と「歳出」が別会計だったため、経営管理など全く念頭になかったが、今後は国立大学附属病院にも民間病院と同様、一定のマネジメントが求められる。

もちろん大学附属病院の使命として不採算医療及び臨床教育並びに研究を担う必要があるので、即刻、独立採算にもっていくことは難しい。事実、米国では、メディケア入院患者を受け入れた病院を対象にした包括支払方式(PPS)が1983年に導入されて以来、政府(メディケア)は、大学病院に対し、医学教育に要する「直接的」費用(例えば、研修医や教員の給料)と「間接的」費用に充てるための支払いを別々に行ってきた。間接的な医学教育費用に対する支払いを規定したメディケアの方針は、医大附属病院における医業費用が割高であることを考慮して決められたものである。1999年に、ケースミックスの差を調整した患者一人当たりの平均医業費用を比較したところ、医大附属病院が27%~39%の幅で非医大附属病院を上回ったことが、先行研究で明らかにされている。

わが国の国立大学附属病院にもこうした加算は必要と考えるが、そうであればなおさらこそ、法人化後国立大学は「何が不採算医療か」「教育コストはいくらか」「研究コストはいくらか」を明らかにする必要がある。特に、直接的な医学教育費用とは異なり、間接的な医学教育(IME)の費用は財務記録や会計記録から直接入手できないため、統計的手法を使って推計する必要がある。この間接費を推計するため、米国政府は以前から、病院の病床数に占められるインターン/研修医の割合(IRB)という尺度を用い、これを加算要因としてきた³⁾。この尺度は、診断サービスまたは付帯的サービスの増加、および「最先端」治療テクノロジーの利用可能性などといった研究活動と関連しているとみなされている。

公私立大学病院とのイコール・フットイングが求められている中で、まさに国立大学附属病院の説明責任が問われる時代がやって来たといえる。

注

- 1 「診療報酬調査専門組織・DPC 評価分科会（第4回）」（平成15年11月12日）は、全国82の特定機能病院の平均在院日数を公表した。同資料には、各病院の平均在院日数を当該病院の疾患構成（DPC 別患者数）言い換えれば患者重症度で補正した数値が記されている。本研究では、同補正值を基に次の式で各病院の CMI を算出した。

$$CMI_k = LOS_k \div 18.79 \text{ (全病院の平均在院日数)}$$

ここで、 CMI_k は病院 k の CMI、 LOS_k は病院 k の補正された平均在院日数である。すなわち、同 CMI を乗じた医業収支率とは当該病院の患者重症度を加味した経営成績である。

- 2 全国の特定機能病院のインシデント、アクシデント事例数をまとめた「衆議院議員阿部知子君提出特定機能病院における医療事故多発に関する質問に対する答弁書」（平成14年4月23日）には、「アクシデント事例とは、各特定機能病院が安全管理の体制確保を目的とした医療事故等の院内報告制度において医療事故として取り上げたものであり、インシデント事例とは、各特定機能病院が事故には至らなかったがひやりとしたりはつとした事例を取り上げたものである。」と記されている。すなわち、アクシデントとは、実際に生じた医療事故のことであり、インシデントとは、「ヒヤリ・ハット事例」または「ニアミス」とも呼ばれ、医療事故には至らなかったが事故につながったおそれのある失敗のことである。
- 3 DRG/PPS を策定するために行われた最初の研究で、ケースミックス、地域の賃金、病床数、および病院が所在する立地条件を調整した後に、入院患者一人当たりのメディケア入院患者費用は、IRB 比率が10%上昇するごとに5.7%上昇することが示された。しかし、直近の研究では、メディケア支払諮問委員会（MedPAC）が発表した IME 費用推計によると、患者1人当たりのメディケア費用に対する教育指導の限界寄与率は約2.7%まで低下したことが明らかになった。

2003年1月に開かれた MedPAC の会議で、IME 調整を経験的なレベルの2.7%に引き下げるべきか否かという問題が取り上げられた。2003会計年度の IME 調整は、費用に対する GME 寄与率の経験的推計値より2倍高い15.5%に設定されていた。このような大幅な差があるものの、委員たちは IME 調整を減額する議案を小差で否決した。この決定は、少なくとも部分的には、IME 調整の減額が医大附属病院の財政状態と使命遂行能力に悪影響を及ぼすという懸念に根ざしたものである。

参考文献

- 文部科学省 2002, 「国立大学附属病院財務諸表（試算）作成マニュアル」, 平成14年5月 .
- 国立大学医学部附属病院長会議常置委員会 2002, 「国立大学法人化後の国立大学附属病院の運営について」(平成14年12月) .
- 川淵孝一 2002, 『医療改革 痛みを感じない制度設計を』東洋経済新報社 .
- 川淵孝一 2002, 「国立大学の独立法人化が促す新たな病院経営」『看護管理』医学書院 .
- 川淵孝一 2004, 『進化する病院マネジメント 医療と経営の質がわかる人材育成を目指して』医学書院 .
- 川淵孝一・侯妹 2003, 「国立大学附属病院の現状と課題」『病院』医学書院 .
- 川淵孝一・侯妹 2003, 「医療版バランス・スコアカードの開発に向けた一研究」日本品質管理学会第71回研究発表会(2003.5.31) .
- 川淵孝一研究室 2003, 『病院機能再編経営戦略マニュアル』日本医療企画 .
- メディカルクリエイト・遠山峰輝・田中伸明・堤達朗 2003, 『病院運営を科学する!』日本医療企画 .
- Lane Koenig, Allen Dobson, Silver Ho, Jonathan M. Sigel, David Blumental, and Joel S. Weissman 2003, "Estimating The Mission-Related Costs of Teaching Hospital," *Health Affairs*, Volume 22, Number 6, November/December, pp.112-122.

大学附属病院の経営とその問題点 (コメント)

——経営改善活動の経験から——

豊田長康

目次

はじめに

1. 三重大学病院“節約委員会”のそれまでの活動
2. “節約委員会”委員長就任と目的・目標設定
3. 目標達成のための方策立案
4. 方策の実施
5. 経営改善活動の成果
6. 経営改善活動の総括と教訓

おわりに

大学附属病院の経営とその問題点（コメント）

経営改善活動の経験から

豊田長康*

Some Comments on the Management of University Hospital in Japan :
From our Experience of “Kaizen (Reform)” in Mie University Hospital

Nagayasu Toyoda

はじめに

本稿では、三重大学医学部附属病院（以下三重大学病院）において、以前に私が中心となって行った経営改善活動の経験を紹介させていただく。川淵氏の理論的なお話（本誌第5論文）に、私の実践的な現場での経験談が加わることにより、大学病院関係者の病院経営についてのご理解を少しでも深めていただくことができれば幸いである。

1. 三重大学病院“節約委員会”のそれまでの活動

三重大学病院の“節約委員会”の歴史は古く、昭和58年7月に設立されている。主として薬品費および医療材料費の節約をすることがその役目であった。薬品および医療材料からなる医療品に関わる支出は慣習上“医療費”と呼ばれており、病院の医業総収入に占める“医療費”の割合が“医療費率”と呼ばれるものである。当時は原則として病院医業収入の40%を上限として国から薬品費および医療材料費の予算が配賦されるという制度であった。しばしば年度末に薬品や医療材料を購入する予算が足りなくなり、年度末には購入薬品の制限をし、高額な医療材料や薬品を使う診療は大学病院から外部の病院に紹介をするなどし、やりくりをしていた。

高額な医療材料や薬品を使う診療、例えばペースメーカー装着や抗ガン剤投与等の診療を、わざわざ外部の病院に紹介するようなことは、今から思えばまことにもったいない話である。ペースメーカーや抗ガン剤等の医療費は患者様から支払われるので、病院としては損はせず利益が出るはずなのに、なぜ、大学病院でやってはいけないのか？ 当時の病院の事務の方々と言い争ったことを覚えている。

* 三重大学学長

このように三重大学の節約委員会の最も重要な仕事は、この“医療費率”を40%以下にすることであったが、長年の節約委員会の努力にもかかわらず、医療費率は恒常的に全国ワースト2の順位であり、私が節約委員会の委員長に任命された平成9年4月当時、42.2%という値であった。

2. “節約委員会”委員長就任と目的・目標設定

そのような状況で平成9年4月から平成11年3月までの2年間の任期で“伝統ある”節約委員会の委員長をお引き受けした。委員会の回数は第90回～102回を担当した。

まず、委員会の目的および目標を改めて明確にした。目的としては「附属病院の目的である“患者本位の高度先進医療”の推進を支援するために病院経営の改善を図る。」とさせていただいた。病院経営の目的はあくまで病院の理念を達成することであり、お金を儲けることが直接の目的ではない、ということを確認に伝達したかったからである。

また、委員会の平成9年度の目標としては、「患者本位の高度先進医療を推進しつつ、医療費率を2%改善する。」とさせていただいた。この「患者本位の高度先進医療を推進しつつ」という条件をつけることが大切であると考えた。「医療費率を2%改善する」という目標だけの場合、“何が何でも医療費率2%の数値目標を達成すればよい”ということになりかねない。そうすると、患者様にご迷惑をおかけするような節減を行ったり、先に述べたような、ペースメーカー装着や抗ガン剤の治療を外部の病院に紹介するというような「患者本位の高度先進医療を推進する」という大学病院の使命に反する医療を行ってしまうことにつながりうると考えたからである。

医療費率(=医療費支出額/医業総収入)を下げるためには、薬品費や医療材料費を抑えること、および(または)医業総収入を増やすことが必要である。薬品費、医療材料費を抑えるためには、たとえば同じ効能であれば薬価の安い薬品を選択する、過剰な投薬をしない、在庫を少なくする、同様の品質であれば安い医療材料を使う、医療材料を無駄に使わない、等があげられ、医業総収入を増やすためには、病床稼働率を上げる、健康保険請求漏れを防止する、診療単価を上げる(病床回転率を上げる)、差額病床料の請求漏れを防止する、等があげられる。

3. 目標達成のための方策立案

さて、上記のような医療費率を下げるための方法はいわば当然のことであり、従来の“節約委員会”や診療科長会においても、長年にわたって毎回病院長や節約委員長が口を酸っぱくして伝達してきたことである。委員会の席上でのそのような伝達によりある程度効果があったかもしれないが、三重大学病院の医療費率が長年にわたって一向に下がらなかったことから、このような委員会を今後何回開催しても大きな効果は期待できず、何らかの別の方策が必要であると考えた。そして、以下の4つの方策を実行することとした。

委員会の工夫

各診療科の代表者が集まる節約委員会の回数を1カ月1回から2カ月1回に減らし、その変わり、現場のコメディカルも含めた教職員を順次集めて伝達する会議を頻繁に開くことにした。代表者にだけ伝達する従来の会議では、構成員の一人一人に委員長の意図が正確に伝達されているかどうか分からないと考えたからである。

病院管理学あるいは経営学に関する講演会の開催

外部の専門家による病院の全教職員を対象とした講演会を、年1回程度開催することとした。

経営改善報告制度

これは、QC的な改善活動にヒントを得て考えた一種の提案制度であり、各現場で医師、看護師、職員がいっしょになって、アイデアを出し合い、何をどのように工夫したらどの程度経営改善効果があったか具体的な事例を報告していただくこととした。QC活動の指導経験のある外部のコンサルタントの方に、開始に当たってセミナーを開催してもらった。一定期間毎に全体の発表会を行い、またインセンティブとして、優れたアイデアを出した教職員には、浅く広く、表彰状やテレホンカード等を授与することにした。

経営指標改善度に応じた追加予算の傾斜配分

病床稼働率、病床回転率、健康保険査定減率、総収入などの経営指標が前年度に比べて改善した診療科に、その成績改善率に応じて、追加予算の一部を傾斜配分することとした。

4. 方策の実施

さて、以上のような方策を立て、それを、担当の事務職員と二人で実施した。経営改善報告用紙を作成し、現場から報告をしてもらった。特に看護師の皆さんには最大限の協力をいただき、経営改善報告を集積した。表1は、周産母子センターの師長からの経営改善報告である。未熟児には鼻から胃の中に通したチューブを介して1日8回ミルクを投与するが、そのチューブに残ったミルクをすべて胃の中に入れるために、さらに生理食塩水をチューブに注入する。その際2.5ccのディスプレイの注射器を1日8本使っていたが、それを10ccの注射器1日1本で行うようにした。患者数から計算すると、それだけで1年間に約20万円の節約になるというものである。経営改善報告には私がすべてコメントを書いて返した。

このようなアイデアに対して、私はテレホンカードを差し上げたが、「こんなことは当り前のことであり、もっと前からやっていないといけない。」というご批判を何人かの方から頂戴した。しかし、このようなQC改善活動においては、この種の批判は禁句である。そうでないと、現場が一生懸命考えて実行する意欲を失ってしまうことになる。

電気代や文房具などの節約努力の報告も寄せられた。この時の経営改善活動は医療費の節減が目的であり、それ以外の節約は、予算通り使い切ることが善とされていた当時は、あまり意味をなさなかったが、そのような医療費以外の節約努力に対してもテレホンカードをお渡しした。法人化後の今となっては、医療費以外の節約もきわめて大切である。

臨床実習の学生が手術の手洗いにつく¹⁾ことをやめさせて、その際の手術着代や手袋代の節約を

表1 経営改善報告用紙

| | |
|--------------|---|
| 診療科、病棟名 | 周産母子センター（NICU） |
| 記入者名、日付 | 婦長 平成9年5月21日 |
| 改善事項 | 鼻注栄養終了時のワッサー後押し用注射器の節約 |
| 改善前の状況 | 約15名の未熟児・新生児が鼻注栄養を行っており、3時間の鼻注終了時に2.5ml ディスポ注射器にワッサー1mlを吸って鼻注カテーテルから後押ししていた。使用本数は120本/日、840本/週、3600本/月であった。 |
| 何をどのように改善したか | 1人のベビー専用10mlのディスポシリンジに1日分の後押しワッサー8mlをまとめて作り、毎回1ml使用するよう、スタッフ全員で申し合わせ、実施した。10mlディスポシリンジは1回/日交換とした。清潔面でも問題がないと判断した。10mlディスポシリンジの使用本数は15本/日、105本/週、450本/月となった。 |
| 改善効果 | 1ヶ月の2.5mlディスポシリンジの使用材料は22,680円であり、改善後5,576円/月となり1ヶ月17,104円の節約となり、年間では205,248円の節約となる。 |
| 節約委員会コメント | すばらしい節約効果ですね。この調子でがんばって下さい。 節約委員長 豊田 |

表2 収益アップ対策と費用削減対策（川淵孝一氏による）

| | |
|--------------------------------|--|
| <収益アップ対策> | |
| ■ 患者数 | 病院の魅力作り（差別化） |
| 病床利用率 | 空床管理の徹底、病診連携の促進、高額医療機器の購入 |
| 外来患者数 | 診療科の充実、駐車場の確保、専門・特殊外来の設置 |
| 検診事業 | 人間ドックの設置、フォローアップの充実 |
| 在宅事業 | 訪問看護ステーションの設置、「救急時はいつでも」の体制 |
| ■ 診療単価 | |
| 入院単価 | 平均在院日数の短縮、賢明な看護料の選択 |
| 外来単価 | 請求もれ対策、伝票・帳票制度の改善 |
| 特定療養費 | 患者サービスの向上 |
| <費用削減対策> | |
| ■ 変動費（医薬品費、診療材料費、給食材料費、消耗品費など） | |
| | 質の良いものをなるべく安く買う |
| | 大切に使う |
| | 在庫はなるべく少なく |
| ■ 固定費 | |
| 職員給与費 | 適正人員の算出、給与単価のコントロールパート化、外注化、残業の削減、柔軟な勤務体系の導入 |
| 経費 | 節約努力 |
| 減価償却費 | 過剰投資を避ける |

するアイデアが出されたが、この種の改善提案は、教育を行うという大学病院の使命に反することであり、却下した。

経営指標の改善度に応じた診療科への一部追加予算の傾斜配分に際しては、かなりの不平不満が続出し、担当の事務職員は矢面に立たされてつらい思いをした。これは、外部のコンサルタントの方からは、成果（結果）によってお金を傾斜配分する場合には、よほど評価基準を単純明快なものにしておかないと紛糾するもとなるので注意をした方が良く、とアドバイスを頂いていたのであるが、案の定、紛糾を招いたわけである。しかし、途中で撤回するわけにはいかないので、最後まで続行した。

病院経営に関する講演会として、平成9年12月18日に川淵孝一氏を講師に招いた。当時話題になっていた DRG²⁾ に関する話とともに、収益アップ対策、費用削減対策等、病院の経営に関する話も話をいただいた。表2は当時の川淵氏の講演資料の一部である。

また、節約委員会の活動は、単なる節約にとどまらないことから、平成10年4月より“経営改善委員会”と改名することを提案した。当時は“経営”という言葉に一種のアレルギーがあり、診療科長会において“経営”よりも“運営”という言葉が適切であるという反対意見もあったが、了承された。

5. 経営改善活動の成果

2年間の経営改善活動の最終的な数値上の成果は表3に示した通りである。107.7億円であった総医業収入は1年目4.4億円増、2年目1.2億円増、2年間で合計5.6億円増となり、113.3億円となった。42.2%であった医療費率は1年目0.9%減、2年目1.3%減、2年間で合計2.2%減となり、40.0%となった。総医業収入から医療費を差し引いた62.3億円の“利益”は、1年目3.5億円増、2年目2.2億円増、2年間で5.7億円増となり、68.0億円となった。ちなみに、この“利益”は、医療費が変動費とほぼ等しいと考えられるので、収入から変動費をマイナスした「限界利益」にほぼ等しいと考えられる。

表3 経営改善活動の数値上の成果

| | 平成8年度 | 平成9年度 | 平成10年度 |
|--------------|---------|---------|---------|
| 附属病院収入額(A) | 107.7億円 | 112.1億円 | 113.3億円 |
| 医療費(B) | 45.4億円 | 46.3億円 | 45.3億円 |
| 医療費率 | 42.2% | 41.3% | 40.0% |
| A - B (限界利益) | 62.3億円 | 65.8億円 | 68.0億円 |
| 医療費率全国平均 | 39.3% | 39.5% | 39.0% |

限界利益は、診療現場での管理会計上有用な指標であると思われる。その理由は、医療費率を強調しすぎると、先に述べたように、高額な医療材料や薬品を使う診療、例えばベースメーカー装着や抗ガン剤投与等の診療を、わざわざ外部の病院に紹介するようなことが生じてしまう。限界利益を最大にすることを診療現場の指標にした場合には、このようなことは起こりえない。ただし、限

界利益を診療科毎に算出しようとする、診療科毎の医療材料費を算出できるシステムが不可欠である。

また、経費の節減には、変動費の節減と固定費の節減の両方があるが、今回の経営改善は、主として変動費の節減を診療現場中心に行ったことになる。固定費の節減も重要であるが、例えば代表的な固定費である人件費の節減等については、診療現場に決定できる権限が与えられている病院は少なく、病院執行部が決定をする事項であると考えられる。

総収入が1年目は4.4億円伸びたにも関わらず、2年目が1.2億円と伸びが鈍った理由については、十分な分析をしたわけではない。総収入に影響する要因は数多く考えられ、上に記載した病床稼働率、健康保険請求漏れ、診療単価（病床回転率）、差額病床料の請求漏れの他にも、健康保険の診療報酬の改定等により特に収入増を意識しなくても自然に増加する場合もあるし、人気のある医師の採用・転出や医療事故の影響等による患者数の増減もありうる。また、今回、病院経営指標の改善度に応じて各診療科に対する一部追加予算の傾斜配分を行った効果が1年目では大きく現れたが、2年目になると早くもマンネリ化してインセンティブとしての効果が働かなくなり、その反動が現れた可能性も否定はできないと考えている。

2年目の半期の収入が目標収入額を大幅に下回ったことから、病院長の指示で緊急措置がとられることとなった。そのために院外処方箋の率を低下させることが、経営委員会とは別のところで決定された。院外処方箋発行率を下げた院内処方箋で薬品を出すことにより、医療費率は上昇するが、売上げが増える。当時の病院の事務は、期首に文部科学省に届け出た収入目標と医療費率を達成するための調整の道具として、院外処方箋発行率を位置付けていたと思われる。経営委員会としては、それまで院外処方箋発行率を上昇させることを目標として号令をかけてきただけに、この方針転換は、執行部に対する不信感、診療現場での混乱、そして院外薬局に多大の迷惑を招いてしまった。数値目標達成のために、姑息的な手段を用いて辻褄を合わせることは、やってはいけないことであると痛感した。

一方、経営改善活動による医療費節減については、1年間で2%低減という当初の目標達成は遅れたものの、2年間にわたって着実に約1%ずつ減少し、約2億円の純利益増をもたらしたことは評価されるべきであろう。法人化以前の“利益”という概念のない非営利公的機関においても、このような改善活動は、ある一定の効果をもたらすということであると思われる。

私が経営改善委員長を辞めた後、経営改善活動は下火となり、医療費率は再度上昇した。改善活動の成否は、それを継続的に行って組織の風土となるまで定着させることができるかどうかにかかっていると思われる。トップの信念がゆらぎ、熱心に取り組む働き蜂がいなくなれば、継続することは困難である。

6. 経営改善活動の総括と教訓

2年間務めた経営改善委員会委員長を辞めるに当たって平成11年3月に経営改善報告集をまとめたが、その際の経営改善活動の総括として記した前文の抜粋を以下に掲げておく。

- 最近の医療情勢は厳しさを増しており、国立大学病院といえども、経営を真剣に考えざるをえない状況である。5年後には大学が独立行政法人化されるかどうかの結論が出されるものと思われるが、その時には今よりもさらに厳しい状況におかれることになる。その時になって泣き言を言わなくてもよいように、今から職員全員の意識改革を進め、逆境に強い経営体質を涵養しておくことが大切である。
 - 最も大切なことは、アイデアを出すだけでなく、それを実行し、ルーチンの業務として定着化させることである。定着化しなければどんなすばらしいアイデアであっても、何の意味もなさないのである。
 - 今までの経営改善委員会の活動は、主として経費節減に主眼をおいたものであった。しかし、経費節減と同時に収入アップにも取り組まなければならない。そのためには、他の病院ではできない高度先進医療を開発するとともに、心温まる患者サービスを提供し、患者さまにもう一度この病院にかかりたいと思っていただける大学病院にすることが肝要である。ほんのちょっとした不用意な言葉使いでも、こちらが気がつかない間に相手の心を深く傷つけていることはよくあることである。常に患者さまの立場に立って考えるとともに接遇のノウハウも知っておかなければならないと思う。
 - この経営改善報告集は三重大学医学部附属病院のすべての部署のすべての職員の努力の結晶であり、大切な宝物であると私は思っている。改善活動は一部の人たちだけがやっても成功しない。医師、看護師、薬剤師、栄養士、技師、事務職員等、すべての部署のすべての職員が力を合わせて初めて成功するものである。このような全職員を巻き込んだ改善活動によって、私どもの病院の行く手に立ちはだかる難局を立派に乗り越えて、すばらしい大学病院に発展することを願ってやまない。
 - 経営改善活動を推進するに当たって必然的に生じるさまざまな苦情の矢面に立って頂いた関係事務職員各位の労をねぎらいたい。
- また、2年間の経営改善委員会の経験から私が得た、甚だ独断的な教訓を表4に列挙しておく。

表4 経営改善活動から得られた教訓

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ■ 人を集めて経営改善の訓辞を垂れるだけでは効果はない。 ■ 現場中心の改善活動は、非営利組織であっても、やれば必ず効果が上がる。 ■ 診療現場を動機づけるための管理会計指標としては、診療科毎の“限界利益”が最も合理的であると思われる。 ■ ただし、経営改善活動はお金儲けが目的ではなく、あくまで、理念達成のための経営基盤の確立が目的である。 ■ 数値目標達成のために、姑息的な手段によって辻褃合わせをすることは避けるべきである。 ■ 現場から出てきたアイデアに対して、どんなに小さなアイデアでも「そんなことは当たり前」という言葉は禁句である。 ■ 改善活動を定着化し、組織風土にまで持っていくことが大切である。 ■ 改善活動の報償は浅く広く。成果（結果）主義によるお金の傾斜配分は評価基準を明快なものにしておかないと紛糾を招く可能性がある。 ■ トップの信念が揺らぎ、熱心に取り組む働き蜂がいなくなれば、改善活動は容易に崩壊する。 |
|--|

おわりに

効率化と経営改善が求められている法人化後の国立大学附属病院においても、経営改善活動は有効と思われ、ぜひ試みていただきたい。しかし、地域社会や国民が期待している国立大学附属病院の理念を曲げてはいけない。理念を曲げなければならないほどの、あるいは他部局の教育研究に支障を来すほどの採算性が大学附属病院に求められるのであれば、それは制度設計そのものに問題がある。ただし、今後、国立大学附属病院の理念達成のための金額（非採算部分等）として、どの程度公的な資金の投入が妥当かという難しい課題が残される。

注

- 1 手洗いにつく：術者と同様に手指を消毒し、滅菌した術衣や手袋を着用して、手術台の直前に立って手術の見学や補助操作を行うこと。
- 2 DRG：diagnosis related group（疾患別関連群）の略。医療資源の必要度から、10,000以上ある診断名を整理して500程度のグループに分類し、包括支払方式と組み合わせて、医療コストの管理に用いられる。

国立大学法人の運営資金の構造と可能性

崎 元 達 郎

目 次

1. はじめに
2. 人、もの、金の問題点と可能性
3. 国立大学法人の運営資金構造
4. まとめ

国立大学法人の運営資金の構造と可能性

崎 元 達 郎*

The Budget Structure and Potentiality of National University Corporations

Tatsuro Sakimoto

1 はじめに

種々の議論と制度設計、そして慌ただしい手続きの下に戦後の学制改革以来の大改革とも言われる国立大学の法人化がスタートしてまもなく1年が過ぎようとしている。制度そのものが試行錯誤を前提とする部分も多い上に、初年度は移行期としての暗中模索の域を出ないというのが現状であろう。従って、「国立大学法人の可能性」と言っても、少なくとも数年又は第一期の中期目標・計画期間を経過しないと及できないことも多いのであるが、法人化後の半年の現時点に於いて、特に法人の運営資金構造の分析を通してその可能性について論じてみたい。

2 . 人、もの、金の問題点と可能性

2.1 人

言うまでもなく、18歳人口減による全入（ユニバーサル・アクセス）時代を迎えるにあたって、優秀な学生を集めることに今まで以上の熾烈な競争が生じることになるので、大学の個性化と他にない魅力の創出が必須となる。そのために多様な入学者選考方法の導入や大学独自の奨学金制度等、種々の施策の可能性があるが、基本は教育の質の保証と有為な人材の輩出による社会的評価であろう。この社会的評価は法人化前から存在するものであるが、法人化後の改善の評価を求めるとしても、教育、人材養成という事の性質上、その結果が評価可能なのは数十年先であるという点に配慮が求められる。

教育・研究の改善のためには、教職員の意識改変が重要であるが、大学内の各部局にも温度差があるし、戦後60年間の国立大学時代に培われた大学文化、風土で過ごしてきた一人ひとりの教員、職員の意識変化には時間を要する。それを加速するためにも、教職員の個人活動評価とインセンティブ導入のための能力・業績給への移行等が近い将来検討されることになるだろう。

職員の人事についても、文部科学省の移動官職人事との関係はあるものの、専門的職種への学外

* 熊本大学学長

(民間)人の登用や、事務職員の移動官職ポストの内部昇格が実施されることになるであろう。

なかでも、施策として効果が大きく、大学のトップマネジメントを左右するのは教職員の定員をどの程度、大学執行部が扱い得るかである。多くの大学で学長裁量(全学留保)定員を確保し、組織の新設や人材の重点的配分、運営費・管理費減が行われつつあるし、教職員数の適正配分の可能性を追求することも自然の流れかもしれない。

しかしながら、これらの人の問題は大学執行部と部局との対立の構図のもとにあるし、労働基準法の世界の中での労働組合、過半数代表の意見という大きな拘束条件の中で解を見出さねばならない。また、執行部(学長)と構成員の対立の構図の存在は、学長選考における構成員の意向投票の取り扱いに重要な関係を持つ。

2.2 もの

「もの」と言えば、設備を含むのであるが、大きな課題は、施設整備であろう。文部科学省の施設緊急整備5カ年計画は、平成17年度で終了する。計画は全施設2400万㎡の4分の1である約600万㎡についてのものであり、国立大学協会大学経営委員会のアンケート(平成16年10月)によると、その整備率は文部科学省のものと各大学法人の認識とは、大きな食い違いを生じている。特に老朽化に対する整備率については、著しく低い認識であり、ポスト5カ年計画の必要性を訴える声が強い。

特別会計や補正予算に依存していた文部科学省も、施設整備の財源に乏しく、寄付、間接経費、PFI等、多様な財源による施設整備が求められているが、法人の借入金による整備や借地権設定等の問題への打開策は、未だ先が見えない状況である。

2.3 金

国会付帯決議等もあり、平成16年度の各法人予算は額面的には、平成15年度並の予算が確保されたことになっている。しかし、法人化ゆえに必要な経費による予算の実質減が現実であり、各法人とも戦略的な経費を本部に確保する必要に迫られたため、教育研究費(部局配分予算)は減少した大学が多い。

さらに、一般管理費1%減と、病院を有する大学の多くにあっては2%の経営改善が課せられている。一般管理費1%減についても、100年実施すれば、一般管理費“0”を意味するので永久にはあり得ないと考えたいし、病院の経営改善2%についても多くの大学で、数年後に破綻するとのシミュレーションがなされている。法人化後に顕在化した医療従事者等の超過勤務手当を病院収入で支払うと考えると、さらに財政的破綻は早まることになる。高度先端医療、高度地域医療、医師の養成等を果たしている大学附属病院の採算性には限界があることを、データで示すとともに、国や地域への貢献や大学病院の存在意義の理解を訴えていく必要がある。

特別教育研究費の概算要求枠が設定されたが、従来の概算要求との違いは、応分の大学法人の自己負担が求められる構造となっている点であり、大学法人としては、後年度負担を考慮した中長期的計画の策定が迫られる。

21世紀 COE や GP に代表される競争的資金獲得に、若干の活路を見出す余地はあるが、当然ながら大学間及び学内においての選択と集中が避けられない。重要なことは同時に基盤的教育研究費の充実、確保が前提であり、基盤的経費を減らして競争的資金が措置されるようなことになれば、ますます厳しい状況、すなわち長期的には負の可能性を招来するものと考えられる。

3. 国立大学法人の運営資金構造

3.1 基礎データと定義

前章で述べた国立大学法人の可能性と問題点についてみると、法人化によってもたらされた最も大きな点、即ち、大学経営、運営資金力に殆どのが帰することが明白である。そこで、各大学法人の運営資金構造の一端を明らかにするために、各大学法人が年度計画としてホームページ等で公表している「予算、収支計画及び資金計画（平成16年度の見込額）」と、文部科学省のホームページで公表されている各種競争的資金交付決定額を用いて、分析を試みた。

以下では、運営費交付金(G)、授業料等学生納付金(T)、病院収入(H)、雑収入(Z)の和を基礎収入(A)と定義し、大学法人の基礎的経営資金と考える。外部資金(E)は共同研究、委託研究等の産学連携等研究収入、寄付金収入、科学研究費補助金(厚生省のものを含まない)、21世紀 COE 予算(平成14~16年度)の合計として定義する。

3.2 大学の種別と資金構造の特徴

87大学法人(2短期大学を除く)は、基礎収入(A)を構成する4つの成分の率でみた場合の資金構造の特徴により、表1及び図1に示す8つのグループに分類されるが、そこからは以下のことが読み取れる。

- 1) 交付金依存率(G/A)が高いのは、大学院大学(90%)、教育系大学(73%)、理科系大学(72%)の順である。従って、この順に一般管理費1%減の全予算に占める率が高いことになる。交付金依存率(G/A)が低いのは、医科系大学(40%)と病院有総合大学(46%)であり、87大学平均では55%となる。
- 2) 学生納付金依存率(T/A)が高いのは、病院無総合大学(37%)と文科系大学(35%)であり、依存率が最も低いのは医科系大学(4%)である。学生納付金を標準額から10%値上げしたとした場合の基礎収入に対する割合は大学によって、4.7%から0.3%である。
- 3) 附属病院を有する42大学における病院収入(H)の、基礎収入(A)に占める割合(H/A)は34%と高い。医科系大学においては56%であり、交付金への依存率(40%)より大きい。したがって、病院の2%の経営改善を求められている医科系大学にあっては基礎収入(A)に占める割合がより高くなる。
- 4) 外部資金率(E/A)は、大学院大学(35%)、大規模大学(27%)、理科系大学(22%)の順に高く、平均値(14%)の1.6~2.5倍に達する。ただし、外部資金には科学振興調整費、厚生科

表1 大学の分類別に見た項目別資金の比率(%)

| 大学分類 | 資金項目 | 交付金率 (G/A) | 学生納付金率 (T/A) | 病院収入率 (H/A) | 雑収入率 (Z/A) | 外部資金率 (E/A) |
|--------------|------|---------------|-----------------|----------------|---------------|----------------|
| 大規模大学(7校) | | 62 | 12 | 25 | 1 | 27 |
| 病院有総合大学(30校) | | 46 | 16 | 37 | 1 | 7 |
| 病院無総合大学(12校) | | 62 | 37 | 0 | 1 | 8 |
| 理科大学(12校) | | 72 | 27 | 0 | 1 | 22 |
| 文科大学(6校) | | 64 | 35 | 0 | 1 | 5 |
| 医科大学(5校) | | 40 | 4 | 56 | 0 | 6 |
| 教育系大学(11校) | | 73 | 26 | 0 | 1 | 2 |
| 大学院大学(4校) | | 90 | 9 | 0 | 1 | 35 |
| 短期大学(2校) | | 88 | 8 | 3 | 1 | 2 |
| 病院有大学42校平均 | | 52 | 14 | 34 | 0 | 10 |
| 病院無大学45校平均 | | 68 | 31 | 0 | 1 | 12 |
| 短大以外の87校平均 | | 55 | 16 | 28 | 1 | 14 |

図1 基礎収入の構成割合

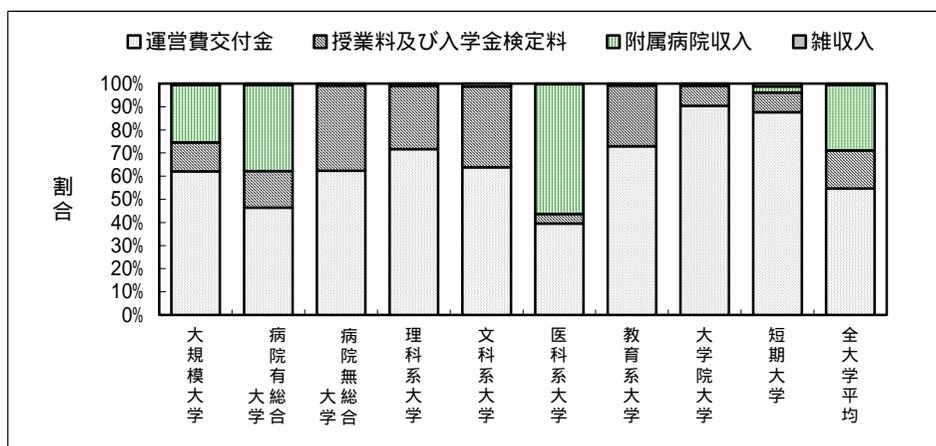
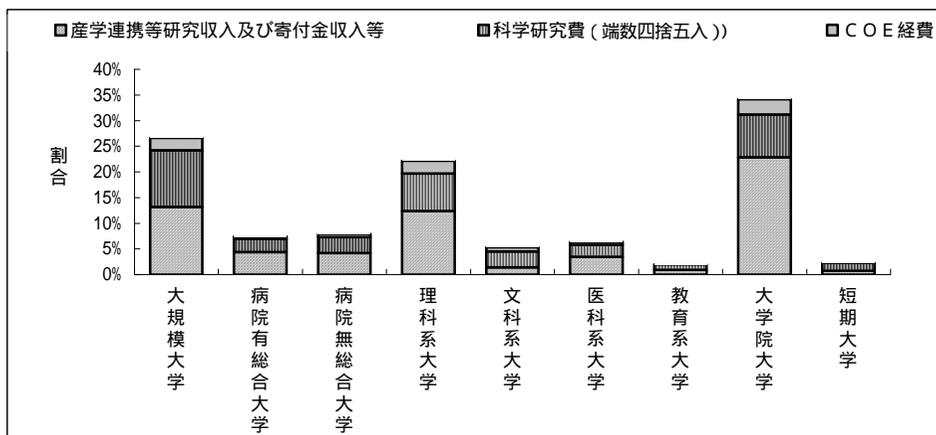


図2 外部資金の基礎収入に対する割合



研等を含めていない。これらを含めると若干数値や様子が異なると考えられる。

- 5) 図2に、外部資金を構成する3つの要素(産学連携、科研、COE)の基礎収入に対する割合を示している。いずれの大学においても産学連携等研究収入の割合が高い。大学分類では、「大学院大学」で、その傾向が顕著であること、また、ここには示せないが、個々の大学別に見ると首都圏や東海、近畿圏の大学での比率が高いという地域差(地の利)が見られる。
- 6) 一方、外部資金率の低い教育系大学(2%)、文科系大学(5%)においては、外部資金(特に産学連携等研究収入)をもって、法人経営を安定させるという方策の困難さを示している。

3.3 職員または学生一人あたりの資金構造と特徴

運営資金を総額で見ると、大規模大学が圧倒的な資金力を有するのは明白である。それは、歴史的に国策としての選択と集中が行われた結果であり、議論の余地は無いのでここでは総額でみることはせず、常勤職員(教員を含む)または学生一人あたりの資金を表2のように示し、考察する。

それによれば、概して、先の8つの大学分類での説明可能性と、大学分類を超えた個別大学の特徴とが混在して現れる。すなわち、大学毎の差は一般に平滑化されるが、個別大学の特異性が顕著になる。表2から以下の点を読み取れる。

- 1) 基礎収入(A)を常勤職員数で割った額を表2の第1欄及び図3に示したが、総額で見ると大学間格差は平滑化され、全大学法人の平均で1677万円となる。病院無総合大学(1386万円)と教育系大学(1311万円)が低く、医科系大学(2045万円)と大学院大学(1896万円)が高い。
- 2) 表2の第2欄および図4は、基礎収入(A)から病院収入(H)と雑収入(Z)を除いた額、すなわち交付金(G)と学生納付金(T)を全学生数(附属学校生徒を除く)で割った額を示す。これは、大学法人の教育研究(医療を除く)における必要経費を、すべて学生納付金のみでまかなうと考えた場合に必要な学生納付金額に相当するが、全87大学法人の平均で285万円となる。これは、現行の学生納付金の5倍程度、私学の平均授業料(約80万円)の3.5倍となっていて、私学に比べると、手厚い投資がなされていることになる。大学分類別にみると、大学院大学(686万円)、医科系大学(673万円)、大規模大学(386万円)が高く、文科系大学(182万円)が最も低い。
- 3) 表2の第3欄及び図5は、外部資金(E)を常勤職員数で割った額、すなわち常勤職員一人当たりの外部資金収入を示している。全大学法人の平均で235万円/人であるが、大学院大学(655万円/人)、大規模大学(490万円/人)、理科系大学(346万円/人)が群を抜いて高い。教育系大学(26万円/人)と文科系大学(90万円/人)が低く、これらの大学での外部資金獲得の困難さを示している。
- 4) 表2の第4欄及び図6には、大学院生一人当たりの外部資金収入を示している。これは研究アクティビティの可能性指標のひとつと考えられるが、全大学法人の平均は243万円/人である。大規模大学(361万円/人)、医科系大学(336万円/人)、大学院大学(239万円/人)の順に多く、最も少ない教育系大学(35万円/人)との格差は最大10倍程度である。

表2 常勤職員または学生一人当たりの資金(万円)

| 大学分類 | 項目 | 基礎収入額(A) | 交付金(G) + 学生納付金(T) | 外部資金(E) | 外部資金(E) |
|--------------|-------|----------|-------------------|---------|---------|
| | 常勤職員数 | 常勤職員数 | 全学生数 | 常勤職員数 | 大学院生数 |
| 大規模大学(7校) | | 1833 | 386 | 490 | 361 |
| 病院有総合大学(30校) | | 1643 | 258 | 123 | 174 |
| 病院無総合大学(12校) | | 1386 | 191 | 112 | 112 |
| 理科大学(12校) | | 1550 | 259 | 346 | 211 |
| 文科大学(6校) | | 1659 | 182 | 90 | 82 |
| 医科大学(5校) | | 2045 | 673 | 130 | 336 |
| 教育系大学(11校) | | 1311 | 252 | 26 | 35 |
| 大学院大学(4校) | | 1896 | 686 | 655 | 239 |
| 全87大学法人平均 | | 1677 | 285 | 235 | 243 |

図3 常勤職員一人当たりの基礎収入

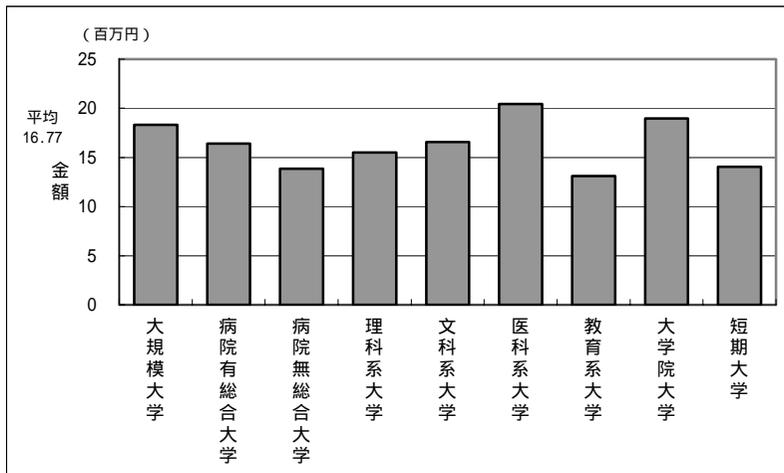


図4 (運営費交付金 + 学生納付金) を学生数で割った額

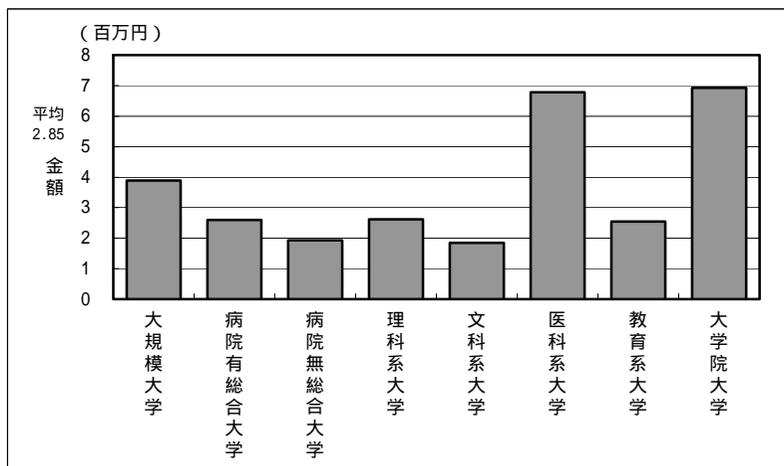


図5 常勤職員一人当たりの外部資金収入

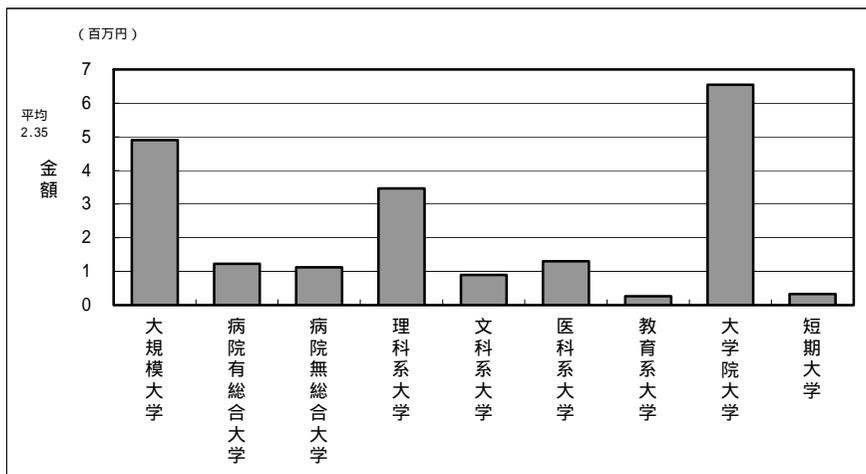
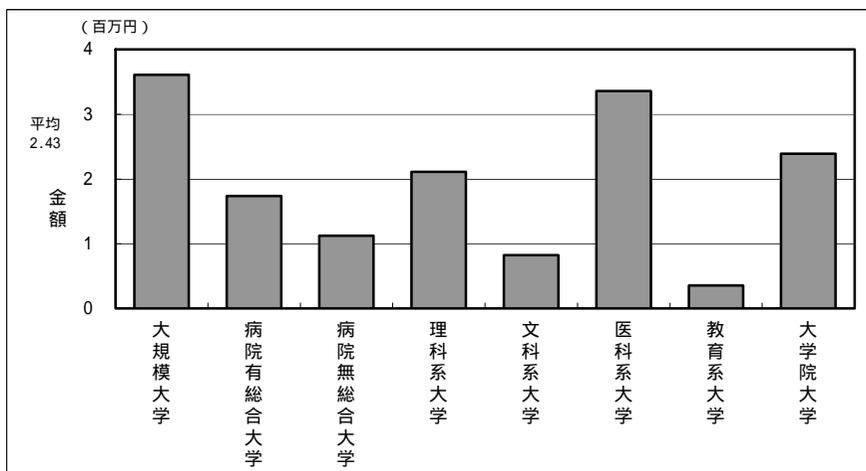


図6 大学院学生一人当たりの外部資金収入



4. まとめ

以上、見てきたように、国立大学法人の可能性は非常に限定的である。競争的環境が強調されるが、法人化の時点で各大学法人は、同じスタートラインから出発していないことがあらためて認識される。それは、歴史的な成り立ち、法人化前の各大学の努力、国策による選択と集中等、様々な要因によるものである。したがって国立大学法人の可能性は、各大学法人において否定的から肯定的までまちまちであり、一律に論じ得ないのは明らかであろう。問題は今後、各大学法人が競争的環境のみに目を奪われ、制約を取り除く努力をして可能性を追求すればするほど、民営化論に加担する可能性があることであろう。

他方において教育・文化・医療の中心的存在である国立大学の意義、均衡ある発展、それぞれの大学の役割や機能の分化、教育の機会均等、科学技術創造立国を支える基礎研究、先端研究と人材養成など、国立大学の存在意義に立ち戻ったあるべき姿とそれに基づいた可能性の追求が求められる。

付 記

本稿は国立大学法人がスタートして6ヶ月後の平成16年10月20日、21日に国立大学財務・経営センターと(社)国立大学協会の主催で行われた「大学トップマネジメント」の中のパネルディスカッション「国立大学法人の可能性」に於いて著者がパネラーとして行った発表を、求めに応じてまとめたものである。

発表の機会を与えて頂いた財務・経営センターの関係各位と、データ整理に尽力いただいた熊本大学総合企画室の各位に謝意を表したい。

本稿執筆時点で各大学法人が予想しなかった授業料標準額の改定(2.9%の増額)が、平成17年度予算案として閣議決定された。本稿に用いたデータは、平成16年度のものであることは先に述べたが、この改訂により、平成17年度以降数値が若干異なることになるが、ここで述べた傾向が、大きく変わることはないものと考えている。

大阪大学の財務政策

仁 科 一 彦

目 次

1. はじめに
2. 大学法人化に向けて
3. 大学法人の財務政策
4. おわりに

大阪大学の財務政策

仁科 一彦*

Financial Policy of Osaka University

Kazuhiko Nishina

1. はじめに

本論の目的は、国立大学の法人化によって大学に課せられることになった財務政策を取り上げ、その作成と運営について大阪大学の例を紹介することである。大阪大学がそれまで経験したことのない財務政策をいかに作成し、どのようにして全学の合意を形成し、そして実行に移しつつあるかを出来るだけ具体的に解説することにしたい。そのためには法人化後の状況のみならず、長い準備期間中に検討した諸問題や、熱い議論を展開した理念についても触れておく必要があると考える。

2. 大学法人化に向けて

本節では、国立大学の法人化が確実視されて以来、大阪大学が財務政策をどのように理解し、いかなる準備作業と議論を経て、法人化後の財務政策に備えてきたかを解説する。

2.1 法人化準備検討委員会

大学の法人化を聞いて以来、副学長を中心とする執行部は、文部科学省をはじめ、いくつかの先行独立行政法人や関係の深い国立大学等から情報を収集し、未経験の法人化に関する議論を重ねた。さまざまな意見や期待が交錯し、時として熱い議論を経て、「法人化準備検討委員会」なる組織を設置し、そのもとに教育や研究をはじめ法人としての大学を支える諸機能を担当する6つの「準備室」を設けた。財務政策を担当するのは「財務・会計準備室」であり、室員として全学から8名の委員が選出され、頻繁な会合を持つに至る。

「財務・会計準備室」で提言した財務政策の基本理念は「教育、研究および社会貢献という大学活動の円滑な進展に資するために、中期目標・計画に沿った財務政策を遂行する」というものであり、「法人化準備検討委員会」の検討を経て、全学で合意を得た。この理念の根底には、運営費交付金がいかなる論理に基づいて配分され将来にわたっていかなる規模や推移を示すかが不明の状況でも、

* 大阪大学理事・副学長

財務政策は教育と研究を資金の面から支える使命を持つ、という認識がある。その後、「財務・会計準備室」は、法人化に伴い「財務・会計室」として機能することになる。

2.2 財務の機能的分析

平成13年と14年に「大阪大学の財務の機能的分析」と称する調査を実施した。これは、国立大学財務・経営センターが主催した「大学マネジメント・システム研究会」において紹介され詳細に検討された、イギリスの大学における財務分析をヒントにして計画されたものである。

調査対象部局として、医学部附属病院、理学研究科、人間科学研究科ならびに経済学研究科を選び、部局がそれぞれの予算を教育と研究および社会貢献にどのように支出したかという全体的な資金利用状況から、平均的な教員が1週間の勤務時間を上記の3要素にどのように配分したかという(いわゆる effort study) 個別の状況まで、包括的にデータを収集して分析した。実際の作業は、各部局の協力と民間シンクタンクへの依頼で行っている。

この調査は多くの情報と示唆を提供し、それまで少なくとも教員が知ることのなかった種々の知見を与えるものであった。こうした実態把握が、その後における財務政策の策定に貢献していることは間違いないし、これからも有用であると思われる。

2.3 予算配分シミュレーション

法人化後の財務政策の中で最も重要な柱の一つになるのが部局間の予算配分である。これについては過去の実績以外に確たるデータはなく、暗中摸索を避けられないのではないかという不安があった。このテーマに関する他の大学の動向を尋ねたり、外国大学の例を調べたりしたが、多数の支持を得られるような考えに到達するのは困難であった。「国立大学法人法」では、評価に基づいた資源配分という理念が表明されているが、具体的な姿については何も触れていない。そもそも評価の内容が確定していない状況でそれに依拠した予算配分を検討するのは不可能であった。

そこで大学活動の成果を測るいくつかの指標を取り上げて、その水準や変化率に連動した配分を実施したらどのような状態になるかという簡単なシミュレーションを試みた。この試みは、予算配分を支配するようなフォーミュラの作成を目的にするのではなく、さまざまな指標が部局間でいかに多様であり、それらに連動した予算配分をするとどのような状態になるかを観察するものであった。

大学の中期目標と中期計画にもとづき、自主的に資金を配分するという目的を達成するためには、想像を超えて多くの問題を解決する必要がある。「財務・会計準備室」の中に設置した「予算ワーキンググループ」では、総長の指示をはじめとして、各準備室との協議や部局との調整など必要な体制作りから議論することになった。このプロセスについて詳細は省略するが、最終的に全学の合意を得た大きな成果として、「大阪大学の予算の考え方」(後述)がある。これは、運営費交付金の内容が少しずつ明らかになっていく状況で、当面の予算配分に関する基本的な考え方を示したものであり、法人化後の財務政策を支えている。

2.4 全学の競争的資金配分枠

国立学校特別会計という制度のもとでは、大学の予算は非常に詳細な予算項目に従って配分され、それに沿って支出するほかに大学が関与する余地はなかった。法人化後はこの様相が一変して、大学に対して運営費交付金という名称で一括して（いわゆる lump sum で）予算措置される。この総額を学長のリーダーシップのもとで大学の自主性に従って各部局に配分するという構造になる。そこでは中期目標と中期計画をはじめとする大学の戦略や評価が大きな役割を果たすのは明らかであり、総じて、大学の自主性が前面に出ると同時に、社会からそれを問われることにもなる。

これまで自らが専門とする分野の研究と教育のみに集中してきた教員が、専門外の研究や教育の領域について検討したうえで資源配分を決定するという構図は、誰もが経験も想像もしなかったものであり、そのような作業に短期間で習熟するのは困難であると考えた。しかし大学の法人化はそれを要求することに他ならず、時間の余裕もないという認識を強くしたのである。

そこで大学自身の判断と合意による学内資源配分というテーマを部分的に実施することによって、議論と経験を重ねながら、新しい予算配分概念を学内に浸透させるというアイデアが誕生したのである。具体的には、当時の教育研究基盤校費から一定割合を共通費として控除し、「重点経費」と「法人化準備経費」という新しい予算項目の原資とした。またこの時、軌を一にして、科学研究費補助金に対して間接経費が措置され、その利用が大学に任されることになった。この資金の一部も上記2種類の新予算と同様の扱いをすることで合意した。

これら3種類の新予算は、それぞれ設定の趣旨を明確にしたうえで、全学からプロジェクトを公募し、趣旨にあった選択を経て適切な配分を決定するという点で共通性を持つ。たとえば重点経費は、個々の部局では計画が困難な、学生向けの施設拡充や教育を対象にしたプロジェクト、間接経費は将来を指向した新研究への補助など、既存の予算措置では実現が困難であった対象にも配分している。文字通り、設計から実施まで、大学の自主性に基づいた予算配分であり、法人化後の財務政策を目指して有意義な試みであったといえる。これらの予算項目は、法人化後も同じ名称で引き続き実施されている¹⁾。

3. 大学法人の財務政策

この節では、平成16年の法人化にともなって、大学の新しい組織として総長の下に設置された「財務・会計室」の仕事を紹介する。対象となる政策のほとんどが開始されたばかりであり安定した内容にはなっていない。それゆえ、関連した議論や将来動向にも触れておきたい。なお、財務政策の多くが「財務・会計室」のみによる単独の決定事項ではなく、他の諸室²⁾との協議や調整を経て、最終的には役員会で承認されることを前もって確認しておく。

3.1 トップスライスの実施

法人化前に全学の合意を得た「大阪大学における予算の考え方」に沿って、予算と教員数に関して、いわゆるトップスライス (top slice) を実施する³⁾。予算面では、すでに言及した「重点経費」

や「法人化対応経費」をはじめとして、いくつかの共通項目に対して全学予算の10パーセント弱を配分する。その構成と額は、原則として大学全体の視点に基づいて決定し、中期目標や中期計画を中心に、大学の戦略を支える資金とする。

教員数については、部局間における過去の了解や申し合わせがあり解決すべき問題が多いが、運営費交付金にかかる効率化係数をはじめとする人件費の動向を考慮すると、短期的には総教員数の5パーセント、長期的には10パーセント程度を大学全体の視点を優先した管理のもとに置くのが望ましいと判断した。

このような措置は大学の活動に直接影響を与える重大な政策である。法人化のスタートに当たって全学の合意を得たが、それをどのように活かしていくか、どのように維持するか、については議論が緒に就いたばかりである。さいわい本年度に新しく計画した組織が文部科学省の賛意を得て発足することになり、そこにトップスライスを活用する途が開けたように、これからも積極的に政策を練り議論を重ねる必要があると考えられる。

トップスライスに関して検討すべき重要な問題の一つに、将来の財源の確保がある。運営費交付金が漸減する状況では、同予算の一定割合であるトップスライスも減額され、ひいては大学全体の戦略を支える資金が減少するのも免れない。それを避けるためには、トップスライスの割合を上昇させるか、外部からの注入を講じる必要がある。前者の場合は、各部局予算が効率化係数の比率以上に減少することになり、後者の場合は、安定的な財源にするためには相当な努力を要する。いずれの途も容易ではなく、近い将来の重要課題になるであろう。

一方で、トップスライスが大学の教育や研究を中心とする活動に対していかに寄与しているかの評価を忘れてはならない。これは直接的には財務政策より評価体制の課題であるが、財務政策にも影響の大きい要因である。本来であれば各部局の活動を支える資金として支出される予算を、大学全体の視点を優先させて利用しているのであるから、その効果を測り、評価する必要があることはいうまでもない。

3.2 学内競争的資金の配分

「科学研究費補助金の間接経費」、「重点経費」ならびに「法人化対応経費」は、すでに強調したように、大学の自主性を発揮できる資源配分である。それぞれの目的に合わせて応募されたプロジェクトの中から、経費の趣旨をはじめとする多面的な考慮を経て望ましいものを選択しなくてはならない。そこで、本年度から各経費の審査プロセスに新しい方法を導入した。第一に、応募プロジェクトについて、関連する過去のプロジェクトの実績状況を調査することを始めた。これは過去に配分した関連プロジェクトが、当初表明したとおりの成果を上げているか否かを判断するためである。この情報を参考にして、審査をより合理的で正鵠を得た内容にしていく計画である。

第二は、応募されたプロジェクトを書類で審査した後、担当者によるプレゼンテーションを実施することを始めた。これは多くの教員から出された、審査のプロセスや根拠を可能な限り公開すべきであるという要請に応えたものである。すでに触れたように、専門を異にする教員が、多岐にわたるテーマの応募プロジェクトを審査するのは非常に困難な作業である。しかしそれに向かうのが

学内競争的資金の配分であり、必要であれば専門家の意見を参考にしても推進すべきであると考えている。

第三は、選択されて予算の配分を受けたプロジェクトに対して、その進捗状況や達成度に関する報告を求めることにした。これは第一の情報収集と関連しているが、全学の貴重な資源を利用することの意義をより厳粛に受け止め、将来のプロジェクト選択に活かすことを目的にしている。

3.3 自己資金の自主的な運用開始

大学には産業界をはじめ社会の多くの組織や個人から資金の提供がある。それらの目的は先端的な研究の補助や、教員による独自性のある研究を応援するものまで多様であり、全体としての額は相当な規模に拡大している。しかも多くの外部資金は数年にわたって継続して提供されるので、大学全体では常に巨額の資金が蓄積されている。一般に自己資金と呼ばれるこの資金を合理的に管理し運営することが法人にとって大きな意味を持つことは、欧米の大学における実践状況を見るまでもなく、容易に推察されるのである。

このテーマも教員にとっては未経験であるが、ワーキンググループを組織して、周到な検討を重ねた。最も注意することは資金の運用に際して想定されるリスクの管理である。はるかに大規模で経験も豊かな欧米の大学とは異なり、少なくとも現状ではリスクを取ることは避けるべきとの合意に基づいて、運用可能な資金を2分したうえで、それぞれ次の方法で管理と運用を実施することに決定した。

第一は、外部資金を利用して研究を実施する教員にとって、当該資金が利用可能になる時期と研究に必要な資金の支出時期に乖離があり、研究の遂行に支障を来す場合が少なくない、という問題に対処するものである。先端的な研究に携わり世界的な競争状況にある場合に、単に資金の制度的あるいは法的な理由によって研究が遅れるのは避けなければならない。そのために時期の乖離を埋める目的で、大学に蓄積されている自己資金の利用を活用することにした。この措置は、単に資金の流入の時期に関わることであり、全くリスクを生じないために問題も発生せず、広範に利用されている。

第二は、巨額な資金であるから、有利な運用をすれば大きな成果を得て、大学に対する貢献が期待できる。しかしすでに強調したように、現状ではリスクを回避すべきであるとの合意から、原則としてリスクのない運用に限定して、可能な限り高い運用成果を上げることを目指している。

たとえば、自主的な資金運用の世界に入れば、必然的にいくつかの問題に答えなければならない。運用成果をどのように測るべきか、収益率のみで十分なのか、大学の特性を考慮に入れて流動性も勘案するか、等がある。さらに、運用を委託する金融機関の評価についても、いかなる視点や条件を重視するのか、民間の資金運用と異なる特別な条件を要求するか等をふまえて、具体的な提携や契約を検討する必要がある。

これらについて経験のない大学は、個々の実践を経てノウハウを蓄積していかなければならない。大学の将来を展望するとき、外部資金の増大は最も顕著で実現性の高い動きの一つとして登場するであろう。その時、資金の管理と運用が現在以上に重要なテーマになることは間違いない。それは

欧米の著名大学を見ても明らかである。この問題に対してどのような組織体制で臨むかを含めて、検討していく必要がある。

自己資金の運用に関して最後の問題として、運用成果として得られる新たな資金をいかなる目的でどのような用途に供するか、がある。大学全体の視点に沿って利用するという原則に対しては反対意見はないと思われるが、十分な議論を尽くして有意義な利用をすべきであろう。

3.4 予算配分に関する計量的な分析

「大阪大学における予算の考え方」によって、トップスライスや学内競争的資金枠という共通予算部分の基礎は出来たが、各部局への配分に関わる部分についてはほとんど手をつけていない状況にある。ちなみに平成16年度の配分は、原則として平成15年度のそれを踏襲し、部分的に必要な修正を施す結果になった。法人化以前に簡単なシミュレーションを試みてはいるが、もとより配分ルール completion を目指したものではなかった。部局間予算の配分は、法人の財務政策として最も重要かつ困難な課題であり、これから本格的に検討していくテーマであるといえよう。予算配分ルールをめぐる議論は「財務・会計室」においてこれから具体化していく計画であるが、本節では、そのプロセスで予想される2、3のポイントを指摘しておきたい。

全体を通して多くの教員が目指すのは、期待と現実が混在しながらも、配分ルールに大学の戦略や特性を反映させるという方向であろう。総合大学が将来に向かってこれまで以上に発展し、他大学にない特性を発揮するという理念を支えるようなルールの策定である。そのためには中期目標や中期計画にもとづく重点戦略を数値を用いて具体的に策定し、優先させていく必要がある。可能な限り数値データを用いるという姿勢は、この種の計量分析にとって必須の条件であり、戦略とはいえ抽象的な議論に終始しては成果を得ることは困難であると考えられる。

この時最大の制約条件は、運営費交付金をはじめとする資金供給の増加が望めないばかりか、効率化係数の影響を受けて減少する懸念さえあるという事実であろう。すなわち積極的に拡大したい部局があれば、全体のパイが増えない条件下では、縮小を余儀なくされる部局があるという、簡単な条件である。この難題をいかに解決するかは、単に財務政策のみならず大学全体の姿勢にかかっている。「財務・会計室」には、議論に必要なデータを揃えて、議論の展開に有用な計量的分析を提供する機能を備えていることが要求されるであろう。計量分析のなかには、種々の想定に応じたシミュレーションや、中期計画期間中の資金計画の作成が含まれることはいうまでもない。

綿密な検討と広範囲にわたる議論を重ねても、完成した配分ルールを築き上げることはほとんど不可能であると推察される。少なくとも長期的に依拠できる配分ルールを望むのは避けるべきであると考えられる。なぜならこれからの大学にとっては、国内国外を問わず多くの側面において諸条件が激動することが予想され、固定的なルールを求めることは有害かつ危険でさえあると思われるからである。

そこで部局間の予算配分に関わるルールは、当面は暫定的な性格を持ち、常に見直しを必要とする内容になると予想される。もちろんそのように限定付きの配分ルールでさえ、その基礎として、活動や成果の評価基準ならびにその援用に関する合意が整っていることが必要なのは、あらためて

強調する必要はないであろう。その意味でも評価という機能がいかに重要であるかを再確認しておく必要があるのではなかろうか。

3.5 大学財務の比較分析プロジェクト

法人としての大学の財務政策を担うことは、すでに強調したように、大きな責務と可能性を与えられたことを意味する。全く経験のない教員の集団がこの責務を全うするためには、相当の時間とエネルギーを必要とすることは想像に難くない。同時に、あらゆる問題を自らのみで解決するのではなく、先人の経験や知恵を活用すべきであるとも思われる。さいわい大学の財務政策については国の内外に先駆者が存在して、観察が可能である。

法人化して間もなく「財務・会計室」は「大学財務の比較分析プロジェクト」を発足させた。その目的は大阪大学の財務構造に関する現状把握をもとにして、他大学との比較を行い、将来的には望ましい財務のあり方を模索していくことにある⁴⁾。比較の対象としては、同程度の予算規模の大学を選んだ。海外ではOxford, University of California等、国内私立大学では早稲田、慶応その他、ならびに国立大学法人である。

平成16年度中にプロジェクトの最終報告が出される予定であるが、中間報告に基づいて、分析の焦点をいくつか紹介しておく。

第一は、収入構造の比較と望ましい姿についてというテーマである。具体的には、

①として、総収入にしめる自己収入の割合と、その位置づけがある。主たる財源を運営費交付金に依存する国立大学法人にとって、外部資金に代表される自己収入をどのように位置づけるのか、額の増加は無制限に歓迎すべきか等について参考情報を求める。外部資金の種類によっては、活動を束縛するものから、全く利用制限のないものまで多様であるから、これに関する他大学の姿勢を観察する。外部資金については、その増大を図る方策を探るといふ、より直截な課題もあり、これについては比較対象のサンプルから得られるヒントは大きいと期待される⁵⁾。

②は、最も重要な運営費交付金が効率化係数の適用によって漸減傾向にある事実に対して、どのように対応するかである。不足分を外部資金に求めるのは有望かつ不可避であるが、実際にどのように展開していくのかについて、他大学の方策を観察する。その他の対応方法についても先駆的な動向を探ることが出来れば有益である。

③は、大学法人特有の問題として、附属病院に課せられる、経営改善を前提とした増収要求がある。これは収入構造の問題というより、病院の経営問題全体に関わることであり、他大学の先行的な試みを参考にする意義は大きいと思われる。

第二は、支出（コスト）構造の比較と、改善の方向を探ることである。これは国立大学法人にとって最も得意のテーマであり、先行している他大学を参考にする価値は大いにあると考えられる。具体的には、

①として、人件費比率の水準とその推移を比較することによって問題点を探すとともに、将来のあるべき状態を探る。

②は、スペースの利用状況について把握し比較したうえで、その管理維持費用まで分析する。

③は、物品の購入と調達に関して他大学の状況を観察し、比較したうえで、より合理的な方策を探求する。

これらの分析に共通する基本理念は、あらゆる支出は大学の活動と発展を支えるためになされるという明快な原理を、大学の構成員が速やかにかつ確実に共有するということである。ややもすると、国立大学時代からいわゆるスクラップ・アンド・ビルドが不得意であり、既得権が温存されていると批判される大学法人にとって、国内外の先駆者を観察することは大きな意味を持つと期待される。

第三は、病院財務の構造を比較し、望ましい方向を探求することである。病院が大学の付属施設であるかぎり、教育、研究および診療という使命を達成するために大学が積極的に関与するのは必然である。そのために、内外の先駆的な病院の財務政策を観察して比較することは必須のテーマである。具体的には、

①として、病院の果たす使命が一般の部局とは異なるという事実が財務構造にどのように反映しているかを観察する。いくつかのサンプルの中から将来の望ましい構造に関するヒントを得ることができれば非常に有意義である。

②は、おそらく社会が大学病院に期待するのは先端的で高度の医療であり、そこでは効率という尺度のみによる評価には疑問が残るといった問題への対応である。他の大学病院はこの問題に対してどのように接近し、いかなる対策を講じているのかを財務的なデータから探りたい。

4. おわりに

大阪大学は長い期間をかけて法人化後の財務政策を検討してきた。平成16年からはそれらを実行に移して、多くの経験とノウハウを蓄積しつつある。移行から1年に満たない現状では、未だ個別の政策について評価するには至っていないが、政策の形成に携わった多くの教員が抱えている感想を記しておきたい。

第一に、法人としての大学の財務政策に関して何が重要かを問われれば、金子（2004：11）⁶⁾が指摘するように、「経営機能が重要である」と答えるであろう。しかし短い期間ではあるがこれまでの経験から、さらに、「大学の経営は民間企業の経営とは異なる経営であり、共通する部分と異なる部分を明らかにしていかなければならない」と加える必要がある。同様に、「欧米の著名大学と日本の大学の間にも、共有する部分とそうでない部分がある。やみくもに先例を踏襲するのは避けるべきである」と考えている。

第二に、財務政策に限定されることではないが、国立大学法人として発足した以上、同法人法にも指摘されているように、大学の活動は各種かつ諸段階の評価を免れないという実感が徐々に強まっている。ところが山本（2004：96）⁷⁾が強調するように、財務政策と評価の関係は複雑で困難な問題であり、社会に対する説明責任に象徴されるように、広範かつ多層にわたる評価を想定しておく必要がある。言い換えれば、関係者のみによる合意や善意の解釈に頼ることは許されない構造の中で、適切な財務政策を追求していかなくてはならないのである。

総じて、法人化という、日本の大学における歴史の大きな転換を自ら築いていくという気概が求められていると思われる。

注

- 1 法人化準備経費のみ、法人化対応経費に名称を変えている。
- 2 大阪大学では、大学の管理運営に携わる機関として6つの「室」を設置した。それらは、「総合計画室」、「教育・情報室」、「研究推進室」、「評価・広報室」、「財務・会計室」ならびに「人事労務室」である。
- 3 この概念も前述の「マネジメント・システム研究会」において紹介されたものである。イギリスの大学ではほとんどが実施している状況であり、大学の特性を反映した内容になると言われている。
- 4 財務の比較分析もまた、「マネーメント・システム研究会」において紹介された、イギリスの財政カウンスルが実施したベンチマークを参考にしたものである。その目的は、ベンチマークを根拠にして何かを決定することではなく、現状把握と種々の議論の参考に供することである。
- 5 世界の主要大学における外部資金の動向について興味深い記事と解説が *The Economist*, Jan.17, 2004 および同 April 17, 2004 にある。
- 6 金子元久 (2004 : 11) は、高等教育のファウンディングに構造的な変化が起こることを強調し、その含意として、「大学の経営機能がきわめて重要になる」と説いている。
- 7 山本 (2004 : 96) は国立大学法人における財務政策と評価という問題を重視して、具体的な分析と提言を展開している。国立大学法人においてこれから財務政策を担う者にとって、多くの面で資するところの多い内容である。

参考文献

The Economist, Jan.17, 2004.

The Economist, April 17, 2004.

金子元久 2004, 「大学ファンディングの展望」『IDE』11-12月号.

山本 清 2004, 「国立大学法人の財務と評価」『大学財務経営研究』第1号.

ポルトガルの高等教育における財政改革と わが国への教訓

山 本 清

目 次

1. はじめに
2. ポルトガルにおける高等教育に対する財源措置
3. 個別高等教育機関の財政——リスボン大学の例
4. 教訓と示唆

ポルトガルの高等教育における財政改革とわが国への教訓

山本 清*

Fiscal Reform in Portuguese Higher Education and its Implications to Japan

Kiyoshi Yamamoto

1. はじめに

わが国の高等教育改革における国立大学の法人化は、行政組織から切り離され、単に国の施設等機関から独立した法人格を有するようになった以上の大きな意味を持つ。たとえば、大学の経営資源のうちヒトにかかる変革では、意思決定過程や教職員の人事管理が国の各種法律による規制から、国立大学法人法に定める学長や役員を中心としたリーダーシップによる戦略的経営と、非公務員化による柔軟な人事制度が実施できるようになった。残りのカネとモノに関しては、国の予算の一部として歳入・歳出全般について議会による科目単位の統制を受けていたのが、経常的経費については、運営費交付金という渡し切りで用途制限がなく繰越も認められるようになり、また、議会統制は総額でなく財源措置部分のみに限定されるようになった。同時にこの自主性・自律性の拡大は、国による財源措置に効率化と質の向上を求める圧力として各国立大学法人に加わってきている。

しかし、こうした傾向は既に別稿（山本：2004）で触れたように、わが国だけに見られるものではなく、社会民主主義政権を含めた各国で共通しており、財政圧力と高等教育拡大が市場化と経営主義化の影響を強めている。欧州においても European Commission（2004）の最近の調査によれば、改革の取組で最も多いのは政府の財源措置に関するものであり（表1参照）、大学の財政制度改革に焦点を絞ると、財政支援の水準を増大するものは少数派であり、むしろ財源措置の重点化や資源の最適利用となっているのである（表2参照）。わが国で21世紀 COE 補助金（研究拠点形成費補助金）は、国・公・私立大学に「大学間競争」という大きな影響を与えたが、近隣の中国及び韓国のみならず欧州においても広く実施されていることは注目に値する。

そして、財源措置の改革動向についてオランダの高等教育研究者である Jongbloed（2004）は、政府の高等教育機関に対するシステムを図1に示すように4つに区分し、現在多くの国において投入志向で集権的な「予算主導」システムから成果志向で集権的な「プログラム主導」システムに移行が生じているとしている。彼のシステムを財源措置の背景にある原理、政府の関与、財源措置方式

* 国立大学財務・経営センター研究部教授

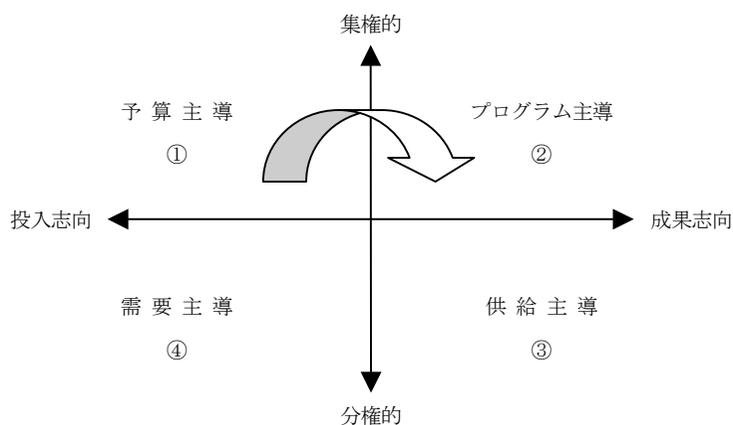
表1 大学組織運営（予定を含む）

| 取組 | 件数 | 割合 (%) |
|-----------|-----|--------|
| 1. 組織の自律性 | 30 | 20.9 |
| 2. 財源措置 | 81 | 56.6 |
| 3. 授業料 | 14 | 9.8 |
| 4. 効率化 | 18 | 12.6 |
| 計 | 143 | 100.0 |

表2 大学財政の革新（実施済み）

| 取組 | 件数 | 割合 (%) |
|-------------------|----|--------|
| 1. 財源措置の絶対水準向上 | 8 | 14.3 |
| 2. 収入の多元化 | 7 | 12.5 |
| 3. 資源の最適利用 | 13 | 23.2 |
| 4. 卓越した教育研究への財源措置 | 16 | 28.5 |
| 5. 学生支援 | 12 | 21.4 |
| 計 | 56 | 100.0 |

図1 財源措置システム



及び授業料の方式について整理すると表3のようになる。

今回、実証分析の対象にするのは、欧州のなかでも近年急速に高等教育進学率を高めているもののが国ではあまり紹介されることが少ないことに着目して訪問調査を実施したポルトガルの高等教育財政である。英国やオランダにおいて顕在化している市場化や経営主義化の影響が同様に見られるのか、異なる傾向が認められるかは、英国の影響が比較的強いわが国の高等教育政策を分析する上でも興味深い。そこで、次節ではポルトガルにおける高等教育の概要と財源措置方式について

表3 4つのシステム

| 項 目 | 予算主導 | プログラム主導 | 供給主導 | 需要主導 |
|---------|--------------|-------------------|-----------|----------|
| 原 理 | 集権主義 | 業績主義 | 競争入札 | 顧客志向 |
| 政府の関与 | 直接統制 | 政策誘導 | 枠組み設定 | 認証・評価 |
| 財 源 措 置 | 増分主義 経費保障 | フォーミュラ 定額・定率保証 | サービス契約 | パウチャー |
| 授 業 料 | 無料/一部負担 | 定額・一部負担 | 課程・質による差異 | 供給者による差異 |

紹介する。そして、第3節では代表的大学であるリスボン大学の財政状況について解説し、最後にポルトガルの特質とわが国の国立大学法人への教訓を述べる。

2. ポルトガルにおける高等教育に対する財源措置¹⁾

2.1 高等教育の概要

ポルトガルは人口1千万強でGDPが1477億ドルであるから、わが国と比較すると人口で約1/12、GDPで1/27である。本年（2005年）春に政権が社会党に移行し、中道左派路線でEUとの協調政策をとっている。高等教育については、設置形態及び種別で2層構造になっている。つまり、設置形態では国立大学と私立大学、種別では大学とポリテクに区分される（国立では大学が15機関、ポリテクが35機関、このほか国防大学校が3機関）が、この20年間で高等教育人口は約5倍弱に拡大し、なかでも私立大学は14.6倍と国立の4倍の増加率を示している（表4参照）。それでも国立と私立の割合はわが国と逆で、欧州の各国と共通して国立が学生数でも圧倒的優位を占めている。それを分野別にみると、社会科学・法律と医学・保健が国立大学と私立大学の割合が近接している（表5参照）。これは、前者はわが国同様、初期投資が比較的少なく、比較的多くの学生を少数の教職員で教育できるため人件費負担が小さくてすむこと、後者については近年需要が増大していることが影響していると考えられる。

表4 学生数の推移

| 年 度 | 国 立 | 私 立 | 計 | 推 移 |
|---------|----------------|----------------|-----------------|----------------|
| 1980/81 | 74,599 (90.5) | 7,829 (9.5) | 82,428 (100.0) | - |
| 1990/91 | 135,350 (72.5) | 51,430 (27.5) | 186,780 (100.0) | 90/80 = 126.6% |
| 2000/01 | 270,312 (70.3) | 114,010 (29.7) | 384,322 (100.0) | 00/90 = 105.8 |
| 2002/03 | 285,362 (72.2) | 110,116 (27.8) | 395,478 (100.0) | 02/00 = 2.9 |
| 2003/04 | 282,215 (72.6) | 106,509 (27.4) | 388,724 (100.0) | 03/02 = -1.7 |

注：括弧内は割合（%）である。

表5 分野別登録学生数 (2003/04年度)

| 分野 | 国立 | 私立 | 計 |
|---------|-------|-------|--------|
| 教育 | 72.3% | 27.7% | 100.0% |
| 芸術・人文 | 76.7 | 23.3 | 100.0 |
| 社会科学・法律 | 59.9 | 40.1 | 100.0 |
| 理学 | 81.1 | 18.9 | 100.0 |
| 工学 | 86.2 | 13.8 | 100.0 |
| 農学 | 97.3 | 2.7 | 100.0 |
| 医学・保健 | 57.6 | 42.4 | 100.0 |
| サービス | 71.6 | 28.4 | 100.0 |
| 計 | 71.1 | 28.9 | 100.0 |

2.2 国の国立大学への財源措置

国立の高等教育機関は、いずれも収入の多くを国からの財源措置に依存している。しかし、高等教育の急激な拡大によって、国からの財源措置の絶対水準は1985年の89.3 (百万ユーロ) から1990年に262.4 (百万ユーロ) 及び2003年に1070 (百万ユーロ) と増大しているものの、国立の高等教育機関の全体的な公財政支援の比率は次第に低下傾向にあり、2001年には82%の水準になっている (10年前の1993年は92%)。

また、2005年度からは、以下の新しい経常費財源措置方式が導入された。これは、所定の公式により財源措置総額を各高等教育機関に客観的に配分するフォーミュラ方式であり、先の分類に従えば、基本的に活動に必要な経費を基準にした業績要素を勘案した投入志向の予算主導方式といえる。近年ポルトガルの高等教育においても Amaral et al. (2003) が指摘するような経営主義の影響が見られる例であろう。具体的には各機関に配分される標準額 (OR) は、学部教育の標準予算と大学院教育の標準予算に質的要素分を加えたものであるが、式 (1) から理解できるように、標準予算に0.8が乗じてあり、全額が保障される構造になっていない。つまり、標準額で2割がカットされており、それを回復するのが授業料水準等の自己収入と質的要素の第3項となっている。

$$OR = [0.8OP_{FI} + 0.8OP_{FA} + 0.1OPPA_{FIFA}(I_1 + I_2)] f_c \quad (1)$$

OP_{FI} : 学部教育の標準予算

OP_{FA} : 大学院教育の標準予算

$OPPA_{FIFA}$: 教員人件費の標準予算

I_1 : 教員スタッフの取得学位に応じた係数 = $(1.02D + 1.00M) / \text{正規教員換算数}$

修士号取得者が基準 (1.00) で博士号取得者は2%の割り増しがなされ、学士号以下の者はカウントされない。

I_2 : 研究の質に関する係数 (%)

f_c : 激変緩和係数 (前年度比+1.2%から-4.0%に抑える)

ここで OP_{Fi} は、学部教育の標準人件費総額 OPP （定期昇給分の2%を勘案）に通勤手当などの付加的給付（ OPP の2%）と人件費以外の経常経費（ OPP の15/85と仮定）を考慮して算定される。

$$OP_{Fi} = (1.02 + 15/85) OPP \quad (2)$$

したがって、

$$OPP = \sum [(1.02CD + SR) R_{di} + (1.02CND + SR) (R_{Di} \cdot R_{NDi} + RAC)] Alini \quad (3)$$

ここで

CD：正規教員の平均給与

CND：正規職員の平均給与

SR：食費補助

R_{Di} ：分野 i の学生教員比（教員/学生）、表6参照。

R_{NDi} ：分野 i の職員教員比（職員/教員）、表6参照。

RAC：正規の本部職員/学生、表7参照。

Alini：分野 i の学部学生数

表6 標準教員及び職員数

| 分野 | 教員/学生 (RD) | 職員/教員 (RND) | 参考 (大学設置基準*) |
|----------------|------------|-------------|--------------|
| 医 学 | 1/6 | 0.85 | 1/2.77 |
| 音 楽 | 1/5 | 0.45 | 1/40 |
| 獣 医 学 | 1/9 | 0.85 | 1/21.4 |
| 理工学・薬学 | 1/11 | 0.75 | 1/28.5 |
| 農学・林学・水産学 | 1/11 | 0.85 | 1/28.5 |
| 建 築 | 1/12 | 0.5 | 1/28.5 |
| 芸 術 | 1/12 | 0.6 | 1/40 |
| 教 育 学 | 1/12 | 0.45 | 1/60 |
| 情報科学 | 1/14 | 0.65 | 1/28.5 |
| 数 学 | 1/15 | 0.45 | 1/28.5 |
| 経済・経営・財務 | 1/17 | 0.45 | 1/57.1 |
| その他の社会科学 | 1/20 | 0.35 | 1/57.1 |
| 法律・政治学 | 1/25 | 0.35 | 1/57.1 |
| 理学—教育 | 1/11.3 | 0.75 | 1/60 |
| 現代文学—教育 | 1/15.3 | 0.45 | 1/60 |
| 数学—教育 | 1/14 | 0.45 | 1/60 |
| 社会科学—教育 | 1/17.3 | 0.35 | 1/60 |
| 大学院（理工学・薬学・農学） | 1/8 | 0.75 | - |
| 大学院（医学） | 1/5 | 0.75 | - |
| 大学院（その他） | 1/13 | 0.45 | - |

*：大学設置基準は最大収容定員に対する専任教員数で算定した。

表7 本部（管理部門）の職員数

| 学生登録数の範囲 | 学生登録数 | 職員数 |
|----------------|-------------|---------------------------|
| 1 ~ 1,500人 | A | 15 |
| 1,501 ~ 14,000 | B | $D = 15 + (B-1500) / 140$ |
| 14,001 ~ | C | $E = D + (C-14000) / 180$ |
| | $N = A+B+C$ | $NT = 15+D+E$ |

表8 大学職員の給与水準（単位：ユーロ）

| 大 学 名 | 1994年度 | 2003年度 | 2003/1994 |
|--------------|--------|--------|-----------|
| U.LISBON | 9,470 | 15,907 | 1.68 |
| U.PORTO | 8,876 | 16,361 | 1.84 |
| U.COIMBRA | 8,751 | 16,713 | 1.91 |
| UNL | 8,486 | 16,127 | 1.90 |
| U.AVEIRO-UN | 8,373 | 15,434 | 1.84 |
| U.AVEIRO-POL | 8,373 | 15,434 | 1.84 |
| UTL | 8,252 | 16,127 | 1.95 |
| U.EVORA | 8,092 | 13,832 | 1.71 |
| UBI | 7,844 | 13,620 | 1.73 |
| ISCTE | 7,813 | 15,275 | 1.95 |
| U.MINHO | 7,725 | 15,338 | 1.98 |
| UTAD | 7,123 | 12,725 | 1.78 |
| U.ALG UNIV | 6,873 | 14,331 | 2.08 |
| U.ALG POL | 6,873 | 14,331 | 2.08 |
| U.AZORES | - | 16,352 | - |
| U.MADEIRA | - | 16,268 | - |
| 平 均 | 8,502 | 15,586 | 1.83 |

一方、大学院教育の標準予算 OP_{FA} は教員人件費のみが考慮され、他の経常経費は勘案されない。これは、大学院生に対して高い授業料を課すことができるからとされる。

$$\text{つまり、} OP_{FA} = \sum [(1.02CD + SR) RD_i] Alfai \quad (4)$$

ここで、 $Alfai$ は分野 i の大学院生数である。

$$\text{また、} OPPA_{FIFA} = \sum [(1.02CD + SR) RD_i] Alini + \sum [(1.02CD + SR) RD_j] Alfaj \quad (5)$$

これらの式から理解できるように、学生数の多寡により基本的に財源措置額が決定されるため、学生確保が重要な課題になっている。とりわけ、わが国と異なり国立機関が高等教育需要の約3/4を

表 9 授業料水準 (2003/2004年度 単位：ユーロ)

| 大学名 (学部名) | 授 業 料 | |
|-----------|--------|--------|
| U.AZORES | 600 | |
| U.ALG. | 600 | |
| U.AVEIRO | 640.5 | |
| UBI | 700 | |
| U.COIMBRA | 463.58 | |
| U.EVORA | 660 | |
| U.LISBON | | |
| | 芸術 | 750 |
| | 理工学 | 852 |
| | 法律学 | 852 |
| | 薬学 | 852 |
| | 人文科学 | 463.58 |
| | 医学 | 852 |
| | 歯学 | 852 |
| | 心理・教育学 | 600 |
| U.MADEIRA | 670 | |
| U.MINHO | 600 | |
| U.N.L. | | |
| | 理工学 | 852 |
| | 医学 | 680 |
| | 人文科学 | 463.58 |
| | 法律学 | 852 |
| | 経済学 | 852 |
| U.PORTO | 600 | |
| U.T.L. | 852 | |
| UTAD | 700 | |
| ISCTE | 852 | |

吸収する構造になっているため、学生のニーズによって各国立大学の実際の入学者数は大きく変動する。学生数が変動するということは、政府からの資金も増減することになり、経費の主要部分を占める教員人件費に充当できる財源も不安定になることを意味する。このため、予算変動に対応するため、多くの大学で教員の約1/3を任期付雇用契約（名称は招聘教授）で雇用して、緩衝装置としている。

また、政府から財源措置される予算と財源措置公式で算定される額は一致せず、最近の財政悪化を受けてその差は拡大傾向にあるという。なお、本部経費については表7に示すように固定費的要素と規模の経済性の双方を勘案した公式になっている。

2.3 教職員給与と授業料

高等教育の量的拡大に対応して教職員の給与水準も向上しており、教員の平均給与は名目で1994年の20,153（ユーロ/年）から2003年の38,804（ユーロ/年）に上昇している。同様に職員給与についても、表8に示すように教員給与の伸び率とほぼ同じ水準で増加している。もっとも、わが国と異なり職員給与は教員給与の1/2以下であり、かなりの差となっている。同様に職員の給与水準が大学間で3割程度異なり、国家公務員の身分を有していながら同一職種間で違う状況になっている。

一方、授業料水準は政府からの財源措置の比率の低下に伴い、前述したように増加傾向にあり、1993年度の399（ユーロ/年）から2004年度には880（ユーロ/年）と約2.2倍に達している。また、各高等教育機関は2003年法律第37号により授業料を475.28から880.12ユーロの範囲内で自由に設定できるようになり、表9に示すように、大学間及び同一大学内の学部間で差が設けられるようになった。その結果、授業料はほぼ幅の最小値から最大値に相当する463.58から852までにわたり、1.8倍強の開きになっている。

3. 個別高等教育機関の財政——リスボン大学の例²⁾

3.1 財政の概要

以上の政府の財源措置政策の変更が個別機関にどのような影響を与えているかをポルトガル最大のリスボン大学について見てみよう。リスボン大学は1911年創設で8学部、4付属施設を有する総合大学である。大学の収入としては、経常費財源予算と自己収入予算及び投資（施設費）予算の合計となるが、このうち政府からの2005年度経常費財源予算の内訳は表10に示すようになっている。

これから理解できるように、2005年度から導入された質的要素は学部及び大学院の標準予算を低下させたものの低減効果を上回る増加となり、全体では2004年度に比して5%強の増額になっている。

一方、学内の配分に際しては、基本的には、財源措置の算定額を基本とするが、本部経費についてはフォーミュラで算定される額（表7参照）では不足するため、トップスライス方式で確保している。具体的な2005年度の部局配分は表11の通りであり、学生数及び授業料水準の違いから部局毎の収入の授業料依存度は本部を除くと歯学部は11.6%から法学部の30.0%に及ぶ。

また、入学者数は政府の財源措置額の算定基礎になるため、学内の資源配分に際しても重要な要素となる。表12に示すように理工学部と人文学部はこの10年間で需要が停滞・減少しており、2005年度は大学全体として政府からの財源措置額が増加したにもかかわらず、両学部への配分予算は減少した。

一方、研究の質のうち業績面については研究業績のランク及び教員ユニット規模に対応する係数（最大2.00）と教員ユニット数を乗じたものの合計として I_2 が規定されるため、多くの研究ユニットを抱えていてかつ教員業績水準が高い部局・大学が有利といえる。リスボン大学では理工学部、医学及び人文学部が該当する（表13）。

表10 経常費財源措置の内訳

| 年 度 | 0.8OP _{FI} | 0.8OP _{FA} | 0.1OPPA _{FIFA1} | 0.1OPPA _{FIFA2} | 計 |
|--------|---------------------|---------------------|--------------------------|--------------------------|------------|
| 2004年度 | 72,768,088 | 8,187,129 | 3,804,165 | - | 84,855,284 |
| 比率 (%) | 85.85 | 9.66 | 4.49 | - | 100.0 |
| 2005年度 | 72,568,243 | 5,407,554 | 5,589,391 | 5,939,553 | 89,504,743 |
| 比率 (%) | 81.08 | 6.04 | 6.24 | 6.64 | 100.0 |
| 差 異 | -199,844 | -2,779,574 | 1,785,225 | 5,939,553 | 4,745,360 |

表11 リスボン大学2005年度予算

単位：ユーロ

| 部 局 | 学生数 | 経常費予算 | 自己収入 | 施設費 | 計 | 内授業料収入 |
|---------|--------|------------|------------|-----------|-------------|------------|
| 本 部 | - | 8,146,925 | 2,606,311 | 3,090,000 | 13,843,236 | 600 |
| 人文学部 | 4315 | 17,606,885 | 3,803,186 | | 21,410,071 | 2,688,186 |
| 法学部 | 3447 | 5,319,808 | 2,675,563 | | 7,995,371 | 2,400,000 |
| 医学部 | 1431 | 10,526,498 | 2,665,400 | | 13,191,898 | 1,900,000 |
| 理工学部 | 4248 | 28,400,643 | 4,601,420 | 359,399 | 33,361,462 | 4,109,920 |
| 薬学部 | 1313 | 6,780,810 | 2,078,330 | | 8,859,140 | 1,351,000 |
| 社会科学 | 964 | 5,148,917 | 1,562,950 | | 6,711,867 | 1,269,650 |
| 芸術学部 | 1212 | 4,270,585 | 1,315,200 | | 5,585,785 | 1,100,000 |
| 歯学部 | 542 | 2,895,776 | 1,793,576 | | 4,689,352 | 543,576 |
| 小 計 | 17,472 | 89,096,847 | 23,101,936 | 3,449,399 | 115,648,182 | 15,362,932 |
| 社会科学研究所 | - | 2,655,656 | 2,213,441 | | 4,869,097 | 35,000 |
| 微生物研究所 | - | 733,658 | 70,000 | | 803,658 | |
| 専門教育研究所 | - | 213,355 | 71,421 | | 284,776 | |
| 天文台 | - | 249,399 | | | 249,399 | |
| 小 計 | - | 3,852,068 | 2,354,862 | - | 6,206,930 | 35,000 |
| 大学計 | 17,472 | 92,948,068 | 25,456,798 | 3,449,399 | 121,855,112 | 15,397,932 |

表12 入学者の推移

| 学 部 | 1999/2000 | 2000/01 | 2001/02 | 2002/03 | 2003/04 | 2004/05 | 1999/2004 (%) |
|------|-----------|---------|---------|---------|---------|---------|---------------|
| 理工学部 | 986 | 1,092 | 963 | 807 | 701 | 679 | -31.1 |
| 法学部 | 630 | 659 | 604 | 639 | 627 | 606 | -3.8 |
| 薬学部 | 196 | 224 | 250 | 257 | 252 | 267 | 36.2 |
| 医学部 | 159 | 184 | 223 | 241 | 247 | 334 | 110.1 |
| 歯学部 | 50 | 72 | 129 | 149 | 154 | 138 | 176.0 |
| 社会科学 | 182 | 244 | 207 | 181 | 219 | 214 | 17.6 |
| 芸術学部 | 214 | 212 | 212 | 206 | 216 | 200 | -6.5 |
| 人文学部 | 1,193 | 1,114 | 997 | 1,053 | 1,020 | 932 | -21.9 |
| 計 | 3,610 | 3,801 | 3,585 | 3,533 | 3,436 | 3,370 | -6.6 |

表13 研究の質 (I₂) に関する係数

| 学 部 | 卓 越 | | | 優 秀 | | | 秀 | | | 普 通 | | 計 |
|---------------|-------|----------|------|-------|----------|------|-------|----------|-------|------|------|-------|
| | n>100 | 50<n<100 | n<50 | n>100 | 50<n<100 | n<50 | n>100 | 50<n<100 | n<50 | n>50 | n<50 | |
| 教員数 係数 (%) | 2 | 1.95 | 1.9 | 1.8 | 1.75 | 1.7 | 1.25 | 1.2 | 1.15 | 1 | 0.5 | |
| 理工学部 | | | 9 | | | 12 | | | 5 | | 2 | 28 |
| 法 律 | | | | | | | | | | | | 0 |
| 薬 学 | | | 1 | | | 1 | | | 2 | | | 4 |
| 医 学 | | 1 | 3 | | | 5 | | | 1 | | 2 | 12 |
| 歯 学 | | | | | | | | | | | | 0 |
| 心理・教育学 | | | 1 | | | 2 | | | | | | 3 |
| 芸術学部 | | | | | | | | | | | 0 | |
| 人文学部 | | | 5 | | | 3 | | | 5 | | 1 | 14 |
| 計 | | 1 | 19 | | | 23 | | | 13 | | 5 | 61 |
| 点数 | | 1.95 | 36.1 | | | 39.1 | | | 14.95 | | 2.50 | 94.6* |

注：調整され、財源措置では最終的には89.9%とされている。

3.2 財政の分析

ポルトガルの財源措置公式（フォーミュラ）の変更はリスボン大学に対しては、2005年度をみる限りにおいては政府からの財源措置を増額させている。これは、前述したようにリスボン大学では約6割強が博士号取得者で約2割が修士号取得者という教員スタッフの質が優れていること及び研究業績が高いことが寄与している。

しかしながら、中長期的な影響を Jongbloed のモデルに対応づけて考察すると（図1参照）、ポルトガルのフォーミュラ方式は学生数を基準にして標準経費を算定する方式に教員の質と研究業績を加味したものであり、投入志向の①型の修正とみなせる。同時に授業料政策については一定の幅の範囲であるが大学間及び学部間で差を認めており、需要者をめぐる競争が導入されているといえる。とりわけ、高等教育への進学者が飽和状態にあること、少子化現象が深刻化する恐れがあること、及び一部の学部について減少傾向にあるため、政府からの財源措置額の低下とそれに伴う教職員の雇用環境の悪化を引き起こす可能性がある。直接研究ユニットに資金が交付されるプロジェクト研究もあるが、基本的に正規の教職員の人件費はフォーミュラによる財源措置で賄われる構造になっているため、こうした不安定化を避けるにはフォーミュラ自体の修正を図る必要がある。財源を投入志向でなく成果志向に変更し、英国のように教育部分は公正に、研究部分は成果に応じて配分するなどの方式が考えられるが、全体の高等教育予算が需要に見合うよう措置されない限りはゼロサムゲームとなるから、競争に勝つ大学と負ける大学という2局化現象を招く恐れもある。

4. 教訓と示唆

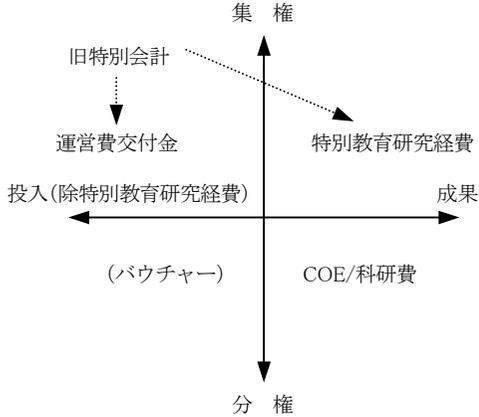
ポルトガルの高等教育の財源措置と個別大学レベルの財政について検討してきたが、わが国の国立大学法人制度における改革に参考になる点を最後に触れておこう。両国とも集権的な科目主義による統制から大括りの経常費補助と施設費補助及び一定の自由度がある授業料設定への移行を図っている点では共通している。しかし、国立大学の法人化は中期目標終了時に次の期間にかかる運営費交付金の配分に業績評価の結果を反映するとしているが、ポルトガルでは毎年度の財源措置に教員の質に加え研究業績の要素を直接勘案している。その意味でポルトガルは業績主義が先行して適用されているが、フォーミュラが比較的簡素化されているため大学間の比較可能性や透明性はわが国より高いといえる。もっとも、ポルトガルでは財政悪化により政府の実際の財源措置は算定される標準予算を下回り、その額を事前に予測することは困難であり、わが国の効率化係数や標準授業料が不確定であるのと同様の財政不安定要因になっている。

しかし、わが国の高等教育改革の成否は図2に示すような財政と業績・組織管理のアンバランス及び3つのシステムの混在状態をどのように調和化できるかに依存すると思われる。つまり、国立大学の法人化は従前の国立学校特別会計における国の施設等機関として位置づけられ、学問の自由は保証されていたものの行政上は国の直接監督下にあった。それが、法人化により国から独立した法人格を有し各国立大学法人が原案を策定し文部科学大臣が定めた中期目標にしたがった中期計画の下、経営の自主性・自律性が保証されることになった。その意味で国と国立大学とは組織管理上は一種の業績契約の関係におかれることになった(図2-2参照)。しかし、財源措置については法人化前の歳出額から標準授業料や病院収入などを控除した額を基準に一定の効率化係数や経営改善係数を乗じて運営費交付金が算定され、交付されている。その意味では、特別会計時代と同じく集権的で投入志向の財源措置が継続されているといえる。違いは全国立大学を対象にした特別会計から個別の法人別の財源措置に変更されたこと及び特別教育研究経費という政府が設定した課題に対する財源が運営交付金の一部に設けられたことである。ただし、この額は運営費交付金総額の一部(平成17年度予算では運営費交付金1兆2399億円のうち786億円)にすぎず、財源措置の基準となっているのは資源投入(なかでも教育研究経費に含まれる人件費)であり、業績管理が教育・研究・管理活動の成果に対してなされるのに対応していない。

一方、基盤的な運営費交付金に加え、国立大学法人には競争的な資金が科学研究費補助金や21世紀COEなどの形で交付されており、この財源措置(図2-1の右下部分)が中期目標・計画に記載されるという構造になっている。基盤的活動を保証する運営費交付金を財源とする教育研究活動のほかそれ以外の競争的資金を使用した活動も含めて評価され、次の中期目標期間の運営費交付金算定に反映される。しかし、競争的経費はプロジェクト単位であるから国立大学法人の全体的業績とは無関係に決定される性格である。このねじれ現象がどの程度財政に影響を与えるかは不明であるが、基盤的活動にかかる財源措置に際しては懲罰的な減額というより業績が高い法人に増額するというプラスの誘因構造を持つようにすることが重要と思われる。このように国と国立大学法人の関係システムのうち業績管理では集権かつ成果の次元に移行したものの、財源措置では集権かつ投入

図2 わが国での改革政策（政府と国立大学との関係）

2-1 財源措置



2-2 業績管理

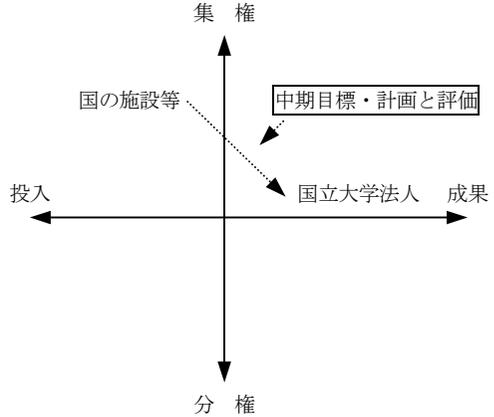


図3 財源の安定性

| | | 資金 | |
|----|----------|----------|------|
| | | 資格的（保障的） | 競争的 |
| 組織 | 国立大学法人全体 | ○（△） | ○（△） |
| | 個別国立大学法人 | ○（△） | ×（×） |

注：○は安定的、△はやや不安定、×は不安定を示す。また、括弧は財政状況が悪化した場合である。

の次元（運営費交付金）と集権かつ成果の次元（特別教育研究経費）及び分権かつ成果の次元（競争的資金）に三分割されている。

また、大学の財政安定化は中長期的な教育研究活動を実施する上で不可欠であり、基盤的な経費については資格的に保障される財源措置が望ましく、競争的資金は不安定性を有することに留意しなければならない（図3参照）。政府の競争的経費総額が安定していることと個別機関の財源が安定していることは全く別であるからである³⁾。もっとも、このことは無条件に基盤的経費を保障することではなく定期的な質的保証システムが整備されていることを前提にしており、保証水準を満たした機関に対する基盤的の財源配分には成果を連動させたり、競争的な要素を抑制することを意味する。同時に、自衛策として複数の部局を有する大学においては、部局間で資金を融通して財源の不安定化をヘッジする制度や単科大学においても委任経理金等の留保資金を一時借り入れたり基金を造成する等の措置を検討することが有用であろう。しかし、ポルトガルにおいてもみられたように諸外国の事例をみると、基盤的経費については業績見合いの財源措置部分の比率は限界的⁴⁾であり、何よりも競争的政策による財源措置と基盤的活動に対する財源措置の定義づけを明確にし、大学の活性化のためにいかなる財源の組み合わせが適切かを検討することが大学の健全な発展のため必要と考える。

なお、効率化は公財政支援を受ける性格から避けられない要素であるが、一律の効率化係数を用いることは国立大学法人の規模や部局構成などを無視したことになる。わが国の実証研究（山本、2003）でも本部等経費について規模と範囲の経済性が認められること及びポルトガルのフォーミュラでも規模の要素が考慮されていることから、大学特性に応じた措置が講じられることを期待したい。そして、国立大学側においても自主的に大学間連携や必要な場合には統合も視野に入れて質と効率両面からの改善に努めることが必要である。

注

- 1 本稿で使用する資料は、リスボン大学を訪問した時に入手したものに基いている。便宜を図っていただいたポルト大学の Amara1 教授、時間をとって対応いただいたリスボン大学学長の Jose Barata-Moura 教授、事務局長の Maria Luisa Machado Cerdeira 博士に感謝したい。もちろん、頂いた資料がポルトガル語であるため筆者の理解が間違っている可能性はあるが、すべてこれは筆者の責任である。
- 2 同上
- 3 大規模総合大学Aを例にすると、平成13年度から16年度に科学研究費補助金は大学全体で4824、5127、5307、5673（百万円）と単調増加しているが、A大学B部局ではそれぞれ452、381、350、369と増減している。
- 4 英国ではブロックグラントについて教育部分と研究部分に区分され、研究部分については大学間格差が大きいのではないかとという反論があるかもしれない。しかし、研究部分が教育部分に比して無視できる程度に少ない大学は、旧ポリテクなどから大学に昇格した大学であり、わが国の国立大学の大半が中期目標で掲げているように研究志向であるのと異なる背景を理解することが必要である。たとえば、オックスフォード大とオックスフォード・ブロックス大、マンチェスター大とマンチェスター・メトロポリタン大、シェフィールド大とシェフィールド・ハーラム大はそれぞれ隣接する旧大学と新大学である。これら大学間で教育対研究交付金を示すとそれぞれ、59対90と31対2、86対69と75対3、58対40と59対3となっている（*Times Higher*, 2005）。

参考文献

- Amara1, A., A. Magalhaes and R. Santiago, 2003, "The Rise of Academic Managerialism in Portugal" in Amara1, A., V. L.Meek and I. Larsen (eds.), *The Higher Education Managerial Revolution?* Kluwer Academic Publishers.
- European Commission, 2004, *The Financing of Higher Education in Europe*.
- Jongbloed, B., 2004, "Funding Higher Education: Options, Trade-Offs and Dilemmas," Paper for Fulbright Brainstorms 2004.
- Luisa, M., 2004, "The Finance of Portuguese Higher Education-The Recent Experience," paper for Humane Seminar Las Palmas, 19-20 November 2004.
- Times Higher*, 2005, "UCL tops big 5 with £93m," March 11.
- Universidade de Lisboa, 2005, "The Recent Evolution of Higher Education in Portugal: The Financing of Higher Education," presentation for our visit.
- 山本清 2003, 「国立大学の本部等経費における共通間接費の分析」『国立大学の財政・財務に関する総合的研究』国立学校財務センター研究報告第8号.
- ―― 2004, 「NPMと教育政策——その可能性と課題」第56回日本教育社会学会報告要旨.

外国大学の事例に学ぶ教職員評価

川 嶋 太津夫

目 次

1. はじめに
2. 人的資源経営としての教職員評価
3. 大学のミッションと教職員評価制度
4. 教員評価と昇任審査
5. 管理者の評価
6. おわりに：日本の大学への示唆

外国大学の事例に学ぶ教職員評価

川 嶋 太津夫*

University Staff Appraisal : Lessons Learnt from the Universities Abroad

Tatsuo Kawashima

The interest in and the introduction of staff appraisal system, especially for academic staff, is now increasing at universities in Japan. But the majority of universities are still hesitant, and both the administration and staff are concerned about the consequence of the implementation of staff appraisal because it may bring fatal division between them. This paper introduces some good practices at the universities abroad with the hope to help Japanese universities to implement the staff appraisal system effectively.

First of all, the staff appraisal must be a part of the institutional human resource management system. To do this the university has to produce the human resource management strategy that incorporate the recruitment policy, promotion policy, staff development policy and staff appraisal policy into the coherent strategy as the means to achieve and realize the mission and the vision of the university.

Secondly, the role and responsibility of each staff must be specified prior to staff appraisal and they should align with the institutional mission. The criterion and standard of the appraisal must be clearly defined and they should reflect previously defined and agreed roles and responsibilities.

Finally the most important is the purpose of the staff appraisal must be clearly stated. The first is the formative evaluation that aims to improve the performance of staff. This type of the staff appraisal must be followed by the staff development programs. The second is the staff appraisal as the summative evaluation that is used personnel decisions such as promotion, tenure and pay increase. This type of the staff appraisal should utilize multi sources of evidences such as a portfolio.

For accountability as well as human resource management, the staff appraisal is inevitable for all universities. But to implement successfully the administration patiently consult all staff of the university until the consensus is achieved.

1 . はじめに

国公立を問わず、教職員評価制度を導入、あるいはその導入を検討している大学が最近増えている。これまで、大学の教職員が全く評価を受けてこなかったわけではない。教員は採用や昇任に際して教授会の評価を受け、またそれぞれの専門分野の学会でその学問業績を評価されている。学

* 神戸大学大学教育研究センター教授

部・学科の新設や改組に際しては、大学設置審査で、教育業績と研究業績の適合性の審査を受けることもある。さらに教室では学生から授業について厳しい評価をされ、その情報が後輩学生の授業選択の重要な情報源となっている。また教員以外の職員は、いわゆる人事考課を上司から毎年受け、それが昇給、昇任、昇格の基礎データとして利用されてきた。

しかし、近年の教職員評価、とくに関心が高く導入が相次ぐ教員評価制度は、従来とは異なった性格を持つものである。第一に、各学部、研究科の教授会ではなく、大学が評価の主体であること。第二に、教員の全活動を対象としていること。第三に、評価結果を給与や研究費などに反映させたい傾向が強いこと。最後に、学生による授業評価を含め多様で多角的な情報を収集した計量的な評価制度であること。つまり、従来の散発的で個別的な評価ではなく、「総合的（包括的）な教員評価制度 Comprehensive Faculty Evaluation System」であることが特徴である¹⁾。

このように教職員評価への関心が高まった背景には、大学と大学を取り巻く環境の三つの変化が考えられる。一つは、大学に対するアカウンタビリティを求める圧力の増大である。国立大学には運営費交付金が、公立大学や私立大学には各種の補助金として国費が投入され、学生（家計）も多額の授業料を負担している。また企業は各種の研究資金を提供するとともに、いわば大学の成果（Product）である学生を大量に採用している。従前より、日本の大学教員の研究重視、教育軽視の傾向が指弾され、大学教育の質には様々なステークホルダーから疑義が呈されてきたが、さらに高等教育のグローバル化が急速に進んだ結果、国際的な通用性の観点からも、大学と教職員には大学の活動とその成果には説明責任が強く求められるようになった。それを象徴するのが認証評価機関による評価の義務化であろう。大学としての適格性を第三者機関に評価される前に、大学は自らの活動とそれを担う教職員の業績を点検・評価しなければならない。そのために、総合的（包括的）な評価制度の導入が不可欠になった。

次に、現在大学は様々な競争にさらされている。国内では若年人口が減少し続ける結果、各大学は学生獲得の熾烈な競争に巻き込まれている。また、伝統的な通学制の大学以外にも、インターネットを利用した通信制の大学、あるいは株式会社といった異分野からの参入も相次いでいる。また大学間の競争は国内に限定されていない。むしろ、国際的な競争の方が日本の大学にとってより深刻である。知識社会の時代において、知識の生産と知識の生産に従事する知識労働者育成の中核組織である大学の質と生産性は、国の盛衰を左右するだけでなく、個別の大学にとってもその命運を決する。世界的水準の卓越した教育研究を推進していくためには、常に大学の活性化を図る必要があり、教職員の長所と短所を点検する業績評価は不可欠である。

最後に、大学を取り巻く厳しい財務状況がある。とくに国立大学は法人化され効率化係数1%によって、毎年運営費交付金が削減される。大学の予算規模にもよるが、毎年確実に何人かの人件費相当分の予算が減ることになる。大学は教育研究という事業の性格上、高度な労働集約型産業であり、支出に占める人件費の比率が極めて高い。教職員は大学の価値を生み出す中核的な「資産（資本）」であり、限られた資源を有効に活用するためには、教育研究という組織目標達成のために効率的・効果的な「人的資源経営 Human Resource Management」が必要となり、そのためには教職員の業績 performance を的確に把握しなければならない。

とはいえ、教職員評価制度への大学関係者の関心は高くても、その導入に際しては学内で様々な抵抗に遭遇し、導入がスムーズにっていないことも事実である。とりわけ、大学教員は最高学位取得者であり、専門職としての自律性、自信や誇りも高く、他者から「評価されること」への抵抗と不安が強い²⁾。

そこで本稿は、筆者が関わった二つのプロジェクトで学んだ外国大学の事例を中心に紹介し、教職員評価制度、とくに教員を対象とした評価制度の導入を検討中の大学及び関係者の参考に資することを目的とする³⁾。最初に、教職員評価を大学の人的資源開発の一環として位置づけ、その目的を明確にすることが重要であることを論じる。さらに、評価のあり方は大学のミッションやビジョンとの整合性を持つことが肝要であることを指摘する。また、評価規則・手順等を策定する際に、大学として職務の役割、評価基準、評価水準を明確にするとともに、学問分野や個人の多様性も考慮しなければならないことを検討する。議論に際して随時、外国大学の事例を紹介するが、その際、管理職評価の事例も併せて紹介する。そして、最後に、日本大学にとっての課題を指摘する。

2. 人的資源経営としての教職員評価

そもそも教員や職員の評価を実施する目的は何であろうか。一つには、職務を十分に遂行しているかを点検し、大学が求める水準や本人の能力に比して遂行水準が低い場合には、その原因を明らかにして、必要な支援を行う「職能開発 Professional Development」に利用し、大学の教育研究活動等の活性化を促進するためである。これを「形成的評価 Formative Evaluation」としての教職員評価という。したがって「業績評価 Performance Review/Appraisal」は「職能開発」と表裏一体に運営されなければ意味がない。個別の職能開発ニーズに対応した支援策と支援のための資源を欠いた評価制度の導入は、教職員から懲罰を目的としたものとしてしか理解されないだろう。逆に評価を欠いた職能開発プログラムも、本来の効果を発揮することは難しい。多くの大学で、ファカルティ・ディベロップメント活動がなかなか実質化しないのも、この評価との関連が明確になっていないからである。評価を欠いたファカルティ・ディベロップメントには、もともと授業改善への意欲も高い人しか参加しない。反対に教育に関心が低く、授業改善の意欲もなく、ファカルティ・ディベロップメントが必要な教員ほど、ファカルティ・ディベロップメントのプログラムに参加しないか、大学執行部から動員がかかって嫌々参加するのが関の山である。教員評価とファカルティ・ディベロップメントなどの職能開発が機能的に統合されて初めて、両者（評価と職能開発）の目的が達成されるのである⁴⁾。

第二の目的は、評価結果を、採用、昇進、昇格、昇給などの人事政策に利用するためである。これを「総括的評価 Summative Evaluation」としての教職員評価という。そのためには、職務内容、評価基準、評価水準が明確に規定され、教職員に周知されていることが不可欠である。そうでなければ、評価が恣意的になされたり、一貫性を欠いたりするおそれが高く、そのまま人事に反映させれば教職員の不信感を高めるだけで、評価を人事政策に効果的に利用できない。我が国では、教員採用は公募でない場合も多く、また助手から助教授（講師）、助教授から教授への昇進基準も策定され

ていないか、策定されていても公表されていない場合がほとんどである。昇進基準がある場合でも勤務年数によって決まることが多く（客観的といえば客観的であるが）、法学部では「13年ルール」なるものが存在し、大学同期生が、判事補から判事に昇任する学部卒後13年経過したところで教授に昇進するのが普通だという。また、昇給についても、定期昇給はほぼ全員が、また特別昇給も基準はあるものの、機械的に配分しているのが現状である。これでは、一所懸命努力して業績を上げても、その反対にほとんど努力をしなくても報償が同じであるならば、教職員のやる気やモラルは低下し、大学そのものの活力を失うことになってしまう。

重要なことは、形式的評価と総括的評価は、その目的が全く異なるということである。評価制度を設計する際には、その目的を明確にすることが大切である。そうでないと、無用な混乱と反対や抵抗をもたらすだけである。

また、教職員評価制度を、職能開発との関連を考慮せず、それだけで導入、運用したり、各種の報奨制度に反映しない形式的な評価制度の運用にとどめたりすることは、その効果が期待できないどころか、かえって組織の活力を損なう危険性が高い。先にも述べたように、大学は高度な労働集約型産業であり、教職員は、重要な資産であり、その効率的、効果的な活用なくして、大学の存続はあり得ない。つまり、教職員の定数や給与あるいは規則に違反していないかといった観点から単に教職員を「管理」するだけでなく、高価な資産である教職員を、大学の組織目標を達成するために最も効果的、効率的に活用するという「人的資源経営 Human Resource Management」の観点が必要となる。この点については、英国の事例が参考になるだろう。

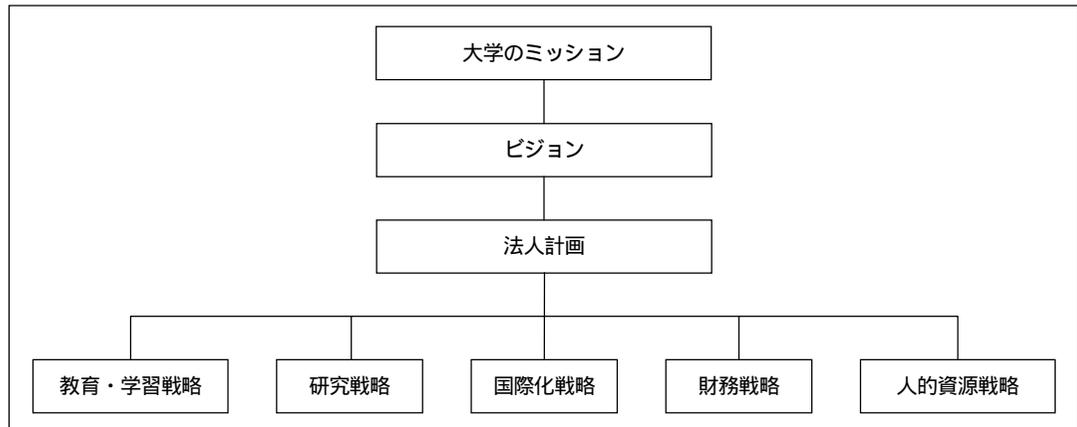
1992年に従来地方教育当局の管理下にあったポリテクニクに大学の地位が付与され、「1992年前大学 Pre 1992 University」と同じく、独立した大学法人となった。この制度改革によって、大学の数は一気に増加し、限られた政府の財政支援を受けながら各大学は自立した自律的経営を余儀なくされた。各大学の自律的な経営を支援するために、高等教育財政審議会 Higher Education Funding Council for England (HEFCE) は、様々な政策イニシアティブを実施し、「優れた実践例 Good Practice」を大学間で共有し、英国全体の高等教育の質の向上を図ることとしている。HEFCE は、各大学から様々な取組への応募を歓迎しているが、常に、HEFCE が大学に求めていることは、個々の取組（戦略）が大学の固有のミッションと法人の全体計画とどのような関係を有しているのかを明確にすることである（図1）。

つまり、ミッションと大学の将来像であるビジョンが確立され、それらを実現するために法人計画 Corporate Plan が策定され、さらにその法人計画を具体化した個別分野での戦略が策定されて、優先事項が明確にされるのである。

そのような政策イニシアティブの一つに、人的資源開発に関する「高等教育職員の報償と開発 Rewarding and Developing Staff in HE」イニシアティブがある。この中で、HEFCE は以下の8つの政策課題を設定し、各大学に参加を呼びかけた。

- (1) 採用と雇用の継続
- (2) 職能開発・訓練
- (3) 雇用の機会均等

図1 ミッション・ビジョン・戦略



- (4) 職務評価と同一労働同一賃金
- (5) 職員需要の見直し
- (6) 年次業績評価 Annual Performance Review
- (7) 低い業績達成への対応
- (8) 人的資源経営体制

これから分かるように、8つの具体的な政策課題は、教職員の採用、評価、職能開発、待遇、人事体制と、人的資源（教職員）に関する包括的な取組となっている。HEFCE は各大学に、この包括的な人的資源課題に基づいた「人的資源戦略」の提出を求め、採用されるとその戦略を実施するために必要な予算が措置される。そして、有効な取組については、「優れた実践例」として報告書などを通じて共有が図られる。たとえば、ブライトン大学が提出した「人事戦略 Staffing Strategy for 2002-4」は、次のようになっている。

人事戦略 Staffing Strategy for 2002-4

目標1：大学の計画と戦略の実現に多大なる貢献をもたらす、高度の資質と能力を有する職員を採用し、確保すること。

具体策：この目標を達成するため、採用戦略の責任者を任期付で採用し、これまでの人事方針を全面的に見直すとともに、職員の採用に当たっては、インターネットの活用、特定分野の重点的採用、就職フェアへの参加、職場見学会の開催など、有能な人材の積極的採用に努める。

目標2：大学構成員全員の人的、職業的成長を支援する。

具体策：

1. 最優先課題は、教員の研究活動を支援することである。この目標を実現するためにHEFCE からの補助金のなかから、下記の事項に重点的に配分する。
 - 1) 教員の教育負担を減らし研究時間を確保する。
 - 2) 職能開発プログラムへの参加を推進し、またサバティカルを充実させる。
 - 3) 他大学・他研究機関・企業との人事交流を促進する。
2. 教員の教育者としての専門職意識を高めることを重視する。そのために、ILTHE(現Higher Education Academy) の認定を受けた「高等教育の学習教育に関する資格のための大学院プログラム」や「教育実践修士課程」を充実する。

3. 非教員の幹部職員や中間管理職の研修プログラムを開発し、実施する。

目標3：一定の枠組みの中で、それぞれの職務と権限を柔軟に捉えると同時に、一人ひとりの責任を明確にする。

具体策：

1. 現在の組織と職務は、地方自治体管理下にあった旧ポリテクニクのものを継承しており、変化の激しい環境に十分適応できていないので、高等教育役割分析システムを導入して、組織と職務の見直しを行う。
2. 経営の効率化のためにジョブ・ローテーションを導入する。

このように、ブライトン大学の「人事戦略」では、2002年から2004年までの3年間における人事政策の目標と優先課題が設定され、有限な資源をどの分野に投資し、何を期間内に達成しようとしているのかが明確である。

目標1：大学全体の戦略実現に適切な優秀な人材をできる限り採用すること。そのために、人事経営部門の強化を図ること。

目標2：教職員、とくに教員の研究活動の支援と教育者としての能力を高めること。

目標3：独立した法人に相応しい組織と業務の見直しを図ること。

このような人事戦略に基づいて、教職員評価、職能開発、人事施策が実施されることになるが、それらの具体的な方針や方法については『職員ハンドブック』に記載されている。

我が国の大学、ことに法人化した国立大学に欠けているのは、教職員の評価制度を含めた人事の分野にしる、教育研究の分野にしる、このような体系的・包括的な計画策定と戦略性であろう。本来中期目標・中期計画は、戦略計画であるはずだが、その前提となる大学のミッションやビジョンが策定されていない大学が多いため、総じて優先事項が不明な総花的・抽象的な内容となっている。

ただし、本取組は、各項目からも推測されるように、イギリスの大学の教職員の職能の向上を主たる目的としており、したがってそこでの評価、すなわち「年次業績評価 Annual Performance Review」は、昇進や給与に反映させる総括的評価ではなく、職能開発を目指した形成的評価である。そのため、ブライトン大学でも、「年次業績評価」の目的を、形成的評価に活用する旨、明確に定め、またその手順は次のようになっている。

目的：

- 1) 職員の職能開発を促進する。
- 2) 大学構成員が、大学内外でキャリアを高めるニーズを見出す。
- 3) 業績改善に必要な組織改善の課題を見出す。
- 4) 一人ひとりの達成を認知し、昇進の可能性を吟味する。

方法：教員

- 1) 上司(学科長)との面談に先立ち、過去1年間の業績ファイル(ポートフォリオ)を作成し、提出。
教育活動、研究業績、管理運営活動など
- 2) 年度末に上司と面談し、過去1年間の達成業績と、次年度の目標を相互確認。
- 3) 目標設定を確認後、1年間の活動時間配分を決定。

方法：職員

職務内容の達成度で評価。

この年次業績評価によって、当初の合意された年度目標を達成できなかった場合は(「不十分な業績達成 Poor Performance」)、その原因を探り、業績を高めるための研修プログラムへの参加を促し、様々な支援を行う。その結果、職務遂行に改善が見られれば、それ以上の措置は執られないが、1年後の業績評価においても改善が見られない場合は、解雇をも含む処分が行われる。年次業績評価の目的は、職能の開発・向上を目指した形成的評価が主目的ではあるものの、再三の支援にもかかわらず職務遂行に改善が見られない場合は、結果として人事に関わる総括的評価が行われることになる⁵⁾。

3. 大学のミッションと教職員評価制度

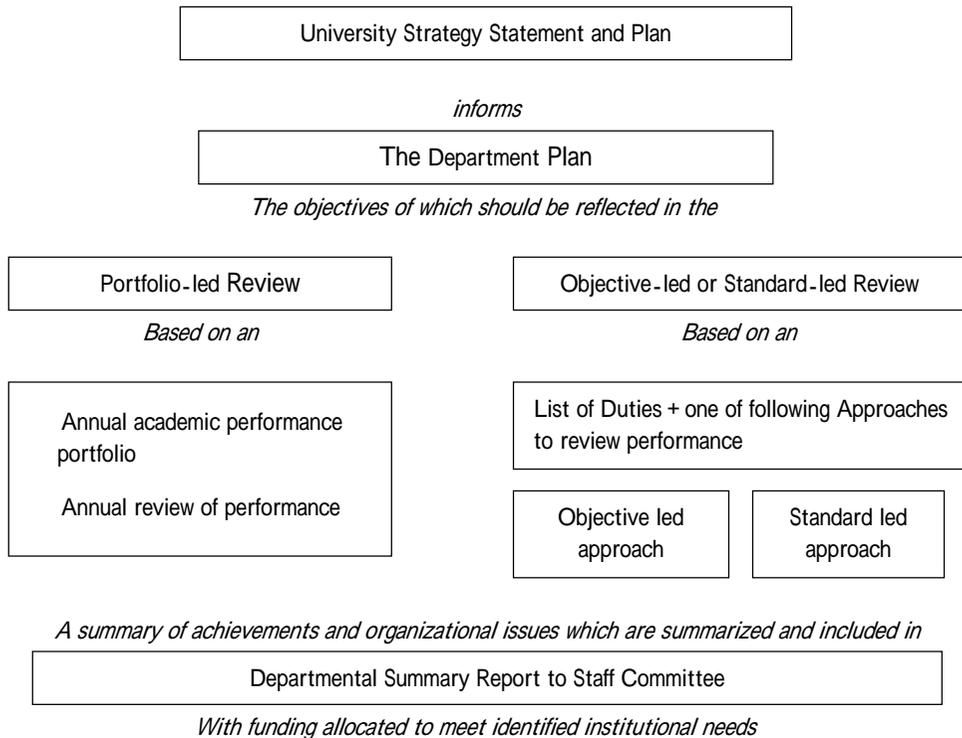
大学のミッションやビジョンが、大学の個別戦略や教職員評価の準拠枠となることはすでに指摘したところである。大学は、「組織化された無秩序 Organized Anarchy」(マーチとオルセン)あるいは「緩やかな連結 Loosely Coupling」(ウェイク)と形容されるように、私企業や官庁等のいわゆる「官僚制組織」とは異なり、各要素間の関係が欠如しているか、存在しても極めて希薄な組織であると指摘される。しかし、大学 学部 学科 個人の間には有機的な関係が存在しない限り、それは単なる「集合体」に過ぎず、共通の目標の実現に向けた体系的な調整を必要条件とする「組織」として存在し得ない。とりわけ、今後大学は、有限な資源を効果的に活用しつつ、独立した経営体として運営しなければならない。資源の有効活用の観点からも、各要素が勝手な目標を目指して行動していたのでは、厳しい競争的環境の下では生き延びることはできない。したがって、大学のミッションと計画に基づいて学部のミッションと計画が策定され、学部のミッションと計画に基づいて各学問分野に固有のミッションと計画が学科で策定され、最後に学科のミッションと計画を実現するために学科に所属する各個人の職務と計画が策定されなければならない。そのため、評価の基本は、各組織、各個人がそれぞれのミッションと役割を通じてどれだけ上位組織や大学のミッションの実現や目標の達成に貢献したか、にある。

たとえば、図2はヨーク大学の業績評価のスキームを示したものである。まず、大学全体の戦略と計画が策定され、それに基づいて各学科の計画が策定される。そして、この学科の計画を実現するために設定された目標に基づき、学科・部課に所属する教職員の評価項目が設定される。ただし、教職員の職務内容に応じて、3種類の評価方式がとられている。

(1) 教員及び研究員については、学問分野ごとにその活動が多様なため、固定した評価基準や水準を設定することは不適切である。そこで、教育、研究、管理運営及び学科の計画実現のため特に設定された課題の4項目について、1年間の業績を示す資料等を集めた「ポートフォリオ」に基づいて業績が評価される。(Portfolio-led Review)

(2) 教員以外の職員で、非定型業務に従事する職員、たとえば、図書館の司書、学生サービスセン

図2 ヨーク大学の教職員評価の枠組み



ター職員、企画部門などの職員は、毎年度最初に上司との面談の際に両者合意のもとで設定された「目標」が1年後達成されたかどうかについて評価が行われる（「目標管理 Management By Objectives」）。（Object-led Review）

（3）定型的な業務に従事する職員、たとえば、一般事務、会計などに従事する職員は、あらかじめ設定された7項目に関して、5段階で本人及び上司が評価する。（Standard-led Review）

評価は、直近の上司によって、階層的に実施される。たとえば、教員は所属学科長が評価し（職員にあっては部課長）、学科長は副学長 Deputy Vice Chancellor あるいは学長補佐 Pro-Vice Chancellor が評価を行う。副学長及び学長補佐の評価は学長 Vice Chancellor がおこない、その学長は最終的には理事長が評価を行う。評価者は、大学と学科の目標や優先事項を良く理解していることが必要で、評価の客観性を担保するために必ず研修を受けなければならない。また、過度な負担を避けるために、一人の評価者が評価するのは8人までと決められている。

評価のための面談が評価者である上司と教職員の間で行われ、過去1年間の大学及び学科（部課）の目標達成への個人の貢献を確認し、またもし問題があれば、貢献を妨げた要因についても両者で議論する。その後、今後の1年間で、大学や学科の目標達成に向けてどのような貢献が可能かを議論し、そのためにはどのような職能開発が必要か、また将来のキャリアパスについても両者で検討し、最後に、個人の目標、研修事項を両者で確認し、署名を行う。この評価書に基づき、1年後に、目標が達成できたかどうか再び評価されることになる。

ポートフォリオ様式

ヨーク大学
ABC 学科
業績評価書類

1年間の業績と達成

氏名：

職務：

評価期間：

この様式は、過去1年間について以下の分野でのあなたの業績を記録するためのものである。根拠資料として、学科で使用している品質保証のための資料、たとえば、QAAの評価で使用した書類、モジュール評価書、モジュール評価自由記述、教員・学生委員会の資料などを含んでよい。そして、もっと伝統的な業績資料である出版物、受賞、外部研究費なども用いてよい。来年度に研修を必要とするならば、教育についての同僚からの評価も含むべきである。

セクションA 教育、コース準備及び試験

セクションB 研究と学問

セクションC 学科などの管理運営責任

セクションD 学科の計画を推進するために特に割り当てられた役割と責任
過去12ヶ月の間に、あなたの業績を向上させた要因

過去12ヶ月の間に、あなたの業績を低下させた要因

署名

学科長

日付

教員

日付

面談と同僚による教育活動の評価の結果、私は以下の分野の研修が必要であると理解した。また今後12ヶ月にわたって学科が支援をしてくれることを学科長と合意するに至った。

教員のコメント：

評価者のコメント：

目標に準拠した評価様式

ヨーク大学
XYZ 学科 (課)
業績評価書類

1年間の目標

氏名：

職務：

評価期間：

前回の評価で合意された個人目標の達成状況を以下に記入してください。

目標 1：

合意された支援：

関連する学科 (課) の目標：

この目標は達成されましたか： はい いいえ 部分的に

合意された支援は提供されましたか： はい いいえ

この目標達成に貢献した要因：

この目標達成を困難にした要因：

振り返ってみて、この目標を達成するために何をすれば良かったのか：

目標 2：

目標 3：

目標 4：

以下にはこれからの12ヶ月の目標を期してください。その際、その目標は具体的で測定可能な表現で記すこと。またその目標が学科 (課) の計画と関連していること、したがって、以下に記載された大学の戦略計画の達成に貢献することが分かるように明確に記してください。

[大学の戦略計画]

目標 1：

合意された支援：

関連する学科 (課) の目標：

⋮

目標 4：

面談と同僚による活動の評価の結果、私は以下の分野の研修が必要であると理解した。また今後12ヶ月にわたって学科が支援をしてくれることを学科長と合意するに至った。

評価者のコメント：

署名

日付

被評価者のコメント：

署名

日付

水準に準拠した評価様式

ヨーク大学
PQR 学科 (課)
業績評価書類

水準に対する業績

氏名：

職務：

評価期間：

本学は、高等教育振興の主要な拠点として発展する。その影響はグローバルであり、その研究は、基礎的で価値が高く有用である。また、学生を人生を成功へと導き、社会へ効果的に貢献できるよう、高度な資質を習得させる。本学は、高等教育部門で高品質を追求する大学として国際的な名声を求め続ける。

大学の戦略計画へのあなたの貢献は、あなたの職務をあらかじめ設定された水準で遂行することを通じてなされる。この業績評価の様式は、本学を成功させるために必要とされる仕事の品質をもとに実施される。

セクション A：

セクション A では、職務に不可欠な 2 つの実績について評価する。良く承知のように被雇用者は、質と出勤についてある一定の水準に達していなければならない。12ヶ月の勤務を振り返って、あなたは

「質」に関して

本人の評価

上司の評価

1. 一貫して平均以上の質を保持していると言われた。
2. 常に平均以上の質を保持していると言われた。
3. あなたの仕事の質は受容できる水準と言われた。
4. 時々、受け入れられない仕事の質だと言われた。
5. しばしば、受け入れられない仕事の質だと言われた。

「出勤」に関して

1. 皆勤で遅刻は一度もない。
2. 皆勤であるが、一度だけ遅刻した。
3. 90%以上の出勤。
4. 出勤は90%以下であるが、遅刻はない。
5. 出勤は90%以下で、一度遅刻した。

セクション B：

仕事の質と出勤に加えて、大学を生産的で働きやすい場所にするために必要な事項があります。またそれらは、本学を、学習し、生活し、労働する場所として「質の高い」場所にするために必要なことでもあります。過去12ヶ月を振り返ってみて、以下の記述のどれが一番自分に良く当てはまりますか。一つ選びなさい。

努力は、仕事を遂行するための動機や意志となります。

本人の評価

上司の評価

あなたは、

1. 興味を持ち、自ら高い動機を持った。
2. 興味を持ち、仕事に熱中した。
3. 興味は持った。しかし、時々励ましが必要だった。
4. 興味は持った。しかし、しばしば励ましが必要だった。
5. 仕事には興味がなく、励ましが不可欠だった。

礼儀は、同僚や学生への思いやりの態度である。

あなたは、

1. 常に同僚や学生に思いやりを持って対応した。
2. 一部を除き、友好的に思いやりの態度で対応した。

3. 時々、同僚や学生に対してつっけんどんに対応した。
4. 思いやりのない態度で会話をしたが、それが間違っていると気づいた。
5. いつもつっけんどんな対応をしてしまった。

チームワークは、仕事をするために同僚と責任を共有したいという意思の表れです。

あなたは、

1. 積極的に共通の目標を追求し、同僚にチームワークを促した。
2. 共通の目標を追求し、チームワークの精神を発揮する労をいとわなかった。
3. 共通の目標と同僚と一緒に仕事することを理解した。
4. 時として同僚と一緒に仕事することがいやだった。
5. 同僚と一緒に働くことが不愉快だった。

柔軟性は、新しい状況に適應する意欲と能力である。

あなたは、

1. あらゆる変化に積極的に対応し、自分で何か得ることができた。
2. あらゆる変化に積極的に対応した。
3. ほとんどの変化に積極的に対応した。
4. 新たな変化を受け入れる前に、常に誰かに変化が正しいものか尋ねた。
5. できるだけ現状維持に努めた。

信頼性は、与えられた仕事を与えられた時間内に、ほとんど一人でやり遂げることである。

あなたは、

1. 誰もが頼りにしてくるような存在だった。
2. 時々、進んで物事に対処した。
3. 他の人の手本になるのが楽しかった。
4. 他の人を指導するような仕事はしなくなかった。
5. 研修を受けた後も、他の人が指示してくれる仕事を好んだ。

評価の結果、我々は、次の分野での研修が必要であるとの結論に達した：

 被雇用者のコメント：

 評価者のコメント

署名：

評価者

日付

被雇用者

日付

このようにして、所属教職員の個人別の評価を実施後、各学科（あるいは部課）個人の年次業績評価をとりまとめ、「学科評価報告書」を人事委員会に提出する。この報告書は、学科がどれだけ大学の計画達成に組織的に貢献したか示すものであり、各学科が、自らが1年間どのような組織的活動を行い、何を達成し、またどのような問題や研修ニーズがあるのかを明らかにしてくれる。大学の人事委員会は、大学の戦略計画及び各学科（部課）の計画を実現する上で、教職員の能力や技能等に評価の結果問題が発生していると認識すれば、それを是正するための予算措置などをとることになる。たとえば、必要に応じて、学内の研修会へ参加させたり、学内に適切な研修プログラムがない場合は、各専門職団体などが開催するワークショップや研修プログラムに大学が経費を負担して、派遣を行ったりする。

このようにして、ヨーク大学では、大学 学科 個人の3層で1年間の評価を実施している。評価の目的はあくまでも、教職員が、大学及び各層のミッションと計画の実現にいかなる貢献をなしたかを点検し、優れた貢献が確認されれば、それを讃え、逆に貢献がみられなければ、それを阻害した要因を同定し、その阻害要因を取り除き、職能をより一層向上させるための研修などを計画するためである。イギリスの大学、たとえば前述のブライトン大学やヨーク大学では、年次職員評価は、「形成的評価」として実施されている。いいかえれば、イギリスの大学で実施されている「年次業績評価」は、「継続的職能開発 Continual Professional Development」の一環として行われているといえよう。そのため、ヨーク大学では、ここに紹介した年次職員評価を検討した委員会の報告でも触れられているように、評価結果の活用については、ボーナスや昇給といった金銭的な「報酬 Rewards」に反映させることには極めて慎重であるが、しかし、年次業績評価を積み重ねていけば「昇任 Promotion」の審査に活用できる可能性がある⁶⁾。そこで、次に昇任や昇格と教職員評価、とくに教員の場合を検討する。

4. 教員評価と昇任審査

昇任や昇格といった人事審査のために行う教員評価は、総括的評価に属することは、前にも記した。ある教員を、たとえば、助手から助教授へ、あるいは助教授から教授へと、現在の職からその上位の職へ昇任させるかどうかの決定に際して、これまでの業績を評価し、十分上位の職に求められる要件を達成できているかどうかを判断することとなる。そのためには、まずそれぞれの「職 position」の「職務 responsibility」の範囲と、要求される職務ごとの「水準 standard」が明確でなければならない。評価とそれに基づく報償が、自らの努力では統制できない基準をもとに行われていれば、教職員のモラルが下がり、アパシーが広がるだけである。しかし、我が国では大学教員の「職務」やそれぞれの業務の「水準」あるいは昇任に必要な「業績」については、ほとんど明文化されていないのが実情である。職務に関しては、「学校教育法」第58条において、「教授は学生を教授し、その研究を指導し、又は研究に従事する」、「助教授は、教授の職務を助ける」、「助手は、教授及び助教授の職務を助ける」とそれぞれ規定されているに過ぎない。職務の範囲としては「教育」及び「研究」は明確に規定されているが、大学の第3の使命として強調される「社会貢献」やある

いは学内の管理運営については何も言及されていない。また近年の大学教授職の見直しや、大学における教育研究分野の多様化に伴い、「研究」に代えて「学問 Scholarship」や「創造的活動 Creative Work」といった表現もされるようになった⁷⁾。

また、それぞれの職に必要な資格や業績、職務の達成水準に関しては、「大学設置基準」の第14条から第17条において、それぞれ教授、助教授、講師及び助手に関して規定されているが、研究、教育の職務の内容や水準について、たとえば、教授と助教授との違いを明確に見いだすことは難しく、唯一明確な資格の違いは、教授には博士学位が求められるのに対して、助教授の場合は修士学位で十分である点ぐらいである。

教員が、その職務を十分に遂行しているか、あるいは、求められる水準以上の業績を達成し、上位の職位に昇進させるだけの業績を有しているかを正確に評価するためには、教職員の職務・役割を明確にすること、すなわち「職務記述 Job Description」が不可欠である。そこで次に、オーストラリアのマードック大学 Murdoch University の事例を紹介する⁸⁾。

マードック大学の教員は、次のように、資格、職務内容、達成水準の違いを明確に規定した、5つのレベル、つまり5つの職位に分類される。(下線部は、直近下位の職位との相違点)

Aレベル：准講師 Associate Lecturer

- ・ 学士課程レベルでの教育能力を有することを、以下の2つ方法で明示すること
 - ・ 大学の高等教育教授コースを修了
 - ・ 教授・学習センターが実施する学生による授業評価と、同僚教員による教育評価を少なくとも含む、満足できる内容の教育ポートフォリオ
- ・ 上級学位取得に向けての努力
- ・ 研究計画の作成
- ・ 締め切りを守ること

Bレベル：講師 Lecturer

- ・ 以下のことを満たすこと
 - ・ 大学の高等教育教授コースを修了
 - ・ 教授・学習センターが実施する学生による授業評価と、同僚教員による教育評価を少なくとも含む、満足できる内容の教育ポートフォリオ
- ・ 上級学位の取得
- ・ 研究成果の明示
- ・ 該当分野での研究成果の産出
- ・ 学生の研究プロジェクトを指導する能力
- ・ 地域社会あるいは学会での活動
- ・ いくらかの大学、学科の管理運営への参加
- ・ 締め切りを守ること

Cレベル：上級講師 Senior Lecturer

- ・ 以下のことを満たすこと
 - ・ 大学の高等教育教授コースを修了
 - ・ 教授・学習センターが実施する学生による授業評価と、同僚教員による教育評価を少なくとも含む、満足できる内容の教育ポートフォリオ
- ・ 上級学位の取得
- ・ 研究成果の明示
- ・ 該当分野での研究成果の産出

- ・ 学生の研究プロジェクトを指導する能力
- ・ 地域社会あるいは学会での活動
- ・ ある程度の大学、学部の管理運営への貢献
- ・ 締め切りを守ること

Dレベル：准教授 **Associate Professor**

以下のことを満たすこと

- ・ 大学の高等教育教授コースを修了
- ・ 教授・学習センターが実施する学生による授業評価と、同僚教員による教育評価を少なくとも含む、満足できる内容の教育ポートフォリオ
- ・ 明確な研究成果及び研究資金獲得の能力
- ・ 明確な研究戦略
- ・ 該当分野での研究成果の産出
- ・ 大学院学生及び優等学生の研究プロジェクトを指導する能力
- ・ 明確な地域社会あるいは学会での活動
- ・ 大学、学部の管理運営への重要な貢献
- ・ 教育プログラム開発のリーダーシップを発揮すること
- ・ 締め切りを守ること

Eレベル：教授 **Professor**

- ・ 全ての学位レベルでの教育能力があることを、以下の1つまたは2つの方法で明示すること
- ・ 教授・学習センターの調査で満足すべき結果を示すこと
- ・ 同僚教員による教育評価で満足すべき結果を示すこと
- ・ リーダーシップとマネジメント能力を示すこと
- ・ 計画作成や政策を開発する能力を示すこと
- ・ 研究チームを編成し、それを指導し、研究資金を獲得する能力を示すこと
- ・ 大学院学生及び優等学生の研究プロジェクトを指導する能力
- ・ 地域社会あるいは学会で中心的な役割を担うこと
- ・ 大学、学部の管理運営に中心的な役割を果たすこと
- ・ 締め切りを守ること

このように、マードック大学では、教員の5つの職種ごとに、その職務内容を詳細に明示するとともに、求めるべき業績は職位が高くなるにつれて水準がより高く設定されていることが分かる。たとえば、准教授と教授は、ともに教育、研究、社会サービス、大学の管理運営の分野において、講師以下の職とは違って、より高い能力と業績を示すことが求められるが、両者を決定的に分かつのは、教授には教育、研究、社会サービス、大学の管理運営のいずれの分野においても積極的なリーダーシップを発揮することが期待されている点である。

また、どの職位についても、まず第1に教授能力を証明することが求められていることと、締め切りを守ることができることが求められていることは興味深い。

ところで、教員の各職位の資格要件や業績水準を設定し、その達成状況を評価し、昇任を決定するといっても、日本の大学でも徐々に出現している特任教員制度のように、従来の大学教員と違って、教育、研究、社会サービス、管理運営の特定の業務のみに限定して雇用されている場合、それぞれの職位の要件として記されている業務全てを均等に評価することは、不公正な評価になってしまう。そこで、マードック大学では、教員の雇用状況に応じて、「標準教員 Standard Teaching and Research」、「教育支援教員 Teaching Support」、「研究支援教員 Research Support」、「教育主教員 Teaching

Mainly」,「研究主教員 Research Mainly」に分類し、評価の比重を変えることによってそれぞれの雇用状況を適切に反映させる工夫をしている。

たとえば、Aレベルの准講師からBレベルの講師への昇任を審査する場合は、Bレベルの各職務に期待される水準に対する評価を「優秀」「大変良好」「良好」「可」「劣る」「大変劣る」「極めて劣る」の7段階で行うが、その際、教員の雇用状況に応じて、「教育」「研究」「管理運営」の3つの分野で比重を次のように定めている。

| | 標準教員 | 教育支援 | 研究支援 | 教育主 | 研究主 |
|------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 教育 | 50-70% | 30-60% | 10-40% | 60-80% | 10-20% |
| 研究 | 30-50% | 10-40% | 30-60% | 10-20% | 60-80% |
| 管理運営 | 0-20% | 30-60% | 30-60% | 0-20% | 0-20% |

また、教育活動のあり方や、研究成果の形態も異なることから、大学全体で一律の「水準 Standard」を設定することは難しい。たとえば、「研究/創造的活動」について、法学部では、

Aレベル：研究あるいは専門家としての活動の証

Bレベル：1年間に最低1本の出版物あるいは最低1件の専門家としての活動

Cレベル：1年間に最低2本の出版物あるいは最低2件の専門家としての活動

D/Eレベル：1年間に最低3本の出版物あるいは最低3件の専門家としての活動と規定している。

他方、理学部では、研究業績を3種の外部研究資金から構成される「インプット」と4種類に分類されるレフェリージャーナルへの掲載論文数と大学院指導生の修了者数を組み合わせた「アウトプット」から、研究業績を示す指標を計算し、過去3年間について、この指標に基づいて、評価を行っている。

昇任の審査に際しては、このように、各職位の職務内容を明確に規定すると同時に、学問分野や個人のアサインメントの違いを考慮することが極めて大切である。また、昇任審査は、現在の職位にいる教員が、上位の職位に就いた場合、その職位に求められる職務内容とその水準を将来にわたって安定して遂行できるかどうかを判断することになるため(総括的評価の意味はこの点にある)過去数年間にわたる業績を綿密に評価することが必要である。さらに、昇任審査に当たっては、審査を受ける側に自らが求められている水準と同等、あるいはそれ以上の業績を有していることを証明する責任があることはいうまでもない⁹⁾。その点でも、先に論じた毎年の「年次業績評価」の積み重ねが不可欠であり、それによって、ある分野での職能開発が必要と判定された場合も、それは自らの業績を高めるために絶好の機会であるとの認識のもと、年次業績評価には積極的に参加することが必要である。いずれにしても、昇任審査は、本人にとっても、また大学にとっても、将来の重要な決定を下すことを意味する。両者にとって最良の決定が可能となるよう、評価の「基準 Criterion (職務内容や義務)」と「水準 Standard」を両者の合意の下に明確にするとともに、できるだけ客観的な「証拠 Evidence」に基づいて実施されるべきである。

5. 管理者の評価

法人化された国立大学をはじめ、全ての大学では学長や学部長といった管理者あるいは幹部職員は、学問上の業績に優れたリーダー（Academic Leader）であると同時に、大学の経営者（Academic Manager/Administrator）であることが必要である。特に多くの国立大学のように、学部、研究科がある程度の自律性と裁量を有して大学運営が行われている状況では、各学部長、研究科長に経営者としての手腕が問われることになる。そこで、同様の状況にあるアメリカの代表的な大規模州立大学の一つであるフロリダ州立大学では、近年、学部長（Academic Deans）の評価を実施している。その目的は、大学の戦略や優先事項が学部レベルで確実に実行されているかを点検し、教育研究の恒常的な活性化を図ることにある。

各学部長の評価は2年ごとに行われる。評価者は学務担当副学長（Provost and Vice President for Academic Affairs）で、評価基準としての重点事項は、学部長会議において常に議論されてきた。評価項目とその比重は次の通りである。

1) 学問的指導力 Academic Leadership (~ 40%)

学部教員の昇任やテニュア審査の根拠資料の内容

教員構成の多様化の努力

教員採用人事の内容

教員への個人指導 Mentoring と職能開発

新たな試みの実施と品質改善努力

2) 大学院教育・専門職教育 (~ 20%)

フルタイム大学院生数/フルタイム換算教員数（教員1人当たりの大学院生数）

上記比率の過去5年間の推移

3) 外部資金・受託研究費獲得 (~ 20%)

教員1人当たりの応募数

過去5年間の獲得額の推移

4) 寄付金獲得 (~ 20%)

寄付金申込数

過去5年間の平均獲得額

このようにして、アメリカの大学では学部長は人事、教育、資金などの専門的な経営者であることが強く求められている。アメリカの大学では、学部長は日本と異なり指名制であることから、このような評価を通じて経営者としての能力と資質がない学部長は順次淘汰され、その後副学長、学長というキャリア・パスに乗る人たちは、すでに大学経営者としての実績を評価された人たちがばかりになるのである。もちろん、副学長は学長から、そして学長は理事会から業績に関して評価を受けることはいうまでもない。

6. おわりに：日本の大学への示唆

冒頭にも記したように、大学はいわば「労働集約型」産業である。「企業は人なり」と言われて久しいが、「大学こそ人なり」である。大学にとって、教職員こそが価値を生み出す「資本」であり「資源」である。したがって、優秀な教職員を確保し、さらに大学のミッションとビジョンを実現するために効果的に活用することが最大の組織課題である。そこで、従来「人事管理」という考え方から「人的資源経営 Human Resource Management」へと発想を変え、積極的に人材開発を行わなければならない。教職員評価もその一環として位置づけることが望まれる。したがって、各大学は、評価も含めた明確な「人的資源戦略」を策定することが不可欠である。

次に、大学のミッションを出発点として、各階層のミッションあるいは職務を、大学のミッションとの関連で明確に定義することが必要である。このことは、教職員の職種・職位に応じて、具体的な「職務記述 Job Description」が必要であることを意味する。しかし、本文でも指摘したように、教員をとってみても、教授、助教授、助手の職務記述はあまりにも漠然としている。また、今後、教員については、特任教員制のように、職務が多様化していくことから、また、教育や研究についても、専門分野、職位、年齢などに応じて、その活動内容や比重も異なることから、評価項目となる「評価基準 Criterion」を職務の実態に合わせて明確にする作業が必要である。

その上で、評価の目的を明確にしなければならない。評価には、改善や活性化のための「形成的評価」と、昇進、昇格などの人事考課や昇給やボーナスなどの報償を目的とする「総括的評価」がある。前者の評価には、必ず改善のための仕組み、すなわち研修プログラムとの結合が不可欠である。評価を欠いた研修プログラム、研修プログラムを伴わない評価は、PDCAサイクルを持ち出すまでもなく、評価も研修プログラムもともに機能不全に陥りがちである。他方、後者の総括的評価に関しては、その結果が個人にとっても、また組織にとっても極めて重大な意味を持つことから、すべての過程に透明性、客観性を担保することが不可欠で、また根拠資料も多様で多面的な観点から収集する努力が、評価する側にも評価される側にも必要である。その意味で、欧米の大学で採用されているポートフォリオ方式の評価が、とくに教員には適している。しかし、大学のミッションが各大学で異なるように（これを「個性化」という）、教職員評価もそれぞれの大学のミッションや実情に合わせて「カスタマイズ」しなければならない¹⁰⁾。小論が、各大学での教職員の評価制度構築に際して少しでも参考になれば幸いである。評価は、評価する側にとっても、評価される側にとっても、利益になるべきであり、また実際に効用があるものである。それは、大学と教職員との間で双方の義務と責任を相互確認する場であり、またこれまでの業績と改善点を確認し、教職員の成長の方向性を見だし、提供される機会でもあるからである。

注

- 1 Arreola, Raoul A. (2000), *Developing a Comprehensive Faculty Evaluation System: A Handbook for a College Faculty and Administrators on Designing and Operation a Comprehensive Faculty Evaluation System, Second Edition*, Anker Publishing Company.
- 2 *ibid.*, p. xxi.

- 3 ひとつは、2002年から2003年にかけて筆者が参加した日英高等教育協同プロジェクトであり、報告書は大学評価・学位授与機構のウェブサイトに掲載されている(<http://www.niad.ac.jp>)。もう一つは、勤務先大学の情報・評価室において大学評価制度を検討する際、海外の大学を訪問して得たものである。
- 4 Arreola (2000), p. xx. 矢野真和東京大学教授は、かつてファカルティ・デベロップメントは、優等生が学級委員長を務める学級会のようなものだ、と揶揄した。
- 5 ブライトン大学ではないが、アメリカのフロリダ州立大学でのヒアリングによれば、テニユアのあった教授が、学生による授業評価で低い評価を受け、ファカルティ・デベロップメントへの参加を学務担当副学長から再三再四促されたにもかかわらず参加せず、かつ学生による授業評価が数年にわたって低迷したままだったので、結局解雇された、とのことである。
- 6 関係書類は次のURL参照。
<http://www2.york.ac.uk/admin/prespr/rewardstaff/perfrevwelcome.htm>
- 7 Boyer, E. (1990), *Scholarship Reconsidered: Priorities of the Professoriate*, Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching.
- 8 Murdoch University, *Conditions of Employment: Academic Staff Probationary Review Policies and Procedures*, <http://www.hr.Murdoch.edu.au> 参照 .
- 9 Arreola (2000), p. 62.
- 10 *ibid.*, p.xxvii.

中国における国立大学経営の自主化

—— 教育部直属の大学を中心に ——

熊 慶 年／黄 梅英(訳)

目 次

1. はじめに
2. 国立大学の経営自主化の歴史的動因
3. 政策・制度・法律の調整
4. 大学内部経営制度の変化
5. 直属大学の資金源についての分析
6. 報酬制度上の経営自主
7. 経営自主化過程における課題
8. 結び

中国における国立大学経営の自主化

教育部直属の大学を中心に

熊 慶 年* / 黄 梅英 (訳)

Independent Management of National Universities In China:
A Case of Universities attached to the Ministry of Education

Xiong Qingnian

1. はじめに

国立大学は国家の教育・研究機関として、国家財政による支えが必要とされる。公共管理理論が盛んになっている今日においては、市場原理を公共領域に導入することが多くの国家の政府公共政策となっている。このような環境の中で、国立大学は市場に向けて自主経営を行うことは今後の発展趨勢になっている。しかし、大学の制度が変化する社会にどのように適応するのかについては、多くの国で絶えず探求されている課題でもある。

日本の国立大学の法人化は、何年もの事前準備を経て、2004年に実施することになった。法人化の準備段階で、様々な問題が提示され、いろいろな対策案が出されたが、未知で、不確定の要素がまだ多く存在している。2003年12月3日に『IDE』（民主教育協会刊）創刊50周年、また高等教育研究所成立25周年を記念するための大学改革ワークショップに参加する機会を得た。そこでは、日本国立大学法人の設計がもつ意味の重要性が語られていた。これは日本国立大学の未来の発展に対する理性的な思考である。

中国は計画経済から市場経済への転換する過程において、高等教育体制に対して重大な改革が行われた。これらの改革は日本の国立大学の独立法人化に似たようなところをもっている。中国の国立大学の法人地位は確立され、また次第に実体化され、大学教育経営の自主権も徐々に拡大されるようになっていく。この過程で、大学の組織と制度は絶えず新しい挑戦に直面しているが、その多くは「川底の石を探りながら川を渡る」というような模索である。その経験と教訓をまとめ、理性的に大学改革の方向を認識し、制度から構築することが中国大学改革の重要な任務であると考えている。

大学の経営にとっては、財務が組織経営状況の一つの鏡である。また国立大学の財務状況を研究

* 中国復旦大学高等教育研究所常務副所長、日本国立学校財務センター客員教授（2003年12月～04年2月）

することが、その自主経営形態を有効に把握するアプローチの一つでもあるため、本研究は財務の視点から分析を行うことにする。また、ここでの研究の対象は中国教育部に直属する大学とする。管理体制の変動が激しい1998年以後の政府政策の変化と、比較可能なデータの利用を配慮して、1997年以前の教育部直属の34大学を事例として分析する。

2. 国立大学の経営自主化の歴史的動因

中国の国立大学の経営自主化は、規範化する過程ではなく、社会的変革の中で試行錯誤しながら形成されている。その要因は多様である。

2.1 経営自主化の社会的要因——体制転換

周知のように、1949年以後、中国ではソ連をモデルとする計画体制が実施された。この体制の下で教育システム全体もこの計画システムに組み込まれた。高等教育機関は政府によって設置され、また政府が直接管理するため、大学は実際に政府の付属機関となっていた。大学の人事、財務、資産のすべては国家の計画に組み込まれ、大学の教師と職員すべては国家幹部である¹⁾。大学の経費は国家の財政支出によって提供され、資産は国家の計画によって配分される。財務から見れば、当時の大学は実際に、国家予算と予算を執行する一組織である。そのため、大学資金源のルートは単一で、財務自主権を持たなかった。他方、大学の機能は人材の養成とされ、科学研究は主に独立した科学院系列で行い、大学は事実上ただの教育部門であり、研究部門ではなかった。

このような体制の下で、大学は社会計画の一「部門」であり、また比較的閉鎖的な社会組織でもあった。大学のほとんどはすべての社会機能を持たなければならず、「自給自足」と「平均分配」の経済形態を呈していた。「大学は葬儀場以外、すべての業種がそろっている」ともいわれた。このような閉鎖的・硬直的な体制の下で、資源の効率が低くて、人々の積極性と創造性が束縛されていた。

1970年代末、中国は改革・開放の新時代に入って、計画経済体制は突き破られはじめた。1979年復旦大学の蘇歩青学長をはじめとする上海の7つの有名大学の学長が連名で『人民日報』に声明を発表し、大学に自主権を与えるように呼びかけた。これは大学が現状改革を求める期待を反映し、大学改革の道も前もって示したものである。しかし当時、人々の改革に対する認識はこれまでの経験にとどまっており、体制と制度的障害に対する認識が不十分であると同時に、習性の問題もあり、改革はすばやく展開されなかった。

80年代に入ってから、市場経済の原則はますます多くの人々に認められるようになり、80年代の半ば頃になって、体制転換は改革の基本方策となった。1984年10月に、中央共産党中央は『経済体制改革に関する決定』を作成し、以降社会主義の市場経済体制が全面的に推し進められた。社会全体の運営メカニズムの変化に適応することが、教育体制に要求された。『決定』は「経済体制改革に伴い、科学技術体制と教育体制の改革はますます差し迫って、解決しなければならない戦略的な任務となっている」と指摘した。大学教育経営の自主権の拡大は体制改革の一つの目標として出された。より適切に言えば、市場経済の原理を高等教育機関の管理に導入し、高等教育と社会との密接

な関係を促進し、大学運営の効率を高め、経済的・社会的発展に貢献するということである。

2.2 経営自主化を求める直接要因——財政投入の不足

10年間の「文革」を経過した後に、中国の国民経済は崩壊の寸前になった。改革・開放後、これまでにストップされてきた様々な事業を一斉に興さなければならない状況であったが、財政緊迫によって使用できる資金が極めて限られていた。それに加え、長い間に教育の役割に対する社会的認識も不足していたため、政府財政における教育への投入は低い水準に置かれていた。したがって、教育経費の不足は大学の発展を阻害する重要な原因となった。鄧小平は1983年にすでに「経済発展と教育、科学技術、文化、衛生発展がアンバランスの状態、教育、科学技術、文化の発展費用は少なすぎて、釣り合わない。…どうしてもこれらの分野への投資を増加しなければならない。さもなければ近代化は実現できない²⁾」と指摘した。しかし、この状況はすばやく改善されず、政府の計画と財政部門の政策決定者は、効果が即時に見える領域のほうに投資する傾向があった。教育経費投入は毎年いくらかの増加が見られたが、増加率は一貫して経済成長率より低く、さらに物価上昇要素を考えれば、実際経費の状況はとても楽観できるものではなかった。しかも、高等教育の経費投入状況はさらに窮境に置かれて、高等教育基礎建設投資が全国基礎建設投資に占める比率は、1985年の2.44%から、1990年の1.58%となって、相対的に減少する傾向が見られた（表1）。

表1 中国高等教育基本建設における投資状況（単位：億元）

| 年度 | 全国基本建設投資 | 高等教育基本建設投資 | 高等教育基本建設投資の比率 |
|-------|----------|------------|---------------|
| 1985年 | 1074.3 | 26.63 | 2.44 |
| 1986年 | 1176.1 | 32.99 | 2.81 |
| 1987年 | 1343.1 | 29.99 | 2.23 |
| 1988年 | 1528.8 | 29.26 | 1.92 |
| 1989年 | 1551.7 | 29.15 | 1.88 |
| 1990年 | 1702.6 | 26.95 | 1.58 |

徐輝『市場経済与高等高等教育体制問題』データにより作成。

80年代後半から90年代前半にかけて、国立大学学生一人あたりの共同経費の増加はきわめて低く、時に減少することさえあった。物価上昇要素を考えれば、実際に減少が見られた。1993年を例とすると、学生一人あたりの予算内教育事業費の増加率は2.53%で、学生一人あたりの共同経費の増加率は-2.19%であるが、同時期の住民生活費における価額上昇は14.7%で、小売商品物価上昇は13.00%であった（徐：1995）。

1987年はじめに、北京大学の学長丁石孫氏は『大学生』雑誌の記者インタビューにこたえて、「現在我々の教育経費は非常に逼迫している。教育委員会から毎年もらった割り当て金3500万元（基本建設の項目を含まない）は、1985年から変わってない。…我々の赤字は実際の支出と教育委員会より支給された資金の差額であり、その差額はますます大きくなっている。1985年の差額は400—500万元であったかもしれないが、今年になって1000万元から1500万元の間の状況となり、これは我々が直面している大きな困難である。この問題を解決しないと、いかなる構想も駄目になる」と述べ

た(徐：1995)。北京大学さえこのような状況であり、他の大学はなおさら困難である。経費の不足は、大学の基礎設備を適切な時期に更新できず、科学研究費の深刻な不足、書籍・資料の不備状況をもたらした。書籍・資料を例とすると、1986年全国全日制大学の図書館の書籍・資料購入費総額は1.47億元で、1991年には2.10億元となって、5年間で43.2%も増加したが、実際に購入した書籍の量は67.4%も減り、学生一人あたりの新書購入量は15.23冊から4.38冊まで減少し、72.25%減少した。具体的に見ると、清華大学が1986年に購入した外国語の本は3万冊だが、1991年には5102冊まで減少した。また、中国人民大学は1988年に830種類の外国語雑誌を取っていたが、1991年には703種類に、1993年には530種類までに減少した(徐：1995)。

2.3 国立大学の経営自主化を求める内的要因——自己発展の活力の強化

市場経済が日増しに活発になる社会的環境の中で、国立大学内部の不安定要素はますます増えた。

大学教職員の待遇は普通のサラリーマンより低く、一部の教職員は「下海」というビジネス界に入る、あるいは「出国」をせざるを得なかった。当時、「原子爆弾を作る者は茶漬け玉子を作る者に及ばず、手術メスを持つ者は散髪剪みを持つ者に及ばない」という流行語もあった。1990年はじめに、北京、上海など24の大・中都市の116の国立大学に対するサンプル調査によれば、93.6%が、知識人の待遇が低いという「一般的社会心理と客観的事実」による教育に与える打撃が「比較的強い」(25.1%)あるいは「非常に強い」(68.5%)と回答にしている。

大学の内部から見れば、人事制度が膠着し、チームが膨れ上がって、教学・研究者と管理・事務職員の比率が著しくアンバランスの状態、人件費が教育経費(事業費)の大部分を占めていた。計画経済体制の下で形成された分配方式は等級、権力、資格と経歴を重視し、仕事の量と質を問わないため、有効な評価と激励メカニズムが欠けている。多くの大学において、「辞めてほしい者が辞めず、居てほしい人が去っていく」というような悪循環が現実として生じた。

したがって、国立大学の経営自主化は実際に、学内外の様々な要因の圧迫の結果である。1984年5月19日に、復旦大学の名誉学長蘇步青氏は再び『光明日報』で談話を発表し、「現在改革しなければ、脱出ための道がえられず、社会的需要に対応することができない」と改革を呼びかけた。一言でいえば、経営自主化改革は組織の生存環境変化がもたらした結果である。

3. 政策・制度・法律の調整

1985年、共産党中央委員会は『教育体制改革に関する決定』を作成して、はじめて政策としての「高等教育機関の経営自主権」を提出した。その出発点は計画体制の束縛を破ることにあった。教育管理の権限区分において、これまでの政府は、学校、主に高等教育機関に対するあらゆる面でのコントロールが強く、融通が利かないため、学校の活力が欠けていた。他方、政府が直接管理すべきところにはかえってうまく機能しなかった。この決定の目標は「国家の統一的な教育方針と計画の指導の下で、高等教育機関の経営自主権を拡大させ、大学と生産建設、科学研究及び社会の部門との連携を強化させ、高等教育機関が自ら経済と社会発展の需要に対応する積極性と能力を持つよう

にさせる」ことである。したがって、改革の基本的な構想は学校が社会に向けて広く開拓し、資源を獲得し、一定の枠内での人事、財務、物質の自主管理を許可することである。この政策の基本は政府の経済（あるいは財政）的視点から、国家が高等教育に対してさらなる人材と科学成果を必要としている一方で、他方では、国家が高等教育の発展に必要なとする資源は不足する状況の中で、大学に一定の経営自主権を与えて内的活力を呼び起こすことが現実的な政策選択となった。

1986年3月12日、国務院が公布した『高等教育管理責任暫時施行規定』の中で、大学経営自主権のさらなる拡大についての具体的な規定が作成された。その中には、①大学は国家が要請する人材育成の任務を達成することを保証することを前提に、部門や地域を横断する共同の大学経営と、委託養成学生と自費生の受け入れを許可すること、②「包干使用、超支不補、節余留用、自求平衡」という経費予算の管理原則——定めた経費を引き受け、超過支出に補充せず、節約して残した経費を継続して使い、自らバランスを保つ——にしたがって、管轄部門に策定した年度運営費の処理・使用ができること、③投資の（一定範囲の責任をもって）一括引き受けを実施する前提の下で、大学は自ら建築設計や工事部門などについて、すぐれたものを選び、設計書類を審査し、基本建設に関する長期的な計画と年度の計画を調整できること、④学長は副学長候補を推薦し、副学長と他の各レベル行政事務員の任命・免職の申請、教員と職員の招聘・解雇ができること、⑤他の科研プロジェクトの入札参加を自由に決定し、他の組織に委託された科研項目を担当し、社会に向けて技術サービスと情報提供ができること、などの内容が含まれている。

この政策の変化に基づいて、政府は予算体制と財務制度を改革した。従来の高度な集中的計画経済体制の下では、財政体制は収入と支出の統一管理を特徴としていた。予算管理権限は中央に高度集中し、教育経費は国家予算に組み入れられ、国家財政によって統一的に支払われる。高等教育において、中央各部・委員会都各省（直轄市、自治区）が各自の高等教育の発展計画と経費予算を作成し、中央へ提出し、調整と審査を受けるという管理方法が実施された。また、経費投入は中央財政から、計画に基づいて統一的に下達され、地方財政部門により管理され、地方主管部門が使用の割り振りをするという原則で行う。そして、中央レベルの大学の経費は、中央政府が責任を持つ。

1980年以後、中央の財政体制において重大の改革が行われ、「収支を区別して、組織レベルに分けて、（責任をもって）一括引き受ける」という新体制が実施された。すなわち、中央と地方に分けて別々に財政収入と支出を管理する。そこで高等教育経費については、中央レベルの大学に対しては依然として中央政府が責任を負う以外、全国各省の地方大学が必要とする経費は各省財政部門によって、計画と資金が割り当てられた。中央は高等教育の財政を統一的に管理しないのである。このような予算体制の下で、政府は国立大学に対しても、経費の一括引き受け制度を実施した。1982年『教育部に所属する大学の財務管理試行方法』が頒布・実施され、「予算の一括引き受け、余額を継続使用、超過支出を補充しない、各自にバランスをたもつ」という管理方法の実施が明確にされた。

1986年10月15日、国家教育委員会・財政部がまた『高等教育機関財務管理改革の実施方法』を公布した。この『方法』では、「学長のリーダーの下で、『総会計師』をはじめとする経営責任制を確立し」、「経済分析を行わなければならない」こと、教育経常費（事業費）予算は「総合定額＋特定項目補助」の方法にしたがって確定をすること、「高等教育機関内部の経費管理は原則として『統一的

に管理し、一括で採算を行い、定額引き受け、余額を継続使用』という方法を実施すること、より規模の大きな高等教育機関には「二級分轄採算」の実施が可能であること、大学が社会に対するサービスによる収入は「学校基金」に組み入れ、「学校基金の使用について、学校の教育条件改善にあたり、教育を進展させる部分は60%以下にならず、教職員の奨励と集団福祉に当たる部分は40%以上になってはならない」ことが規定された。それに合わせて、国家教育委員会は1987年5月12日に『高等教育機関基本建設に関する管理職責と暫定方法』など学校経営自主権の若干の拡大に関する法規を發布した。

このような政府の政策的な指導の下で、大学の閉鎖的システムが解体しはじめ、社会に向けて資源を求める道も開きつつある。その当時に採られた主な方法は、①自費生・委託養成生の募集、②正規の学歴と結びつかない教育の展開、③キャンパスの壁を破って、店舗を開いて、サービスを行う、④社会的課題の研究の引き受け、⑤科学技術成果の応用、⑥事業の開拓・経営、⑦教育支援サービスの展開などである。北京大学の陳良焜教授は90年代初期の状況について、次のように述べた。「財政予算内教育経費の全体に占める比率は徐々に下がり、その他の資金収入の比率は上昇している。…しかし、国家財政予算内の支出は依然として高等教育機関の主な資金源である(表2)」(陳:1994)。すなわち、大学が民間から資金を獲得するルートと能力は、まだ非常に限られており、その原因は法律、制度、また教育行政にあり、国立大学はいまだに多くの制約を受けているのである。

表2 高等教育資金源構成 (単位: %)

| | 1990年 | 1991年 | 1992年 |
|----------------------------|-------|-------|-------|
| 一、政府財政予算内の教育経費 | 87.65 | 86.90 | 83.65 |
| 1、經常費(事業費) | 64.87 | 65.30 | 63.27 |
| 2、基本建設費 | 22.78 | 21.60 | 20.38 |
| 二、予算外資金収入 | 12.35 | 13.10 | 16.35 |
| 1、助學事業と社会サービス収入から教育に利用する経費 | 10.52 | 11.42 | 13.05 |
| (1) 大学基金収入 | 10.30 | 10.69 | 12.66 |
| 内訳: 企業の経営利潤 | 2.77 | 3.09 | 3.66 |
| 委託養成純収入 | 2.11 | 1.93 | 2.23 |
| 教育サービス純収入 | 0.95 | 0.85 | 1.03 |
| 科学技術サービス純収入 | 1.04 | 1.15 | 1.27 |
| 大学サービス部門の純収入 | 0.70 | 0.71 | 0.74 |
| その他 | 2.73 | 2.96 | 3.37 |
| (2) 非基金収入 | 0.22 | 0.73 | 0.39 |
| 2、学費・雑費収入 | 1.83 | 2.96 | 3.30 |

1992年8月に国家教育委員会は、直属高等教育機関の改革の深化と経営自主権の拡大に対して、16条の『意見』を提示した。また、同年11月に北京で、中華人民共和国成立以来の第4回高等教育工作会議を開いた。国務院が1993年1月にその会議の主要文書『高等教育の加速的・積極的發展に関する意見』を配布した。そこに提示された高等教育体制改革の構想の第1条は次の通りである。従来の国家の集中的計画と政府が直接管理する教育経営体制を改革し、国家、社会、学校の3者の関係を順調に整理する。そして国家統一的企画とマクロ的管理、および大学が社会に向けて自主経営を行う新しい体制を徐々に確立・健全化する。

1993年、共産党中央委員会・国務院が『中国教育改革と発展綱要』を公布し、「政府と学校の関係において、立法を通して、高等教育機関の権利と義務を明確にする。そのことによって、高等教育機関が社会的に自主経営を行う本当の法人実体になる」ことが指示された。1995年3月に『教育法』が審議を通過し、さらにその外延として、その他の学校と教育機関にまで拡大された。『教育法』の第31条に「学校及びその他の教育機関に、法人の条件を備えたものが設置許可を受けた、あるいは登録された日から法人資格が取得される」と規定されている。学校「法人」概念の提示は、疑いなく一つ大きな進歩である。それは法律上、権利主体としての学校の独立的地位を確立したからである。1998年8月29日に、第9期全国人民代表大会第4回会議で『中華人民共和国高等教育法』が通過した。『高等教育法』に「高等教育機関は設置許可を受けた日から法人の資格が取得され、大学の学長は大学の法的代表になる」と規定されたのみならず、大学は7つの自主権を享有することも具体的に規定されている。政府は、無法状態であった大学の経営に対し、法律をつくって自主権を実施させ、大きな進展を見せた。

『中国教育改革と発展綱要』の公布後、教育財政体制にも新しい変革が現れた。『綱要』は政府の支出を主としながら、教育税の徴収、学校の事業による収入、民間の寄付と教育基金の設置など、多様なルートによる教育経費を調達する新しい体制を徐々に確立しなければならないと指示した。また、この体制の下で、国家の財政的教育経費の国民総生産に占める比率を20世紀末に4%までにするという目標が出された。この体制は1995年3月に『中華人民共和国教育法』によって、正式に法律の形で確定された。『綱要』の中で、「高等教育機関に対する資金割り当ての仕組みを改革し、割り当て手段のマクロコントロール機能を十分に発揮しなければならない。また、異なるレベルと分野の機関に対して、資金割り当て基準と方法を区別すべきである。そして学生定員による資金配分の方法を改革し、基金制を徐々に実行させる」ことも指示した。

90年代後半、大学の財務会計制度にも大きな改革が行われた。政府は前後にして、『非営利公共機関財務規則』（96年）、『非営利公共機関会計制度』（97年）、『非営利公共機関会計基準』（97年）、『高等教育機関財務制度』（97年）、『高等教育機関会計制度（試行）』（98年）など一連の法則を作成した。特に『非営利公共機関財務規則』と『高等教育機関財務制度』の公布と実施は、高等教育財務管理体制における財政の役割を、財政支出から財政補助に変えることが明確にされ、高等教育機関に対して、法律に基づく多様なルートでの資金調達が求められた。「大収支」式の財務管理スタイルが確立された上で、高等教育機関の財務的自主権が実施されるようになったのである。そのことによって高等教育機関の財務管理と資産増加の意欲が高まり、多様なルートによる資金調達の原動力となった。

『高等教育機関財務制度』に規定された大学の予算は、以前の大学予算と比べて、内容と管理の面で大きな変化を生じており、主に「大収入」、「大支出」の概念が規定されたことである。すなわち、各項目の収入と支出（基本建設と大学が行う事業を除いて）を全部予算に入れることで、収入と支出の統一管理を強めることができる。資金の総合的利用率を高めることに有利であり、高等教育機関資金収支全貌を反映し、規範的・秩序ある管理を形成することができる。表3の高等教育機関の資金源変化から改革の成果を見ることができる。

表3 1997年・1998年高等教育の経費構成（単位：億円）

| 資金源 | 1997年 | | 1998年 | |
|-------------------|---------|--------|---------|--------|
| | 金額 | 比率 | 金額 | 比率 |
| 政府の財政支出 | 333.783 | 85.78 | 383.781 | 64.60 |
| 社会团体と個人による学校経営の経費 | | | 2.385 | 0.40 |
| 民間の寄付金・援助金 | 7.745 | 1.08 | 11.819 | 2.00 |
| 学費・雑費収入 | 71.078 | 9.86 | 85.665 | 14.00 |
| その他 | 23.671 | 3.28 | 114.668 | 19.00 |
| 合計 | 436.277 | 100.00 | 598.320 | 100.00 |

出所：『中国統計年鑑』1998年のデータにより作成。

4. 大学内部経営制度の変化

社会の経済環境と政府の政策調整に適応する過程で、国立大学の内部管理と経営制度にも絶えず変化が生じている。この面において、各大学の自主性はますます強くなり、大学間の差異も多く存在しているが、体系的な調査が行われておらず、確かな資料を見出せないため、経験と見聞に基づいてまとめてみた。

4.1 経常費一括引き受け

政府が財政の一括引き受け予算体制を実施してから、各レベルの組織においても、一括引き受けのやり方が一般的となり、大学も例外ではなくなった。国立大学の内部経費の一括引き受けは、主に経常費に限られており、学院・学部をユニットとして一括引き受け使用する。もちろん、一部のプロジェクトの一括引き受けもあり、出張費の一括引き受けさえある。

4.2 経費の競争的配置の進展

近年、大学教育と研究の競争力を高めることは多くの国立大学の戦略的な目標となり、資源配置においても従来の指令的配置の方式を変えて、競争方式を採りはじめた。例えば復旦大学は重点学科建設について、10の学科の支援と、若干の学科の補助を確定する。どの学科がその支援と補助の範囲に入れるのかは、大学が直接に指定するのではなく、各学科が自ら申請し、専門家の投票選抜を経て、大学行政で審査・許可をするというプロセスをとる。

4.3 大学外のサービス事業による利益分配

大学は規定された計画的任務を完成した上で、大学の資源を使用して、社会に対して多様な形でサービス、例えば計画定員外の学生の募集、正規の学歴に結びつかない教育の展開、民間のプロジェクトの引き受けなどを行っている。国立大学のほとんどは、大学と学院・学部の利益分配の規定を有している。通常やり方はコストを除いた収益を4対6の割合で分配する。すなわち、大学に4割を上納し、学院・学部に残す。この6割の部門保有資金について、当初は職員に使える資金は4割以下に止めるという規定があったが、現在一般的に、厳しい制限がなくなった。

4.4 公共資源の有料使用

以前、大学の公共施設のほとんどは無料使用され、コストを計算せず、資源の浪費が極めて深刻であった。90年代から、多くの大学は内部採算と資源の有料使用を執行しはじめ、支出を切り詰めるに一定の効果が得られた。清華大学はある時期に教育・研究スペースが非常に緊迫している状態で、各学院・学部は使う部屋が足りないと不平をこぼし、大学に利用面積の増加を求めていた。1997年前後に、大学内部の有料使用の方法を実施した結果、部屋の需給問題が大きく緩和したのみならず、一部の研究所からは部屋使用数を減らす要求も出たという。

4.5 科学研究プロジェクトの類型別控除金の受け取り

科学研究費は大学収入の重要な資源である。政府が科学研究支出制度を改革した後に、教員に科学研究プロジェクトの獲得に対するより強い意欲を持たせるために、大学は一般的に一定の控除金を取り出す方法をとっている。すなわち、プロジェクトの申請者がその研究費の中から一部の労務費を受け取ることができるのである。通常、「縦ルート」のテーマ（政府基金プロジェクト）から得られる控除金は比較的少ないが、それは国家プロジェクトの経費使用に関する厳格な規定を有しているからである。他方、「横ルート」のテーマ（政府と他の組織からに委託されるプロジェクト）から得られる控除金はより多い。控除の割合は、各大学によって大きく違っており、統一的な規定がないのである。

4.6 多様な報酬算定の強化

中国大学の教員収入の低さは大学発展を阻害する重要な要因の一つである。以前、大学教師と政府機構の職員の収入は建前では同じであるが、実際収入はかなり違っている。どのように教員チームの安定を保つのかは、大学経営改革が考慮せざるを得ない課題であった。近年国立大学教員の報酬計算制度に大きな変化が生じた。多重調整を行い、多様な報酬を計算するのが主な特徴である。すなわち、国家に決められた給料以外に、大学、学院・学部が多様なルートを通して、異なる方法で教職員の報酬を支払うのである。

4.7 教育支援サービス経営の外注化

教育支援部門が膨大で、その質の悪さと効率の低さは、国立大学の一つの大きな不治の病である。経営の外注化、また企業化・社会化の手段を通して改革が行われ、大学経営の著しい改善が見られた。

4.8 教員兼職の許可

教員が「ビジネスの界に入る」というのは、80年代半ば頃国立大学の中では一般的な現象である。この現象を客観的に捉え、有効な措置をとることで資源の流出を防ぐことは、大学管理者が真剣に考えなければならない問題である。流出を止めるだけでは問題の解決にならないので、教員の行動を規範すると同時に、教師に一定の自由空間を与えることが一つ選択可能の方法である。復旦大学

では、教師は勤務時間の5分の4は職場にいないと規定されている。

4.9 科学技術関連の企業の創設への支援

研究が社会の経済発展に密接に関係している学科分野においては、学院・学部、あるいは研究所が設立した科学技術関連の企業を支持し、研究と市場の間に掛け橋を作ることができると同時に、経済的効果の創出をも促している。このような経営は、理工系大学において大きく開拓することができよう。

4.10 科学技術成果の応用の奨励

科学技術発明を社会に広げ、それを商品に転換するのも国立大学の富を増やす一つの道である。国立大学には優秀な人的資源が集中し、これまでは多くの研究成果が発表されたまま、棚ざらしになっていた。現在では、科学技術成果の応用の意義が十分に認識されるようになり、成果の事業への転換を奨励するのが大学の一般的な経営策である。職務上の発明と個人収益との間の問題解決は難しい課題であるが、最近、ある大学では個人が一部の知的特許を有することを認めている。

5. 直属大学の資金源についての分析

国立大学はこの十年間、社会的環境の変化に適応して、自主的経営の意識がますます強くなり、資金源が絶えず広がって、多元化構造が徐々に形成されている。教育部直属の大学は基本的条件が良く、より強い適応能力を持っているため、自主経営の面においても、地方の普通大学と比べてさらに力が強いように見られる。

5.1 政府の財政支出

1995年以後、政府の高等教育投資政策に大きな変化が見られた。それは計画経済を実施した時期の平均主義的なやり方を変え、重点的投入を行うようになったことである。特に1998年以降、重点投入を強めることで、一部の教育部直属大学はこれまでにない財政的支持が得られた（表3）。

5.2 大学自ら調達した経費

大学の経営自主性が高まるにつれて、大学自らの資金調達能力も絶えず強くなり、ルートも広げられ、自己調達資金も年々上昇している（表4）。1997年に自己調達資金は経費全体の約半分を占めるようになった。ただし、1998年の政府が重点投入を実施以後、構造の変化が多少見られた。

大学が経費調達する主なルートは以下の通りである（表5）。

① 授業料徴収のルート

授業料はすでに政府の財政的支出以外の、大学の第2の大きな収入源となった。1994年以前、この収入源はまだ充分ではなかったが、大学は委託養成学生を募集することで、収入を一部得られた。例えば1992年の13,689万元から1994年の29,576万元へと、総収入の4.7%から6.4%を占めるように

表4 教育部直属大学の主な資金源 (単位: 億元)

| | 1989年 | 1992年 | 1994年 | 1995年 | 1996年 | 1997年 | 1998年 | 1999年 | 2000年 |
|---------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|
| 総収入 | 16.93 | 28.42 | 45.71 | 64.23 | 76.88 | 109.06 | 105.25 | 143.29 | 236.97 |
| 政府の財政支出 | 7.97 | 11.13 | 17.34 | 28.72 | 30.81 | 54.96 | 59.27 | 81.34 | 143.60 |
| 大学の自己収入 | 9.10 | 17.29 | 28.37 | 35.51 | 46.07 | 54.10 | 45.98 | 61.94 | 93.37 |

表5 教育部直属大学の主な自己調達資金の変化 (単位: 億元)

| | 1995年 | 1996年 | 1997年 | 1998年 | 1999年 | 2000年 |
|-----------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 教育活動による収入 | 8.40 | 10.76 | 18.78 | 19.70 | 24.87 | 40.74 |
| 大学経営する企業の上納総額 | 4.65 | 5.11 | 6.33 | 4.03 | 4.95 | 3.48 |
| 民間からの寄付金・援助金 | 1.84 | 3.42 | 5.27 | 5.29 | 6.88 | 7.70 |
| 科学研究活動による収入 | 12.39 | 14.63 | 19.13 | 20.31 | 28.49 | 48.39 |
| 外部への平均借金額(年末時点) | 0.10 | 0.08 | 0.09 | 0.18 | 0.18 | 0.59 |

注: 教育活動による収入は学費、宿泊費とさまざまな教育サービス活動による収入を含む。

なった。この点において、教育部直属大学の實力は普通の大学より強かった。

1994年以後、中国において非義務教育に対する授業料徴収制度が実施された。1996年国务院の批准を経て普通高等教育機関に対して授業料徴収の試行が始まって、1999年授業料徴収の全面的実施になった。教育部直属の大学の授業料基準は学生一人あたり経常費の25%以内に維持され、この収入は比較的安定しているが、計画外の教育活動による収入はより大きく開拓された。

復旦大学では、この2年間で成人教育など計画外教育活動による収入は1,500万元を超え、大学にとって重要な財源となった。

② 産業ルート

大学が産業を興すのは中国の独特な現象でもある。元々は学生の実習のために工場や農場を創設したが、改革・開放以後、主に資金源の獲得と科学技術成果の商品転化のためのものとなった。全体的に言えば、産業ルートは大学が自らのメリットと条件を利用して創設した大学の企業で、大学に一定の収益を提供した。『中華人民共和国教育法』に、「政府は優遇措置をとり、通常の教学に影響を与えない前提の下で、学生のための働きながら学ぶ事業や、社会サービスと、大学が産業を行うことに対して、奨励と補助をする」と規定されている。また、「政府は高等教育機関が書籍・資料と教育・研究設備の輸入、及び大学が経営している企業に対して優遇政策を実施する。高等教育機関が経営している企業、あるいは知的特許の譲渡、及びその他の科学技術成果による得られた収益は、高等教育機関の教育活動に使用すべきである」とも規定されている。

2000年、全国671の普通高等教育機関が運営している5,451の企業の中で、364の大学が2,097の科学技術型企業を運営し、全体の38.47%を占めている。経営の性格から見れば、工業生産に従事している企業は2,607社、47.8%を占め、商業・貿易に従事している企業は846社、15.56%を占め、その他の企業に従事している企業は2,607社、47.8%を占めている。投資の性格から見れば、大学独資の企業は4,793社、全体の87.93%を占め、国内共同経営の企業は556社、10.20%を占め、外資合弁企業102社、1.87%を占めている(常・袁:2002)。

産業ルートは、大多数の大学にとっては資金調達のための重要なルートである。特にハイテク企業は国立大学の発展に大きく貢献した。2001年、国立大学が経営している科学技術型の企業の売上総額は452億円で、利潤は約32億元となった。2002年8月に、全国で、大学がその株主あるいは大株主となっている上場企業はすでに39社となっている。教育部直属大学は産業の発展の上で特に際立っており、北京大学の「方正」、清華大学の「紫光」、復旦大学の「復華」、交通大学の「昂立」などはすべて著名なハイテク企業である。

③ 民間のルート

民間ルートは、主に大学外の、非政府ルートによって獲得された寄付・援助資金を指している。海外と香港の実業家達は祖国の建設に積極的に投資し、教育事業の発展を手伝うのもその重要な一部である。例えば香港の邵逸夫氏、李嘉誠氏、包玉剛氏等々が大陸の教育発展、特に高等教育に巨額の資金を投資した。社会が教育に対して重視されるようになるにつれて、このルートはますます広がり、投資方式もさらに多様になっている。

近年、特に清華大学、北京大学、復旦大学などの寄付収入は大幅に増えた。清華大学は2000年に獲得した寄付収入が1.5億元に達し、北京大学は1997年に1.4億元を獲得し、復旦大学は1999年に1億元に達した。

④ 基金ルート

基金ルートは、民間の寄付・援助教育資金に類似しているが、その違いは、基金というのが特定の用途での寄付を指している点にある。しかも一般的には基金投資によって生じた利子、あるいは他の収益のみを使用することができても、元金の留保が条件づけられている。現在の財務報告表はまだこのルートの状況を反映できていない。それは、民間寄付と基金の会計処理がわが国の大学財務会計制度においてまだ明確に区分されてないからである。基金元金を得られる時に、それを固定資産の増加とするのか、それとも収入とするのかについての規定がない。実際にその基金の投資によって、利子や他の収益が得られた時にはじめて、その利子、あるいは他の収益を収入としてみなすことができる。

⑤ 科学研究のルート

科学研究のルートとは、主に大学が政府及び各レベルの政府部門と企業・非営利公共部門の委託を受け、基礎的・応用的研究に従事することを通して獲得した科学研究経費を指している。具体的に言えば、国家基金課題研究経費、縦ルートの科学研究費と横ルートの科学研究費を含む。科学研究のルートはすでに大学の重要な経費獲得のルートとなり、工学中心の高等教育機関の中で、科学研究費は経費全体に占める割合がますます高くなって、政府財政支出に次いでいる。

⑥ ローンのルート

ローンのルートは、大学が金融機関から教学、研究、産業及び教育支援事業などに利用するために獲得した有償使用資金を指す。はじめは教育主管部門が世界銀行から借りたローンの中の、教育機関に与える資金で、この部分の資金は大学の教育条件の改善に重要な役割を果たした。改革・開放以来、教育部は国家計画委員会と財政部を通して、前後して14回の世界銀行の貸付金を使用し、総額で14億ドルに上った（張 <http://www.moe.edu.cn>）。その中でかなりの部分は直接に高等教育機関

に使われた。

近年、高等教育機関は銀行などの金融機関に提供された融資の利用が便利となったため、貸付金を通して資金を拡大するケースがますます多くなり、特に2000年から急激に増加し、貸付金は最高4億元に達した。

⑦ 利子のルート

利子のルートは、高等教育機関が資金の効率を高めるために、資金の収入と支出との間の時間差を利用して、国家の金融法規に許されている範囲内で利子収入を獲得することを指す。過去には資本市場に投資によって利子収入を獲得することもあった。政府のマクロ経済のコントロール措置が出され、社会の経済的環境が変化するにつれて、銀行の金利が徐々に低下し、株式市場も低迷した。このルートは極めて不安定な状態になり、衰退する傾向さえ見られる。

⑧ 税金の減免

税金の減免は、国家の税法規定にしたがって、高等教育機関が経営する企業に、「回転税」と「所得税」の免除など優遇を与え、教育経費の補充に当てることを指す。指摘しておきたいのは、この税金減免が1994年の中国の税制改革に伴って、絶えず変化していることである。以前、大学が経営する企業は所得税を減免する以外に、製品、品物、あるいはサービスの回転部分の税金減免も受けられたが、1994年に「増値税」制度が実施されてから、製品、品物回転の増値税は減免されなくなり、またサービスにかかわる回転税に対しても、その営業税が直接に教育・科学研究に由来するサービスでなければ税金の減免を受けられないと規定された。このような変化も税金の減免資金調達ルートにも一定の影響を与えるといえよう。

6. 報酬制度上の経営自主

体制改革以前、国立大学の教職員は政府機関の職員の身分と大きく変わらず、収入もほぼ同じである。改革以後この状況に様々な変化が生じている。特に90年代の後半に国立大学教職員の収入構造が大きく変わって、大学の自主性が強くなった。上海の国立大学教職員の収入状況から見れば、大体次のようになっている。

6.1 国家规定の賃金

国家に規定されている賃金は、全国的に統一されており、過去には地域的な格差が大きかったが、現在では小さくなった。国家规定の賃金は、二つの部分を含んでおり、すなわち70%の「基本賃金」と30%の「調節賃金」である。しかし、実際にはこの二つの部分の違いは大きな意味を持たなくなった。国家规定の賃金は職種・等級・勤務年数と資格、そして職歴などの要素から構成されている。一般的には、大学の教授は政府副庁長・副局長レベルに、副教授は県長・処長レベルに相当する。通常では、審査に合格すれば、2年ごとに1級ずつ昇進し、最高のレベルに至るまで続くのである。

6.2 地域手当

上海市は1995年前後から地域手当を実施しはじめ、一般的には2年ごとに調整が行われている。その地域手当の額は国家规定の賃金の約60%に相当し、その形式も国家賃金の等級構造に類似している。

地域手当は地域によって異なり、実施する地域と実施しない地域があり、また手当の額は地域の財政によって決まる。

6.3 大学手当

大学の手当ではより複雑で、各大学は各自の収入能力に応じて、一定額の手当て（例えば授業数補助、職務補助、書籍と新聞手当、交通手当、通信手当、水・電気補助）と賞金（例えば年末獎金、四半期の獎金）を設け、大学によって違いが大きい。現在では2種類の重要な手当てが設けられている。すなわち、職場手当と住宅手当である。

職場手当てについて、1998年「985工程」が出された後に、清華大学、北京大学が先頭に立って「9級職場手当て制」を実施してから、他の大学も次々と模倣し、類似した手当て規定を設けた。この手当て制度は職場の責任と仕事の業績を強調することで、収入の格差を作り出すものである。

住宅手当については、過去の計画経済体制の下で、労働報酬のかかなりの部分は実物あるいはサービスなどの福祉厚生で分配されていた。改革・開放以後、この部分は徐々に廃止され、一部は貨幣の形に変わった。特に目立っているのは住宅である。上海はすでに福祉厚生的な住宅配分から貨幣での住宅購入へと移行をほぼ完成し、またそれを一般的な補助に変えている。2000年以前には、大学の教職員に対して、福祉厚生としての住宅配分原則と、実際の住宅状況に基づいて、その差額を手当てとして支給するのが一般的で、その手当ての額は各大学の財力にもよるのであった。他方、2000年以後に大学に入ってくる教職員には、賃金の等級に相応する住宅手当を与える。いわゆる、古い人には古い方法で、新しい人には新しい方法で対応するやり方をとっている。復旦大学は基本賃金の30%の割合で住宅手当を与え、新しく職場につく博士に特別配慮して、月1,000元の手当てを連続5年間、支給することになっている。

6.4 学院・学部手当

新しい事業によって得られた収入は、通常学院・学部のレベルで計算し、その一部の収入を教職員個人の報酬として支給することになっている。このような個人収入は実際に大きな違いがあり、自分の力で収入を得る能力は学院・学部によって異なっているため、大学中での貧富の格差がかなり大きい。貧しい部門は1元も貰えないかもしれない。豊かな部門はお金が多すぎて、支給しきれないこともありうる（過去にその年間の支給額は、賃金の4ヶ月分に相当する額を超えてはならない規定があった。現在その規定はなくなったが、支給額が多すぎると審査の対象になる可能性が大きくなるという）。

6.5 その他の収入

上述のルートを除いて、国立大学の教職員は他のルートを通して一定の個人的収入を得ることができる。例えば、外部兼職、科学研究の控除金などである。この部分での個人的な差が大きい。科学研究の控除金は、通常5%前後の比率で、個人の労務報酬として直接引き出して、また活動経費として約2%前後を現金で受け取ることができる。

全体から言えば、近年大学の分配構造と分配水準において、大きな変化が生じており、教職員の待遇は良くなっている。教育部直属の高等教育機関の統計によれば、1998年から2001年までに教職員の平均賃金収入は1.2万元あまりから2.4万元以上に増加し、年平均増加率は25.5%である。この変化の中で、教職員収入の格差が大きく開いた。例えばマスコミの報道によれば、2001年に、「一部の大学教員の1回の講演料は何千元、ひいては何万元に上るが、自ら納税申告をしない現象も起きている³⁾」。また、2002年、北京市税務局は調査を経て、大学教員を高収入層にいれた⁴⁾。これに対して、多くの教員が不満を持っている。大学教員全体は公務員の収入水準を下回り、高収入を得ているのは極少数であると思っているからである。

7. 経営自主化過程における課題

7.1 自主経営の尺度と境界の曖昧さ

中国国立大学の状況から言えば、自主経営はかなり曖昧な概念となっている。一体どのような範囲で、どの程度まで自主権をもっているのかについて、明確な規定がないのが現状である。その当時の政府から見れば、大学に自主権を与える政策は、基本的に経済的な（あるいは財政的とも言える）理由によるもので、まず国家は大学からより多くの人材や科学技術成果を社会に提供する必要があり、にもかかわらず国家は、大学の発展に必要なとされる十分な資源をもっていない。このような状況の中で、大学に一定の経営自主権を与え、内的活力を呼び起こすことは現実的な政策選択となった。しかし、中国の政治的構造の形態は、また政府の強い支配権を決定している。大学経営の自主権は、これまでは行政譲渡の形を取ることによって大学が賜るのであり、制度的なものではないため、不確実性が存在している。このことは自主権の確実な実施に長い時間を要することとなった。そこで何について自主的にさせるのか、またどの程度自主的にするのかは、すべて政府教育行政部門の官僚の意思によって決まるのである。他方、大学に自主権を与えることに、政府がどのような責任をもつのか、如何にその実現を保証するのかについては何の制限も持たない。ある意味において、「自主」というのは公共財政の困難を大学に押し付けたにすぎず、筋が通らないことともいえる。

『中国教育改革と発展綱要』は「高等教育機関を実質的にも自主経営の法人実体とする」と提示した。その後『教育法』と『高等教育法』は学校法人の法的地位を規定した。しかし、法人の性格、権利と義務について、厳格に規定されていない。1986年に実施された『民法通則』にしたがって、学校は「事業法人」のカテゴリーに属すると推論できる。しかし、大学経営自主権に関する諸項目は必ずしもすべて民事範疇に属するとは限らない。したがって、一部の学者は「大学は独立に民事主

体の資格を持つ法人であり、独立的な民事権利と義務を有するのみならず、民事活動以外の教学、科学研究、教員および学生の管理などの領域においても、独立的な主体資格を持ち、行政法（公法）上の特別法人である」と考えている。その主な理由は、「大学の法人資格は『教育法』と『高等教育法』によって確立されたが、教育法は、わが国の法律体系の中で行政法の一部とみなされる」。また「大学の主な目的は、人事・民事活動、あるいは営利活動のためではなく、公共利益、公衆にサービスを提供する為である」からである（申：2003）。しかし、これは単なる学者の法学的な推理であって、実質的に法律的な意味を持つものではない。それは行政法人が中国現行の法律の中で存在していないためである。学校法人の主体性格の曖昧さは、法律が実践上参照可能な基準として機能せず、学校法人の実体化の確実な実施も難しくなっている。民事領域においても公立学校法人のほとんどは『民法通則』の要求を完全に備えていないのが現状である。

7.2 法人管理構造の不完全性

意思決定は誰が行い、またどのようなプロセスで行うのかは、組織運営のキーポイントである。法人管理構造は、法人がその目的を有効に実現する組織の前提であり、法人制度を構成する重要な部分でもある。また、どのような法人管理構造を持っているのかは、法人行為が正確か否かにも関わっている。学校法人は社会に公益性をもつ機関として、さらに健全な管理構造をもち、権力者に対する監督と制約を効果的に保証し、組織の使命を正確に遂行することが必要とされる。

しかし、中国において、国立大学は法人になったが、法人の管理構造がなかなか確立されず、依然として計画経済体制の下での権力構造の方式を踏襲している。内部管理においては改革が行われたが、制度的な改革は見られなかった。大学の権力体系と外部権力体系とは大きな共通性をもっており、それは政治保証を中心とする集中コントロールの権力構造である。経営管理の意思決定の中で、民主性、必要な監督と制約の行政機能が乏しいことで、正確な戦略選択と行為の自立性が保証されない。そのために、いったん自由にさせると、学問・教育本来の目的から離れて、現実の利益を追求する欲望が高まって、誤った道に踏み入れることも避けがたい。これは「一放就乱」といわれ、すなわち自由にさせると必ず混乱が起きるといっているのである。権利と責任は矛盾の統一であり、自主の条件は自立である。したがって、大学が意図的に自分自身を放任しているからではなく、権力構造自体に問題があるのである。

7.3 学問の自由に対する保障の欠如

大学の経営自主には条件があり、それは、組織の社会的機能を果たさなければならないことである。大学は社会の知識生産と高級人材を育成する場として、知識・真理の追究と、学問の自由を保証することは根本的な要求である。経営自主は、この前提条件の下での自主であり、企業のように利潤の最大化を追求するのではない。しかし現在、改革にあたって経営自主の前提をあまり考えていないのは事実である。中国において大学の経営自主権を拡大するのは、もともと「学問の自由」「大学の自治」という範疇の概念からではない。過去において、高等教育は社会公共事業としての存在ではなく、階級統治の道具であり、イデオロギーの道具として存在していた。しかし現在では、高

等教育は経済のためのツール、あるいは利益のためのツールになる危険性は確かに存在している。学問の権威・学術の権力が大学自主経営の中でそのような役割を果たしかねないという問題がまだ解決されてない。これは上述の法人管理構造と関係している問題でもある。

7.4 潜在的経営リスクの存在

国立大学は経営自主性を向上させるにつれて、経営リスクも大きくなっている。経営リスクは主に資産の不適切な運用に由来している。

① 極端な赤字経営

2000年に、34の教育部に直属する大学の中で、負債資産が20%を超えるのは4校で、その最高額は40,496.7万元であった。一部の大学の学長は依然として、国立大学は国家のもので、借金を返せないならば政府に清算して貰うので、借金をしないと損すると思っている。教育部はさまざまな会議で、大学が財務管理を強化し、財務リスクを防ぐ意識を強める必要があると繰り返し要求し、1999年にまた『教育部直属の大学についての銀行と大学の合作問題に関する意見の通知』を公布し、「貸付け方が責任を負う」、「大学の事業資金は企業を起こす担保に使うことができない」、「巨額の貸付けは直ちに教育部に報告する必要がある」などの原則的な意見を提示した。これも違う角度から赤字経営の問題を反映している。

② 非理性的投資

大学発展基金・資金の価値をいかに保ち、また上昇させるのかは研究すべき課題である。実際に一部の大学はベンチャーとしての投資において、巨大な損失を受けている。

③ 大学のベンチャー企業の経営不振

現在大学が経営する企業の財産権は不明で、大学の収益が保障されてないにもかかわらず、無限責任を負わなければならない現状でもある。

7.5 国有資産の潜在的流失

国立大学は国有資産として、国家がそのすべての所有権をもち、またその支配権、使用权、収益処理権などを持っているが、これについても現行の法律は明確でないため、現実的に多くの問題が生じている。具体的に言えば、長い間に二つの問題が存在している。一つは大学資産の所有者機能が曖昧であるため、大学資産所有者の機能を担う具体的・明確な機関が不足し、資産処理や外的投資など所有者機能を反映する重要な問題において、政府機関の多ルートによる管理や役割不明の現象が多く存在している。もう一つは、法人実体としての大学における、法人財産の主体地位がまだ不明確であるため、相応する法人財産行為の奨励・制約メカニズムがまだ形成されてない（史・寧：2002）。

国立大学の自主経営の中で、実際に国有資産の流失問題が存在している。例えば国立大学と「合作」という形で経営している一部の二級学院は、大学の資源を利用しているが、その収益を適切に受け取っていない。また「校弁企業」という大学が経営する企業の財産権は明確でないが、大学資源の効率が低い場合、それは国有資産の流失に等しい。「校弁企業の中で、一部の知名度の高い大

企業を除いて、大多数は中小企業で、成長の低い段階にあり、またその大部分は赤字状態である」⁵⁾。そこで、国务院体制改革办公室と教育部は、2002年から北京大学と清華大学で、校弁企業についての管理体制の標準化実験を行うことを決めた。その目的には二つがあつて、一つは校弁企業の財産権関係を明確することによって、校弁企業の諸管理制度を整備し、近代企業制度を確立する。もう一つは、大学がハイテク産業を創出する過程での、企業運営への投入と退出メカニズムを徐々に作り上げ、大学の正常な教育・研究と校弁企業経営を良好な循環ルートに乗せ、健全な発展を促すことである⁶⁾。多くの大学の状況から見ると、改革は必ずしもスムーズに進展しているとはいえないのである。

7.6 知的財産権の境界の不明

国立大学の自主経営において最大の武器は「知恵のある頭脳」を有していることである。大学教員は新しい知識を生み出して、またそれを応用させることを通して、相当な経済的価値と社会的効果を創出することができる。しかし、それによって生じる問題は、いかに教員の意欲を動員するかと同時に、職務発明が侵害されないことを保証するかである。職務発明は、理論上ははっきりさせることが可能であるが、実践においてはしばしば区分しにくいのである。現在多くの大学は教員の発明を奨励するために職務発明の知的財産権を部分的に享有できると提出した。これについて合法的であるかどうか、また合理的であるかどうかは研究する価値がある。

7.7 効果的な評価の欠如

最近、中国の国立大学には経営自主権が不十分とは言えないという見方もなされた。「行政計画の角度からではなく、経営管理の角度から言えば、わが国大学の経営自主権は全体的に他の国と比べて、より安易で、自由であり」、「中国の大学における『自主経営』について言えば、ほぼ『完全自由』に近い状態で」、その主な原因は「必要な評価と監督システムの未確立にある」⁷⁾。人々が「エッジ・ボールを打つ」という言い方に馴染んでおり、それは実際に政策の隙に乗じてうまいことをするという意味を含んでいるが、上述のような状況から、一部の不当な行為が生じて、さらに腐敗に至ったケースもある。90年代の終わり頃、政府行政部門は経済責任制と離任監査に関する一部の規定を作成した。しかし、効果的な評価システムがなければ、こういった規定の有効性も疑わしい。制度の不健全は中国によくみられる現象であり、教育領域における制度の不健全はさらに目立っている。制度的制約を受けない自由は、ある意味において放任であり、また行き過ぎの放任の結果が自由そのものに損害を与えることにもなる。

8. 結 び

中国の国立大学は法人実体化に向かって進んでいる。それは日本の国立大学が実施しはじめた独立法人化に含まれる意味とはすべて同じではなく、表現の仕方も同じではない。しかし、大学に経営自主が要求されているのは共通している。

もちろん、日本の国立大学の法人化は中国のそれが向かっている法人実体化とは大きな違いがある。まず、社会的状況が大きく異なっている。経営自主化は中国国立大学にとっては生存の危機におかれた環境の中での自然的な選択であり、内的欲求と衝動的な要素も強い。これに対して、日本の国立大学の法人化は、主に政府の主導によるものであり、経営自主化の多くは外的な圧力によるものであるため、受身的な立場で、比較的冷静である。また、基礎が違っている。中国の国立大学は長い間の厳しい経費不足の環境の中で、自主的発展の過程で「飲不択食」という、空腹にまずいものなしの状況から、盲目的な面がある。これに対して、日本の国立大学では長い間「養尊処優」という悠々と満ち足りた生活を送っている状況の中で、経営自主化をさめた目で見詰めて、比較的理性を保っている。さらに、行動パターンが違っている。中国国立大学の経営自主の発展において、「模索しながら進む」という試行的な性格を持っているのに対して、日本の国立大学の法人化は制度的な変革から始まって、ルールづくりが重視され、規範をもっている。

こういったことから、中国の国立大学に対して言えば、法人実体化の推進に理性が必要で、ルールづくり、制度の整備が必要とされる。この点においては、日本に学ぶべきところが多い。日本国立大学の独立法人化の発展については、政策の弾力性が必要で、大学はもっと自由に物事を考えて、積極性と適応性を強化する必要があるのではないかと考えられる。

注

- 1 大学の卒業生も国家幹部である。国家幹部は公務員に相当する。1993年から、中国大陸は国家公務員制度を実施し、教員は国家公務員と区別された。
- 2 鄧小平「目前的形勢和任務」『鄧小平文選』（1975-1982）人民出版社、1983年、214ページによる。
- 3 『北京晨報』2001年9月19日報道「京納税最後通牒」10月15日後重罰」による。
- 4 『北京晚報』2002年8月7日報道「北京地稅局長細說網上申報与富人納稅」による。
- 5 「艱難的撤退」『中国青年報』2001年8月30日、第1面による
- 6 「規範校弁企業管理体制促進高校科技成果產業化」『中国教育報』2002年1月6日、第3面による。
- 7 「大学『經營』之道—訪臨沂師範學院院長徐同文教授」『光明日報』2003年9月による。

参考文献

- 『中国教育經費統計資料』1998, 1999, 1991~2000, 中国廣播出版社, 天津科技出版社, 中国統計出版社。
敖維謙・龍正中主編 2000, 『高等教育史』海南出版社。
楊周復・施建軍著 2002, 『大学財務綜合評價研究』中国人民大学出版社。
徐輝 1995, 『市場經濟与中国高等教育体制問題』湖南教育出版社, pp. 93, 96, 100。
陳良焜 1994, 「中国高等教育經費来源分析」『教育研究』（北京）1994年第4期, pp. 46-51。
常向陽・袁靖宇 2002, 「高校產業發展的淵源与歷史」『科学学与科学技術管理』2002年第7期。
張保慶『關於中国教育經費問題的回顧与思考』<http://www.moe.edu.cn>。
申素平 2003, 「談政府与高校的法律監督和行政指導關係」『中国高等教育』2003年8期。
史秋衡・寧順蘭 2002, 「高等学校產權分析」『教育与經濟』2002年第4期。

中国における大学政策と研究大学の資金調達

——X大学の経験から——

陳 武 元

目 次

1. はじめに
2. 中国の高等教育財政政策の推移
3. データにみる研究大学の資金調達
4. 世界で通用する一流大学を目指す「211工程」と「985工程」
5. 研究大学の資金調達が直面している課題

中国における大学政策と研究大学の資金調達

X大学の経験から

陳 武 元*

China's Policies on Universities and Fund Raising in Research Universities:
Experiences on the X University

Chen Wuyuan

1. はじめに

中国では、1998年に高等教育拡張政策が実行されてから、その発展のスピードは目覚ましい。2004年現在、高等教育機関在学者数が2000万人になって、同年齢人口に占める比率が17%を超える (<http://news.163.com> の2004年8月27日付けの関連報道) という、マーチン・トロウのいうマス段階に入っている。高等教育の規模がますます拡大するにつれて、政府による高等教育予算は毎年増えてきたが、公的財政支出に占める比率は年々減少する傾向にある。このような背景の下で、中国の高等教育機関、特に研究大学がその健全な運営のために、どのようにより多くのルートから資金調達を行うのかについて、小論では、公開された統計データと入手した関連資料をもとに、検討を試みることにする。

研究大学の資金調達と関連して注目されるのが「211工程」、「985工程」のグランド・デザインである。これは、中国政府が知識社会、グローバル化、市場化などに対応するために、世界で通用するいくつかの一流大学と世界的レベルの研究大学をつくるために制定したプロジェクトである。筆者は、2000年より5年間ほど所属する大学において人文社会科学系科学研究活動のマネジメントに関する社会科学研究所に勤め、特に2004年から半年間、同じく大学において第二期の「985工程」の建設項目（案）の検討に参加させていただき、様々な議論や資料に触れる機会を得た。

ここでは、この二つの大型プロジェクトはどのような仕組みか、また、どう展開されているのかについて、要約して紹介することにする。これらの検討を踏まえ、中国の研究大学の資金調達が直面している課題についても、現時点での筆者の見解を述べさせていただく。

* 厦門大学高等教育発展研究センター助教授、国立大学財務・経営センター客員教授（2004年8月～10月）

2. 中国の高等教育財政政策の推移

研究大学を含む中国高等教育機関の資金調達は高等教育財政の政策と深いつながりがあるのではないと思われる。これまで日本で発表された中国の高等教育財政に関する先行研究は、苑（苑復傑：1999）、丁（丁小浩：2004）、董（董秀華：2004）などがある。したがって、以下の論述の便宜を図るために、まずは小論と関係がある内容を整理してみよう。

2.1 中国の高等教育経費の配分体制について

1980年までの財政制度は、集権制の下で計画経済体制に対応して、中央政府による統一調達・統一支出制を実施していた。地方政府の財政収入はいったん中央政府に納められ、まとめて地方政府に統一的に再配分されていた。高等教育機関はすべて中央政府によって設置され、高等教育経費は中央政府の一元的な財政負担と管理の下で運営されていた。すなわち、教育事業費（経常的支出）、教育基本建設費（資本的支出）はともに中央政府によって全額支出され、学生は学費・雑費が免除されるだけでなく、家庭の経済状況によっては、政府から人民助学金（日本の奨学金に相当する）も支給されていた。中央政府の財政支出が高等教育の唯一の財源だったのである。

しかし、1980年以降、中央と地方の財政収支に関しては、収支を分割し、各自の責任に任せる請負制が実施されることになった。地方政府は、自らの収入に基づいて支出を定め、資金の包括的な利用を行い、財政バランスを自ら調整することになった。これに対応して、1994年に、税制も中央政府による一元的な税制から分税制へと変化し、税収入は中央税、地方税、中央と地方の共同税に分けられることになった。

それと同時に、1980年以来、中国の高等教育機関の設置・管理は中央と地方（省）の二つのレベルに分けられ、運営は、中央、省、中心都市の三つのレベルで行われるようになった。また、高等教育機関の資金調達は、主に設置者がそれぞれに行うが、教育経費の配分は、中央政府—地方政府の二段階に分けて行うという仕組みをとっている。

高等教育の財政的経費は「事業型」経費と「基本建設型」経費との二つに分類される。

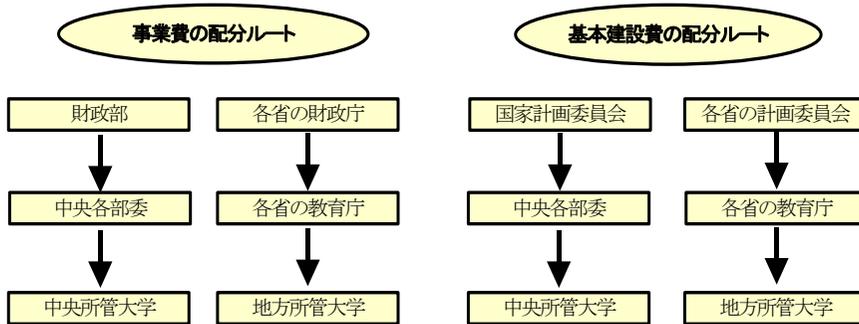
まず「事業型」経費に関しては、文化、教育、体育、計画などの事業費を管轄する中国の財政部におかれた「文教司」が所管する。文教司は文化事業や教育事業などに対する予算の配分決定権限を持っている。中国では大学は教育部だけではなく、他の中央部委（日本の省庁に相当する）も独自に設置できるシステムになっている。このため、教育経費の配分は、文教司を通してまず各中央部委の大学管轄部門に資金を配分し、さらにその大学管轄部門が各大学に資金を配分する形をとっている。地方政府が管轄する大学も、それに類似の構造となっている。各省（日本の県に相当する）の財政局におかれた「文教部門」が財政部の文教司と同じ役割を果たしている。

一方、「基本建設型」経費はそれとは異なる配分の仕組みをとっている。すなわち、基本建設費は財政部からではなく、国家計画委員会（現国家発展与改革委員会）が行っている。国家計画委員会が教育部を含む各中央部委に基本建設費を一括配分し、具体的に各大学にどのくらい配分するのかは、各中央部委によって決められる。地方政府が管轄する大学も類似した流れとなっている。唯一

異なっているのは、事業費は地方財政局の文教部門から、そして基本建設費は地方の計画委員会から配分されるという点である。

以上を図示すれば、次のような流れとなる（図1）。

図1 高等教育の「事業費」と「基本建設費」の配分ルート



2.2 学生に学費を徴収する経緯とその制度について

1985年以前には、中国の大学生の学費¹⁾は、すべて国の財政が負担していた。学生は学費を支払う必要がないだけでなく、人民助学金という形で生活費の補助も行われていた。1985年に高等教育改革案が出され、大学の募集定員以外に、自費で小額の学費を払う学生を少人数、試行的に募集することが認められた。一部の大学はこの方法を導入し、大学入試の合格ラインに達しなかった学生、あるいは、得点の低い学生に対し、入学を認める代わりに、学費の一部を徴収する試みを開始した。

1989年に、中央政府は、自費学生のみならず、募集定員内の学生に対しても、学費と寮費などの費用を徴収する制度を正式に認めた。1985年から1992年までの8年間は、学費を払う学生、つまり自費学生と、学費を払わない公費学生の両方を募集するという「双軌型」募集制度がとられていたのであり、この政策の実施期間中に、自費学生の学生全体に占める割合と、自費学生および公費学生それぞれの学費水準が上昇した。

1992年、教育部は、公費学生と自費学生を統一化する政策を打ち出した。この政策に基づいて、1993年から1997年まで、統一化の試みが進められ、1998年にはそれまでの「双軌型」募集制度が全国的に撤廃され、全ての学生から学費を徴収する制度がスタートした。

現在、中国政府は、高等教育機関の学生から徴収する学費を決める際に、主に以下の判断基準を設定している。一つは、高等教育機関の日常運営に必要とされる費用、つまり高等教育機関の学生養成の直接コストである。二つ目は、政府の財政能力、つまり政府がどのぐらいの予算を高等教育に配分できるのかということである。三つ目は、当該地域の経済的発展水準と個人の負担能力である。四つ目は、学費の設定水準は、学生の一人当たり養成コストの25%程度を基準にするという政府の規定である。そして2000年以降、中央政府は、学費決定の権限を各地方政府に委譲した。

3. データにみる研究大学の資金調達

中国の場合、大学の分類について研究が行われているが、統計データは、全国レベル、中央レベル、地方レベルのみに分けて行われている。この統計データから研究大学のみの統計を抜き出すのは事実上不可能である。といっても、中央所管の高等教育機関の大半は伝統を持つ、実力がある大学で、しかも研究機能の強い大学はすべてこのカテゴリーに入れられている。この意味で、中央所管の高等教育機関の統計データを用いて研究大学の分析をするのは適当だろうと思う。この点について、予め指摘しておく。

つぎに、中国の研究大学の資金調達を財政的教育経費、科研費・外部資金、学費・雑費、資産運用収入、寄付金の五つの側面に分けて、権威ある『中国教育経費統計年鑑』の統計データをもとに検討を行ってみる。そして、中国の研究大学の資金調達の実態を理解するために、各大学の財務が公開されていない状況を考えて、地方所管高等教育機関と比較するほか、詳細なデータを入手したX大学(X大学:2000-2004)を例に、述べることにする。しかし、X大学は創立の古さでは北京大学、清華大学といった大学と、規模においては吉林大学、浙江大学、武漢大学などといった「マンモス大学」とは比べものにならない。しかも、文系・理系を有して発展してきたX大学は近年、工学・医学の建設に取り組んでいるが、実力ある工学・医学大学と合併しなかったため、大学全体で言えば、トップではなく、中国の大学ランキングの20位ぐらいにおかれているのが現状である。したがって、このX大学のデータをもって、研究大学の全体像を描くにはある程度、限界があると思う。この点についても、予め了解していただく。

ちなみに、小論のいう研究大学とは中国で進められている「985工程」の中に称されている一流大学あるいは研究大学を指す。

3.1 財政的教育経費

前にふれたように、政府の大学への経費の配分は、中央政府—地方政府の二段階に分けて行うという仕組みをとっている。つまり、中央所管高等教育機関の財政的教育経費は中央政府が負担するが、地方所管高等教育機関のそれは地方政府が負担するというわけである。表1のデータから分かるように、1999年から2002年までの4年間で中央所管高等教育機関全体の財政的教育経費は196.49億元²⁾から276.20億元になり、一校平均が1999年の0.48億元から2002年の4.23億元になって、8.81倍も増えた。研究大学であるX大学の財政的教育経費も大きく増え、1999年の2.57億元から2002年の5.36億元になっている。これに対して、地方所管高等教育機関の経費総額は219.03億元から650.55億元になり、一校平均が0.31億元から0.66億元になって、2.13倍と徐々に増えてきている。それは中央所管高等教育機関、特に研究大学に比べれば、格差が著しく拡大していることを明らかにしている。

研究大学と地方所管高等教育機関との著しい格差は、詳しく後述するように、実行されている「211工程」と「985工程」の二つのプロジェクトと深い関係がある。「211工程」、とくに「985工程」では、中央政府は指定大学に例年通りの予算を配分するほかに、一校あたりに少なくとも数千万元

表1 研究大学財政的教育経費の推移 (単位: 億円)

| 類 別 | 年 別 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 |
|---------------------------|-----|--------|--------|--------|--------|
| 研究大学 (例: X大学) | | 34 | 34 | 34 | 34 |
| A 経費総額 | | 3.61 | 4.94 | 6.74 | 8.18 |
| B 財政的教育経費 | | 2.57 | 3.36 | 4.80 | 5.36 |
| その内、中央政府 | | 1.38 | 2.11 | 3.56 | 3.81 |
| 地方政府 | | 1.19 | 1.25 | 1.24 | 1.55 |
| C 大学が調達した資金 | | 1.04 | 1.58 | 1.94 | 2.82 |
| 経費総額に占める財政的教育経費の比率(B/A) | | 71.19% | 68.02% | 71.22% | 65.53% |
| 中央所管高等教育機関数 | | 411 | 242 | 192 | 117 |
| 一校平均 | | 0.48 | 1.49 | 2.18 | 4.23 |
| A1 経費総額 | | 325.77 | 361.54 | 417.79 | 494.62 |
| B1 財政的教育経費 | | 196.49 | 217.06 | 241.45 | 276.20 |
| C1 大学が調達した資金 | | 129.28 | 144.48 | 176.34 | 218.42 |
| 経費総額に占める財政的教育経費の比率(B1/A1) | | 60.32% | 60.04% | 57.79% | 55.84% |
| 地方所管高等教育機関数 | | 700 | 788 | 880 | 979 |
| 経費総額 | | 219.03 | 342.69 | 486.64 | 650.55 |
| 一校平均 | | 0.31 | 0.43 | 0.55 | 0.66 |

注: 『中国教育経費統計年鑑(2000-2003年)』各年版により作成し、それに入手したX大学のデータを追加する。

表2 国家自然科学基金(基盤研究)から獲得した科研費の上位10大学リスト(2002年)

| 順位 | 大学名 | 件数 | 金額(万元) |
|-----|--------|------|----------|
| 1 | 浙江大学 | 235 | 4,559.5 |
| 2 | 北京大学 | 202 | 4,229.1 |
| 3 | 清華大学 | 178 | 3,732.1 |
| 4 | 華中科技大学 | 132 | 2,605.0 |
| 5 | 四川大学 | 112 | 2,197.5 |
| 6 | 復旦大学 | 120 | 2,165.0 |
| 7 | 中山大学 | 107 | 1,935.5 |
| 8 | 武漢大学 | 99 | 1,918.0 |
| 9 | 南京大学 | 88 | 1,887.1 |
| 10 | 西安交通大学 | 95 | 1,872.7 |
| 合 計 | | 1368 | 27,101.5 |

注: <http://www.cer.net> 中国教育部科技发展中心の資料に基づいて作成したもの。

表3 「863計画」から獲得した科研費5千万元以上の上位10大学リスト(2002年現在)

| 順位 | 大学名 | 分類 | 順位 | 大学名 | 分類 |
|----|--------|-----|----|--------|-----|
| 1 | 清華大学 | 工学系 | 6 | 華中農業大学 | 農学系 |
| 2 | 国防科技大学 | 軍事系 | 7 | 上海交通大学 | 工学系 |
| 3 | 北京大学 | 総合 | 8 | 華中科技大学 | 工学系 |
| 4 | 浙江大学 | 総合 | 9 | 華東理工大学 | 工学系 |
| 5 | 東南大学 | 工学系 | 10 | 復旦大学 | 総合 |

注: 表2と同じ。

ぐらいの特別予算を追加配分すると同時に、各大学の立地する地域の地方政府も中央政府の配分した特別予算より下回らないような額を投入すると規定されている。例えば、X大学は「985工程」を通して、2001-2003年の3年間で、中央政府からは3億元の特別予算を、地方政府からも同額の3億元をもらっている。

3.2 科研費・外部資金

大学の経費には、教職員の給与や建物の維持費などのほかに、事務、教育や研究のための運営経費が必要である。事務や教育の経費は運営経費で賄われることが多い。研究費も経常運営費から支給されるが、通常、その額が少なく、研究を遂行することは困難である。そこで、多くの研究者は、科学研究費（以下科研費）や外部資金に依存している。

中国の大学の研究資金は、大きく政府部門からのルート「縦向経費」と、企業などからのルート「横向経費」に分けられる。科研費は基本的に競争的な配分の形をとっている。

科研費補助金の配分は日本と違って、大きく社会科学系と自然科学系という二つのシステムに分ける仕組みをとっている。科研費の主なルートには、国、関連部委、各省及び各市など四つのレベルの部門がある。その中で、科研費の額と権威性から見れば、自然科学系には主として国レベルの国家自然科学基金、中央科技部レベルの「973計画」と「863計画」、教育部レベルの科技事業費、各省レベルの自然科学基金などがある。他方、社会科学系には主として国レベルの国家社会科学基金、教育部レベルの人文社会科学研究基金、各省レベルの省社会科学基金などがある。

1986年に自然科学系の科研費補助金である国家自然科学基金の制度が発足し、それ以来、その充実が図られてきた。特に、近年は、「科教興国」戦略が推し進められているため、科研費補助金の拡充政策が積極的に推進されている。科研費補助金の予算額は1998年の8億元前後から2001年の15.66億元へ、4年間でほぼ倍増した。科研費配分総額は浙江大学、北京大学、清華大学、華中科技大学、四川大学の順に多く、浙江大学の2002年の受領総額は4559.5万元である。上位10大学のそれはあわせて2.7億元、基金全体の17%を占めている（表2）。

科研費のもう一つの主なルートは、中央科技部が管理・運営を担当している「863計画」と「973計画」である。「863計画」とは、世界の新しい技術革命とハイテク競争の挑戦を迎え、中国のハイテク及び産業発展を加速するために、1986年に鄧小平氏が四名の科学者の勧告（中央政府への1986年3月付けの手紙）を受け、自ら批准し、そして同年に発足させた「中国ハイテク研究発展計画」を指す。この「863計画」は「第七回五年計画」、「第八回五年計画」、「第九回五年計画」の三つの五年計画にわたって実施され、2001年4月からの「第十回五年計画」もひきつづき実施されている。

また、「973計画」とは、1997年に実施された「国家重点基礎研究発展計画」を指す。この「973計画」の目標は、国家の自主的創造力及び重大問題を解決する能力の向上を目指して、国家の未来に係る基礎研究の能力を高めようとするものである。表3のデータから分かるように、このような大型の研究プロジェクトは国の巨大資金によって支えられている。当然ながら、この種の科研費の多くは「工学系」を中心とする大学と、もともと工学系を中心として発展してきた「総合」大学で占められている。

大学の研究資金は、科研費だけでなく、企業などからのいわゆる外部資金もある。しかも、後者

表4 2002年研究資金3億元以上の上位10大学リスト (自然科学のみ)

| 順位 | 大学名 | 分類 | 金額(千円) |
|-----|----------|-------|-----------|
| 1 | 清華大学 | 工 学 系 | 899,491 |
| 2 | 浙江大学 | 総 合 | 775,358 |
| 3 | 上海交通大学 | 工 学 系 | 691,655 |
| 4 | ハルビン工業大学 | 工 学 系 | 567,271 |
| 5 | 北京航空航天大学 | 工 学 系 | 529,936 |
| 6 | 同濟大学 | 工 学 系 | 503,095 |
| 7 | 西北工業大学 | 工 学 系 | 463,760 |
| 8 | 中南大学 | 工 学 系 | 419,406 |
| 9 | 華中科技大学 | 工 学 系 | 380,457 |
| 10 | 北京大学 | 総 合 | 354,356 |
| 合 計 | | | 5,584,785 |

注:表2と同じ。

表5 国家社会科学基金予算額の推移 (単位:億元)

| 年別 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 |
|-----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|
| 予算額 | 1300 | 1400 | 1600 | 2000 | 2250 | 2350 | 2500 | 2650 | 3800 | 4950 | 6000 | 10000 |

注: <http://www.npopss-cn.gov.cn/> の資料による。

表6 国家社会科学基金採択件数の上位10大学リスト (2003年現在)

| 順位 | 大学名 | 分類 | 順位 | 大学名 | 分類 |
|----|--------|-----|----|------|-----|
| 1 | 北京大学 | 総 合 | 6 | X大学 | 総 合 |
| 2 | 中国人民大学 | 総 合 | 7 | 浙江大学 | 総 合 |
| 3 | 復旦大学 | 総 合 | 8 | 吉林大学 | 総 合 |
| 4 | 武漢大学 | 総 合 | 9 | 南京大学 | 総 合 |
| 5 | 南開大学 | 総 合 | 10 | 四川大学 | 総 合 |

注:『厦門大学第二回科研工作会議参考資料』による。

表7 研究大学科研費の推移 (単位:億元)

| 類 別 | 年 別 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 |
|---------------------------|-----|----------------|----------------|----------------|----------------|
| 研究大学(例:X大学) | | 34 | 34 | 34 | 34 |
| A 経費総額 | | 3.61 | 4.94 | 6.74 | 8.18 |
| B 科研費 | | 0.32 | 0.47 | 0.47 | 0.68 |
| C 受託研究費 | | 0.11 | 0.12 | 0.24 | 0.36 |
| 経費総額に占める科研費の比率 (B/A) | | 8.86 (11.91) % | 9.51 (11.94) % | 6.97 (10.53) % | 8.31 (12.71) % |
| 中央所管高等教育機関数 | | 411 | 242 | 192 | 117 |
| A1経費総額 | | 325.77 | 361.54 | 417.79 | 494.62 |
| B1科研費 | | 22.56 | 27.03 | 33.73 | 38.48 |
| 経費総額に占める科研費の比率 (B1/A1) | | 6.93% | 7.48% | 8.07% | 7.78% |
| 地方所管高等教育機関数 | | 700 | 788 | 880 | 979 |
| 科研費総額 | | 2.10 | 3.91 | 5.68 | 7.07 |
| 経費総額に占める科研費の比率 | | 0.96% | 1.14% | 1.17% | 1.09% |

注:表1と同じ。()の比率はB+C/A

の額は前者のそれより多いというのが現状である。1993年に、科学技術の振興を目的とした「中華人民共和国科学技術進歩法」も制定され、産学官の連携協力が一層重視されるようになり、産学共同方式による研究の件数は年々増加し、受託研究費や共同研究費も寄贈されるようになった。例えば、2002年には、上位10大学の研究資金は合計55.85億元にのぼったという（表4）。この数字には国からの科研費が含まれているといっても、国の公表した統計データを大幅に上回っていることは事実である。

それに対して、社会科学系の科研費補助金である国家社会科学基金の制度は1991年に発足し、それ以来、毎年増額されている。特に、近年は、江沢民元国家主席の三回の「重要談話」をきっかけにして、科研費補助金の充実が図られてきた。科研費補助金の予算額は1999年の0.27億元から2003年の1.00億元へ、5年間でほぼ4倍に増えた（表5）。国家社会科学基金採択件数が多い大学は、北京大学、中国人民大学、復旦大学、武漢大学、南開大学、X大学の順である（表6）。

社会科学系科研費のもう一つの主なルートは、中央教育部が管理・運営を担当している「教育部人文社会科学研究基金」である。この「教育部人文社会科学研究基金」は五年計画研究プロジェクト（原語：规划項目）とも呼ばれている。五年間ごとに二回に分けて公募制を行うこの基金は、教育部直轄の高等教育機関のみを対象としている。しかし、1998年に公表された「21世紀にむけての教育振興行動計画」以来、特に、前に述べた江沢民氏の三回の「重要談話」を背景として、科研費補助金の充実も図られてきた。

ここで注目に値するのは、1999年から実施されている教育部100人文社会科学重点研究基地の建設計画と、2003年に開始された教育部人文社会科学重大課題攻関項目の計画である。日本のCOEに類似した教育部人文社会科学重点研究基地は、毎年の予算総額が3000-5000万元であるが（基地あたり30万元/年支給）、同計画は各基地の所属する大学にも教育部の配分予算より下回らない額が投入されると規定されている。また、教育部人文社会科学重大課題攻関項目の計画では、毎年40の研究プロジェクトが設定され、1プロジェクトあたり30-80万支給され（その額はその難易度に基づいて審査委員によって決められる）、総額で3000万元である。これは今までの社会科学系で最大の科研費配分額のプロジェクトである。これらの計画を通して、人文社会科学系の科研費予算額は急速に増えてきている。当然ながら、この科研費予算のほとんどが研究大学へシフトしている。

上述したように、「科教興国」戦略が実施されてから、その科研費補助金の充実が図られてくると同時に、企業などからの外部資金も急速に増えてきている。これも表7のデータに表されているのである。表7が示したように、1999年から2002年までの4年間で中央所管高等教育機関全体の科研費総額は22.56億元から38.48億元になって、70.57%も増加した。しかし、研究大学であるX大学は、工学・医学が弱いのでよい例ではないが、同時期に、科研費は0.32億元から0.68億元、受託研究費は0.11億元から0.36億元になって、それぞれ112.50%、227.27%と増加してきた。このことから分かるように、外部資金は工学を中心とする研究大学にとって、財政的教育経費に次いで二番目大きい収入源になっているといえるだろう。

3.3 学費・雑費

表8が示すように、1999年から2002年までの4年間で、中央所管高等教育機関学費・雑費の収入は33.93億元から66.40億元へ急増して、増加率は95.70%で、同時期に学費・雑費収入の経費総額に占める比率は10.42%から13.42%まで上昇している。それに対して、地方所管高等教育機関のそれは39.19億元から216.05億元まで大幅に増えて、5.5倍で、同時期に学費・雑費収入の経費総額に占める比率は17.89%から33.21%まで急増してきている。

一方、研究大学であるX大学の学費・雑費収入は0.40億元から0.91億元になって、増加率は127.5%であるが、同時期に学費・雑費収入の経費総額に占める比率は11.08%から11.12%と、横ばいになっている。

表8 研究大学学費・雑費の推移 (単位: 億元)

| 年 別 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 |
|-----------------------------|--------|--------|--------|--------|
| 類 別 | | | | |
| 研究大学 (例: X大学) | 34 | 34 | 34 | 34 |
| A 経費総額 | 3.61 | 4.94 | 6.74 | 8.18 |
| B 学費・雑費 | 0.40 | 0.51 | 0.61 | 0.91 |
| 経費総額に占める学費・雑費の 比率(B/A) | 11.08% | 10.32% | 9.05% | 11.12% |
| 中央所管高等教育機関数 | 411 | 242 | 192 | 117 |
| A1経費総額 | 325.77 | 361.54 | 417.79 | 494.62 |
| B1学費・雑費 | 33.93 | 39.99 | 50.20 | 66.40 |
| 経費総額に占める学費・雑費の 比率(B1/A1) | 10.42% | 11.06% | 12.02% | 13.42% |
| 地方所管高等教育機関数 | 700 | 788 | 880 | 979 |
| 学費・雑費総額 | 39.19 | 80.80 | 142.41 | 216.05 |
| 経費総額に占める学費・雑費の 比率 | 17.89% | 23.58% | 29.26% | 33.21% |

注: 表1と同じ。

この統計データのみを見ると、中央所管高等教育機関、特に研究大学の徴収する学費・雑費レベルは、地方所管高等教育機関より低いという結論になるのではないかと思われる。しかし、ここで見落とされた要因が少なくとも三つある。つまり、一つ目は機関数の変化である。周知のように、1990年代から中国高等教育体制の改革が積極的に推し進められているため、中央所管の高等教育機関の多くは地方に移管された。1999年から2002年までの4年間で、中央所管の高等教育機関数は411校から117校まで、294校も減ってしまった。二つ目は大学の学生定員の拡大である。1998年から高等教育拡張政策が実行されたため、学生定員は大幅に拡大されてきている。合併をしなかったX大学を例にして、学生定員は1999年から2004年までの6年間で1.15倍も拡大されている。三つ目は、近年、研究大学は政府だけでなく、多くのルートを通じて、地方所管高等教育機関よりはるかに多い資金を調達した。研究大学の財政的教育経費や研究資金などが大幅に増えてきたので、学費レベルの高さが覆われてしまった。なお、筆者の推測(X大学: 2000-2004、金子元久: 2004)では、この統計データは正規学生だけの学費・雑費を統計したもので、非正規教育³⁾からの収入は含まれな

表9 研究大学の学費レベル (2004年 単位: 元)

| 系 別 大学名 | 人文・社会系 | 理 工 系 | 医 学 系 |
|------------|-----------|-----------|-------|
| 北京大学 | 4900—5300 | 4900—5300 | 6000 |
| 清華大学 | 5000 | 5000 | |
| 中国人民大学 | 4800 | 4800 | |
| 北京師範大学 | 4800 | 4800 | |
| 復旦大学 | 5500 | 5500 | |
| 南開大学 | 4200—5000 | 4200—5000 | |
| 南京大学 | 4600 | 4600 | |
| 四川大学 | 4600 | 5000 | |
| 浙江大学 | 4800 | 4800 | |
| 山東大学 | 3600—3940 | 3600—3940 | |
| 中山大学 | 4560 | 5160 | |
| 西安交通大学 | 3750—5200 | 3750—5200 | |
| X大学 | 5460 | 5460 | 6760 |

注: (1) ただし、芸術学の学費レベルは10000-16000元である。その他に、寮費は1000元/年、生活費は300-500元/月というのが普通である。要するに、家計の負担は毎年一人当たり10000元が必要である。

(2) <http://news.163.com> 新聞中心の資料に基づいて作成し、それに入手したX大学のデータを追加する。

いと思われる。上に述べたように、地方所管高等教育機関の経営は学費・雑費の収入にかなり高いレベルで依存していることが分かる。

表9は一部の研究大学の今年の新入生の学費レベルである。この学費レベルはいったい、どんなレベルに置かれているのか、次のような報道 (<http://www.zaobao.com> の2004年9月8日付けの関連報道) でわかるだろう。

「中国では、学生に学費などを徴収するという制度を実行したのは1989年からである。その当時の一人当たり年間学費は200元で、その年の都市住民の平均年収である1376元(国家统计局データ)の7分の1にあたる。それに、生活費とその他の雑費を加えて、毎年600元を平均金額として計算すれば、一人の大学生を養う費用は都市住民の平均年収の50%前後を占めていた。……目下(2004年)の大学学費は一般に5000—10000元で、1989年の25-50倍になったが、都市住民の平均年収は4倍にしかなっていない。物価を考慮に入れば、実際の増加率は2.3倍にすぎず、大学学費の上昇率は、ほぼ都市住民平均年収の増加率の10倍になっている。」

3.4 資産運用収入

中国大学の資産運用に触れると、校弁工場(企業)の経営ということが常に言及されている。1980年代までの大学の校弁工場は主として理工系学生の実習を目的としてつくられ、金を稼ぐ(資金調達)ことを目的とするものではなかった。1980年代以降の、計画経済体制から商品経済体制、さらに市場経済体制への移行に伴い、大学教職員の収入は逆に他の業界、特に自営業者より低くなった。その当時の流行語に「原子爆弾を造った者は茶漬けの卵を売っている者に及ばない」などというのがあるのが、その当時の知識階級の収入の低さを皮肉ったものである。このままではいけないという大学人の意識が呼び起こされた。そこで、北京大学は率先して、キャンパスの囲いを取り払っ

表10 研究大学資産運用収入の推移 (単位: 億円)

| 年 別 類 別 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 |
|------------------------------|--------|--------|--------|--------|
| 研究大学 (例: X大学) | 34 | 34 | 34 | 34 |
| A 経費総額 | 3.61 | 4.94 | 6.74 | 8.18 |
| B 資産運用収入 | 0.07 | 0.07 | 0.08 | 0.07 |
| 経費総額に占める資産運用収入 の比率(B/A) | 1.94% | 1.42% | 1.19% | 0.86% |
| 中央所管高等教育機関数 | 411 | 242 | 192 | 117 |
| A1経費総額 | 325.77 | 361.54 | 417.79 | 494.62 |
| B1資産運用収入 | 7.99 | 8.53 | 10.29 | 8.95 |
| 経費総額に占める資産運用収入 の比率(B1/A1) | 2.45% | 2.36% | 2.46% | 1.81% |
| 地方所管高等教育機関数 | 700 | 788 | 880 | 979 |
| 資産運用収入総額 | 3.49 | 5.25 | 4.49 | 6.11 |
| 経費総額に占める資産運用収入 の比率 | 1.59% | 1.53% | 0.92% | 0.94% |

注: 表1と同じ。

表11 売上の大きい上位10校弁企業リスト (2003年12月31日現在 単位: 万元)

| 順位 | 企 業 名 | 所属大学 | 売 上 高 |
|----|-----------------|----------|--------------|
| 1 | 北京北大方正集团公司 | 北京大学 | 1,612,025.60 |
| 2 | 清華同方技术有限公司 | 清華大学 | 677,543.00 |
| 3 | 清華紫光(集团)総公司 | 清華大学 | 303,893.00 |
| 4 | 浙江浙大網新信息控股有限公司 | 浙江大学 | 291,475.60 |
| 5 | 東軟集团有限公司 | 東北大学 | 213,935.70 |
| 6 | 同濟科技実業技术有限公司 | 同濟大学 | 150,312.90 |
| 7 | 西安交通大学産業(集团)総公司 | 西安交通大学 | 148,974.10 |
| 8 | 誠志技术有限公司 | 清華大学 | 146,483.00 |
| 9 | 江西江中集团公司 | 江西中医学院 | 114,148.80 |
| 10 | 山東石大科技有限公司 | 石油大学(華東) | 114,068.10 |

注: <http://www.cer.net> 中国教育部科技發展中心の資料による。

表12 収益の多い上位10大学リスト (2003年12月31日現在 単位: 万元)

| 順 位 | 大 学 名 | 分 類 | 収 益 総 額 |
|-----|----------|-------|-----------|
| 1 | 清華大学 | 工 学 系 | 32,724.10 |
| 2 | 北京大学 | 総 合 | 24,977.50 |
| 3 | 西安交通大学 | 工 学 系 | 15,934.00 |
| 4 | 上海交通大学 | 工 学 系 | 15,225.50 |
| 5 | 復旦大学 | 総 合 | 10,218.50 |
| 6 | 瀋陽農業大学 | 農 学 系 | 8,845.70 |
| 7 | 華北電力大学 | 工 学 系 | 7,863.60 |
| 8 | ハルビン工業大学 | 工 学 系 | 7,674.50 |
| 9 | 武漢大学 | 総 合 | 7,635.20 |
| 10 | 東北大学 | 工 学 系 | 7,210.00 |

注: <http://www.cer.net> 中国教育部科技發展中心の資料により作成したもの。

て店をつくるという、国内外の関係者をびっくり仰天させる決定を行った。これを受け、他の大学も次々と商店やホテルなどをつくって経営するようになった。これが大学の資産運用の「原型」といえるだろう。この方式を通じて、確かに大学教職員の収入の低さを解消したり、優秀な人材の他産業への流出をある程度防いだりするなどの役割を果たした。

続いて、1992年の鄧小平氏による「南巡談話」をきっかけに、改革開放・市場経済への移行が加速され、特に、国からの教育予算が年々伸び悩む中で、大学が自ら校弁企業を運営することで独自の財源を確保することは大学運営安定化のためにいっそう必要になっている。この時期の大学、特に理工系を基礎とする大学では、これまでの実習向けの校弁工場や、商店、ホテル経営などのサービス業から、今日に見られる産業への技術移転を行う形態のものへと変身してきている。現在の校弁企業の業種としては、大学が保有している技術のシーズや研究開発能力を利用したハイテク分野が多いことが特徴となっている。1995年の政府統計によると、中国には大学が1010校あり、その中で、700校程度が校弁企業を保有している。そのうち、科学技術に関連する校弁企業は300校、2000社以上に上っている。2000年には、ハイテク校弁企業全体の総収入は368億元で、そのうち利潤総額は35億元以上とされている。これらのハイテク関連企業の収入は、校弁企業の総収入の75%を占めており、また、大学に対しては16.85億元（表10のデータとは一致せず）を上納するという形で還元している。その一方で、校弁企業は学生にインターンシップのような実習の場を与えるという役割も担っている（角南篤：2003）。

大学の多くはいくつかの校弁企業を保有しているが、しかし、実際に経営が成り立っているのはその中のごく一部であると思われる。ある研究によれば、校弁企業の売上における上位大学20校のそれは、中国の校弁企業全体の売上の65%を占めているとしているからである（角南篤：2003）。また、これら上位大学はほとんど工科大学として発展してきた「工学系タイプ」や、理系・文系を有して発展してきた「総合タイプ」などの大学である（表11、表12）。

これから、大学の資産運用としてのカードである校弁企業はどんな課題に直面しているのか、5節で詳しく述べてみる。

3.5 寄付金

中国大学の寄付金を調達するルートは、主として企業、銀行、社会団体、著名人などからの寄付であり、その中で、香港、マカオ、台湾からの寄付金はその相当部分を占めている。表13が示すように、中央所管高等教育機関において、経費総額に占める寄付金の比率は2-3%前後となって、やや高いレベルが見られる。これは、ひとつには中央所管高等教育機関がほとんど伝統を持つ、実力がある大学であり、その卒業生が社会の各分野で活躍し、その一部が企業家になったり、著名人になったりして、母校へ養成の恩をかえすために寄付する、他方で、銀行が大学との業務関係を考えて、大学に奨学・奨教金を設置するからである。それに対して、地方所管高等教育機関はその設置年が比較的若くて、社会の知名度が高くないので、寄付金収入も多くない傾向が見られる。

研究大学としてのX大学は、データから見れば、その収入は多くないが、実際には、卒業生及び彼／彼女らの家族からの寄付金が多い。X大学は政府からの基本建設費があまり多くないが、なぜ

表13 研究大学寄付金の推移 (単位: 億元)

| 年 別 類 別 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 |
|-----------------------------|--------|--------|--------|--------|
| 研究大学 (例: X大学) | 34 | 34 | 34 | 34 |
| A 経費総額 | 3.61 | 4.94 | 6.74 | 8.18 |
| B 寄付金 | 0.06 | 0.08 | 0.04 | 0.20 |
| 経費総額に占める寄付金の比率 (B/A) | 1.66% | 1.62% | 0.59% | 2.44% |
| 中央所管高等教育機関数 | 411 | 242 | 192 | 117 |
| A1経費総額 | 325.77 | 361.54 | 417.79 | 494.62 |
| B1寄付金総額 | 7.97 | 10.91 | 10.69 | 11.17 |
| 経費総額に占める寄付金総額の 比率(B1/A1) | 2.45% | 3.02% | 2.56% | 2.26% |
| 地方所管高等教育機関数 | 700 | 788 | 880 | 979 |
| 寄付金総額 | 3.49 | 5.25 | 4.49 | 6.11 |
| 経費総額に占める寄付金総額の 比率 | 1.59% | 1.53% | 0.92% | 0.94% |

注: 表1と同じ。

中国で一番きれいなキャンパスが造られたのか、その要因は建物に必要とされる建設費の1/3-1/2が卒業生からの寄付金であるということである。この寄付金は年度のデータに組み入れられにくい。X大学の来訪者は当該大学の建物に寄付者の名前が刻まれていることに気づく。これは彼らにとって一番印象的なことである。

4. 世界で通用する一流大学を目指す「211工程」と「985工程」

「教育救国 (立国)」という理念は、中国の国際レベルの大学をつくる芽生えであったといえるだろう。その歴史は清末の洋務派がつくった北洋学堂といった洋学堂や、民国時代の北平大学までに遡る。こうした歴史をもつ中国の近代大学は、生まれたときからずっと「教育救国」を自分の使命としたといわれている。長いあいだ、戦争状態におかれていたので、その使命(理念)は実現できなかった。1949年10月1日、中華人民共和国が誕生した。そのときから「文化大革命」直前の1963年まで、中央政府はそれぞれ、1954、1959、1960、1963年に計6回、68校の大学を国家重点大学として認定した。改革・開放政策が実行された1980年から1992年まで、中央政府も上述の大学の中の一部に対して、何らかの形で (たとえば、大学院設立資格付与や、中共中央による学長・党書記の直接任命などで) 支持した (<http://202.196.64.16/dang/bgwj/zddf200404.asp>)。政治的にも支持したほかに、予算も他大学より多かったが、全体でいえば、その格差はあまり大きくなかった。しかし、次の二つの建設プロジェクトは、徹底的にこうした構造を打ち破ったといつてよいだろう。

4.1 「211工程」=中国の教育史上最大の建設プロジェクト

1991年、国家教育委員会 (現教育部)、国家計画委員会 (現国家発展与改革委員会)、財政部は共

同で、国務院に対し、国の経済・社会の発展に応じるために、重点大学と重点学科を建設することを提案した。その後、同提案が採択され、21世紀に向けて、100校ぐらいの大学と学科を重点的に建設するという、いわゆる「211工程」プロジェクトが具体的に企画され、1993年に公表された政府政策文書「中国教育改革と発展要綱」に書き込まれた。「211工程」とは、21世紀に100校の重点大学と重点学科を認定することを目標とすることから、21世紀の21と100校の1とをあわせて「211」と呼ばれるようになったものである。建設の規模から見れば、これは中国の教育史上最大の建設プロジェクトであるといわれている。このことから分かるように、経済・社会の発展に対する高等教育の役割が、中国政府によって本格的に重視されるようになった。

1996年より実施に移された「211工程」は、第九回五年計画に盛り込まれた大学制度改革の根幹でもあるといわれる。「211工程」は、「科教興国」の実現を目指し、競争原理の導入を基本とする大学改革推進を目的としており、中央と地方政府の協力の下に、100校の重点大学と重点学科を認定し、支援することを目指している。この「211工程」の建設プロジェクトの内容は、主として①目標、②任務、③資金、④プロセスと組織の管理・運営など四つの部分から構成されている。その目標は上述したとおりである。それでは、その任務と資金はどのような仕組みなのか、そして、そのプロセスと組織の管理・運営はどのように行われるのか（<http://www.moe.edu.cn/>の<211工程>に関連する資料）について、ここで要約して紹介してみよう。

まず、その任務についてである。それは主として学校全体の整備、重点学科の建設、高等教育における公共サービス関連インフラの建設など三つの方面が含まれている。

① 学校全体の整備の面では、学問分野で造詣が深く、国内外に一定の影響力をもつ代表的な研究者と中堅教師を養成し、特に、若い卓越した研究者の養成を加速すべきである。教育改革の深化を図って、学科の配置をよりベストにすることで、教育の質的向上を確保する。教育研究に必要なとされる基礎研究インフラ（実験室）、そして公共サービス関連インフラの建設を強化して、優秀な人材を養成したり、引き付けたりするために必要な生活条件や研究環境を備える。学校の規模と経営の効率を高める。科学研究を強化し、産業化への研究成果の実現に努力し、科学技術の現実的生産力への転化のテンポを速める。学校経営の体制改革を推し進め、管理運営体制に対する改革の深化を図る。高等教育の国際交流・協力を増強し、わが国大学の世界的知名度を拡大する。

② 重点学科の建設の面では、科学技術の最先端に立つ高級人材の養成能力を高めることを目的とする。条件が整った指定大学の中で、国の経済建設、科技進歩、社会発展及び国防建設などに重大な影響を与え、当該分野の重大な科技課題を解決し、重大な研究成果をおさめる可能性をもついくつかの研究基地を選んで、重点的に建設する。わが国の経済建設と社会発展に関する主な業種と領域をカバーし、学問研究と科学技術の発展を促進し、それらを共同・提携した重点学科システムを形成するように努力する。

③ 高等教育における公共サービス関連インフラの建設の面では、主として中国の教育研究に関するコンピュータ・ネットワーク、図書文献システム、現代化の施設設備を共に享受するシステム（日本の全国共同利用研究機構に相当する）などの建設が含まれる。

第二には、その建設の資金についてである。「211工程」の建設に必要な資金は、中央、関連部委、

地方政府と大学自体が共同で拠出するという方式をとっている。現行の高等教育の管理体制に基づき、建設の資金は、主として学校の所属部門（部委、省）と地方政府が拠出することになっている。中央政府は一定の特別予算を拠出して助成することを通じて、この工程建設に対する促進、指導、コントロールの役割を果たす。

所属部門と地方政府の拠出する資金は、優先的に国家重点学科、高等教育における公共サービス関連インフラの建設に使われ、適宜に、大学の水準向上に必要な基礎研究インフラの建設にも使われる。中央政府の特別予算は、主として国家重点学科、高等教育における公共サービス関連インフラ建設の補助金に使われるが、いくつかの大学の水準向上に必要な基礎研究インフラの建設にも使われる。

第三には、そのプロセスと組織の管理運営についてである。この「211工程」の建設プロジェクトを順調に進めるために、国务院の下に「211工程管理委員会」が設置されている。この211工程管理委員会のメンバーは、国务院、国家計画委員会、教育部、財政部の責任者から構成され、この建設プロジェクトについて重大な方針・政策を定め、調整する権限をもっている。その下には事務局が設置されており、この建設プロジェクトの日常管理と審査評価に関する事務を担当している。この事務局のメンバーは教育部、国家計画委員会、財政部の関係者から構成されている。

この建設プロジェクトは、中央政府によって審査と管理が行われる。中央主務部門（国家計画委員会）と省（自治区、直轄市）政府は教育部といっしょに、各大学の提出した申請報告書（大学全体と実力ある学科のレベルに関する報告書）について仮審査を行う。仮審査を通過した後、所属部門（関連部委、省）は教育部に正式な建設計画書（建設プロジェクトの名称や、責任者、目標、必要資金などを記載した詳細な計画書）を報告し、申請しなければならない。「211工程」全体の手順と国家の予算額に基づき、教育部が所属部門といっしょに、その建設計画書を国家計画委員会に報告し、申請する。国家計画委員会は、建設プロジェクトの具体的な目標と基準や、所属部門、地方政府、大学自体で拠出する資金が確実にあるかどうか、そして国家の配分予算などとあわせて、総合的に審査を行う。条件がいずれも満たされると、認定されるという方向で進んでいく⁴⁾（図2）。

図2 211工程の「申請－審査－採用」のプロセス

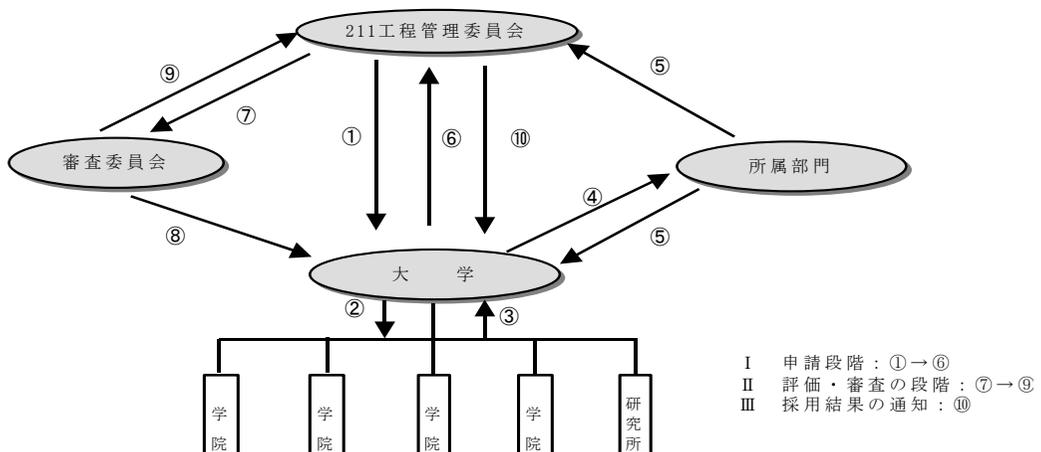


表14 「211工程」指定大学リスト

| 地 域 | 校 名 | 所属部門 | 設立年 | 注 |
|---------------|----------|-------|------|---------|
| 北京市 (全19校) | 北京大学 | 教育部 | 1898 | 北京大学に統合 |
| | 中国人民大学 | 教育部 | 1950 | |
| | 清華大学 | 教育部 | 1911 | |
| | 北方交通大学 | 教育部 | 1909 | |
| | 北京工業大学 | 北京市 | 1960 | |
| | 北京航空航天大学 | 国防科工委 | 1952 | |
| | 北京理工大学 | 国防科工委 | 1940 | |
| | 北京科技大学 | 教育部 | 1952 | |
| | 北京化工大学 | 教育部 | 1958 | |
| | 北京郵電大学 | 教育部 | 1955 | |
| | 中国農業大学 | 教育部 | 1949 | |
| | 北京林業大学 | 教育部 | 1952 | |
| | 北京医科大学 | | 1912 | |
| | 北京中医薬大学 | 教育部 | 1956 | |
| | 北京師範大学 | 教育部 | 1902 | |
| | 北京外国語大学 | 教育部 | 1944 | |
| | 对外經濟貿易大学 | 教育部 | 1953 | |
| 中央民族大学 | 国家民委 | 1951 | | |
| 中央音楽学院 | 教育部 | 1950 | | |
| 上海市 (全11校) | 上海交通大学 | 教育部 | 1896 | 復旦大学に統合 |
| | 復旦大学 | 教育部 | 1905 | |
| | 華東師範大学 | 教育部 | 1951 | |
| | 上海外国語大学 | 教育部 | 1949 | |
| | 東華大学 | 教育部 | 1951 | |
| | 上海財經大学 | 教育部 | 1917 | |
| | 上海医科大学 | | 1927 | |
| | 同濟大学 | 教育部 | 1907 | |
| | 華東理工大学 | 教育部 | 1952 | |
| | 上海大学 | | | |
| 上海第二医科大学 | | | | |
| 天津市 (全3校) | 南開大学 | 教育部 | 1919 | |
| | 天津大学 | 教育部 | 1895 | |
| | 天津医科大学 | 天津市 | 1951 | |
| 重慶市 | 重慶大学 | 教育部 | 1929 | |
| 河北省 | 河北工業大学 | 河北省 | 1952 | |
| 山西省 | 太原理工大学 | 山西省 | 1902 | |
| 内モンゴル | 内モンゴル大学 | 内モンゴル | 1957 | |
| 遼寧省 (全4校) | 大連理工大学 | 教育部 | 1949 | |
| | 東北大学 | 教育部 | 1923 | |
| | 遼寧大学 | 遼寧省 | 1958 | |
| | 大連海事大学 | 交通部 | 1953 | |

| 地 域 | 校 名 | 所属部門 | 設立年 | 注 |
|---------------|----------|----------|------|--|
| 吉林省 (全4校) | 吉林大学 | 教育部 | 1946 | 吉林大学に統合 |
| | 東北師範大学 | 教育部 | 1946 | |
| | 吉林工業大学 | | 1955 | |
| | 延辺大学 | 吉林省 | 1949 | |
| 黒龍江 (全3校) | ハルビン工業大学 | 国防科工委 | 1920 | |
| | ハルビン工程大学 | 国防科工委 | 1953 | |
| | 東北農業大学 | 黒龍江省 | 1948 | |
| 江蘇省 (全11校) | 南京大学 | 教育部 | 1902 | 旧称無錫輕工大学 |
| | 東南大学 | 教育部 | 1902 | |
| | 蘇州大学 | 江蘇省 | 1901 | |
| | 南京師範大学 | 江蘇省 | 1952 | |
| | 中国鉱業大学 | 教育部 | 1911 | |
| | 中国薬科大学 | 教育部 | 1936 | |
| | 河海大学 | 教育部 | 1952 | |
| | 南京航空航天大学 | 国防科工委 | 1951 | |
| | 江南大学 | 教育部 | 1958 | |
| | 南京農業大学 | 教育部 | 1952 | |
| 南京理工大学 | 国防科工委 | 1960 | | |
| 浙江省 | 浙江大学 | 教育部 | 1897 | |
| 安徽省 (全2校) | 中国科技大学 | 中国科学院 | 1958 | |
| | 安徽大学 | 安徽省 | 1927 | |
| 福建省 (全2校) | 厦門大学 | 教育部 | 1921 | |
| | 福州大学 | 福建省 | 1958 | |
| 江西省 | 南昌大学 | 江西省 | 1958 | |
| 山東省 (全4校) | 山東大学 | 教育部 | 1926 | 山東大学に統合 |
| | 山東工業大学 | | | |
| | 青島海洋大学 | 教育部 | 1959 | |
| | 石油大学 | 教育部 | 1953 | |
| 河南省 | 鄭州大学 | 河南省 | 1956 | |
| 湖北省 (全6校) | 武漢大学 | 教育部 | 1913 | 旧華中理工大学 武漢大学に統合 旧武漢工業大学 武漢大学に統合 |
| | 华中科技大学 | 教育部 | 1953 | |
| | 中国地質大学 | 教育部 | 1952 | |
| | 武漢水利水電大学 | | 1950 | |
| | 武漢理工大学 | 教育部 | 1958 | |
| | 武漢測繪科技大学 | | 1956 | |
| 湖南省 (全3校) | 湖南大学 | 教育部 | 1903 | 旧中南工業大学 |
| | 中南大学 | 教育部 | 1951 | |
| | 湖南師範大学 | 湖南省 | 1953 | |
| 広東省 (全4校) | 中山大学 | 教育部 | 1924 | |
| | 暨南大学 | 國務院華僑弁公室 | 1906 | |
| | 華南理工大学 | 教育部 | 1952 | |
| | 華南師範大学 | 広東省 | 1951 | |

| 地 域 | 校 名 | 所属部門 | 設立年 | 注 |
|--------------|--|-----------------------------------|--|---------|
| 広西省 | 広西大学 | 広西省 | 1928 | |
| 四川省 (全6校) | 四川大学 西南交通大学 電子科技大学 四川農業大学 華西医科大学 西南財経大学 | 教育部 教育部 教育部 四川省 教育部 | 1905 1896 1956 1905 1910 1952 | 四川大学に統合 |
| 雲南省 | 雲南大学 | 雲南省 | 1922 | |
| 陝西省 (全5校) | 西北大学 西安交通大学 西北工業大学 西安電子科技大学 西安公路交通大学 | 陝西省 教育部 国防科工委 教育部 教育部 | 1913 1896 1938 1931 1956 | 長安大学に統合 |
| 甘肅省 | 蘭州大学 | 教育部 | 1913 | |
| 新疆 | 新疆大学 | 新疆 | 1935 | |
| 軍事系 (全3校) | 第二軍医大学 第四軍医大学 国防科技大学 | | | |

注：http://www.china-education.net の資料による。

これまでに認定を受けた「211工程」指定大学は99校あり、その後いくつかが合併などして、現在は91校になっている。また、602の重点学科も認定されている。その内訳は、人文社会が62学科で全体の10%、経済・政治・法律は57学科で同じく10%程度を占めている。基礎科学は、89学科で15%、環境資源が42学科で7%、基礎産業とハイテク技術が255学科で42%となっている。それから、医学が66学科で11%、農学が31学科で5%である。第九回五年計画のうちに（1996-2000年）、「211工程」への投入の資金は108.94億元である。この資金の構成をルート別に見ると、中央政府による特別予算が27.55億元、所属部門である中央関連部委或いは省の拠出資金が31.72億元、各大学の立地する地方政府による拠出資金が24.89億元、大学の調達した資金が23.63億元、その他のルートの資金が1.15億元である。そのほかに、関連部門と地方政府の基礎施設設備への拠出資金も74.72億元ある。さらに、その資金の使い道を見ると、重点学科の建設には62.11億元、基礎研究インフラの建設には10.06億元、また、公共サービス関連インフラの建設には36.77億元が支出されたということである。

「211工程」を人材の面で支えているのが、欧米での研究経験を持つ留学帰国組である。主に欧米留学から帰国した研究者は、30代から40代の比較的若い世代が多いため、彼らの活躍は、同時に中国の研究現場の世代交代を促している。こうした世代交代を政策面でサポートしているのが、中国科学院の若手研究者を支援する「百人計画」や、国家自然科学基金の研究グラント制度などである。

2000年には、上述したような「211工程管理委員会」は予定通りに、専門家グループを組み合わせ

て、所定の建設計画書（その管理委員会に認められた各指定大学の建設計画書）に基づき、各指定大学に対し、現場で評価を行った。「211工程」の第一期はすでに計画通りに終了した。その第一期の建設の効果は次のように纏められる。

①「211工程」は中央、関連部委、地方政府が共同で建設を行うという方式をとっているため、従来のように「大学の管理が所属部門によって独占された」という局面を打ち破った。高等教育への投資の主体が単一から多元化へと変化してきているため、高等教育の管理体制に対する改革が大いに推し進められている。

②指定大学の多くにおいて、教育研究の施設設備がかなり完備された。

③学科の配置を調整したことで、学際的研究が積極的に推し進められている。とくに、いくつかの分野、例えば、生命科学、情報科学、環境科学などが重点的に支援されている。

④世界の有名な大学・研究機構との国際交流・協力が促進されている。

しかし、上述のことから分かるように、建設資金の大部分（66.18%）はハード面（例えば、大学の校舎や、基礎研究インフラの建設など）へ投入され、重点学科の建設に使われた資金は33.82%しかない。ある意味で、「211工程」は「貧困を救う」プロジェクトとも呼ばれている。

第二期は2001年からスタートしている。その方法は第一期とほぼ同じであるが、資金は重点学科の建設へシフトしているということである。

4.2 「985工程」＝中国を代表する重点大学の再編

「211工程」の建設プロジェクトの効果が顕著になり、特に、経済発展が好調に進んでいるため、「世界で通用する一流大学の建設を加速すべきである」という中国政府の方針が強固になっている。

1998年5月、江沢民元国家主席が北京大学創立百周年記念大会で、「現代化を実現するために、わが国では世界で通用するいくつかの一流大学を持たなければならない」と重要談話を発表し、これをきっかけとして、「985工程」の建設プロジェクトの幕が開かれた。

1999年、教育部、財政部を主務部門とする「985工程」では、まず、「211工程」指定大学の中で、北京大学、清華大学をはじめとする、わずか9大学を選んで、集中的な投資を行い、世界で通用する一流大学と世界的レベルの研究大学を目指すといういっそう明確な目標を作り出した。2000年から2002年までの3年間で、指定大学数は徐々に拡大され、2004年現在、合計34の大学が「985工程」指定大学になった。表15の認定年の順序を見れば、指定大学の認定作業を主務部門が非常に慎重に進めていることがわかる。「985工程」の第一期（1999-2003年）の具体的な手順は基本的に「211工程」と同じであるが、異なる点は大きくいえば、三つある。つまり、一つ目は指定大学の数。「985工程」指定大学が「211工程」の3分の1にしかなっていないのである。二つ目は建設の資金。「985工程」が「211工程」よりはるかに多いのみならず、その半分以上が中央政府の特別予算で占められているのである。三つ目は建設の重点。ひとつには国家重点学科と公共サービス関連インフラの建設へのシフトであり、他方で、一流大学を目指す9大学（第一グループと第二グループ）を重点的に建設しているのである。その9大学は中央政府から82億元の特別予算をもらっている。

上述したように、主務部門は「985工程」の指定大学の選択・認定に対して、慎重な態度を持して

表15 「985工程」指定大学リスト (単位: 億元)

| 地域 | 校名 | 所属部門 | 設立年 | 認定年 | 資金の仕組み |
|-----|------------|-------|------|------|-------------------|
| 北京市 | *北京大学 | 教育部 | 1898 | 1999 | 18 (部) |
| | *清華大学 | 教育部 | 1911 | 1999 | 18 (部) |
| | *中国人民大学 | 教育部 | 1950 | ? | ? (契約せず、経費未公開) |
| | 北京理工大学 | 国防科工委 | 1940 | 2000 | 3+3+4 (部+国防+市) |
| | 北京航空航天大学 | 国防科工委 | 1952 | 2001 | 3+3+3 (部+国防+市) |
| | 北京師範大学 | 教育部 | 1902 | 2002 | 6+6 (部+市) |
| 上海市 | **復旦大学 | 教育部 | 1905 | 1999 | 6+6 (部+市) |
| | **上海交通大学 | 教育部 | 1896 | 1999 | 6+6 (部+市) |
| | 同济大学 | 教育部 | 1907 | 2002 | 3+3 (部+市) |
| 天津市 | 南開大学 | 教育部 | 1919 | 2000 | 7 (部+市) |
| | 天津大学 | 教育部 | 1895 | 2000 | 7 (部+市) |
| 重慶市 | 重慶大学 | 教育部 | 1929 | 2001 | 3+2.4 (部+市) |
| 遼寧省 | 大連理工大学 | 教育部 | 1949 | 2001 | 2+2 (部+省、市) |
| | 東北大学 | 教育部 | 1923 | 2002 | 2+1+1 (部+省+市) |
| 吉林省 | 吉林大学 | 教育部 | 1946 | 2001 | 4+3 (部+省) |
| 黒龍省 | **ハルビン工業大学 | 国防科工委 | 1920 | 1999 | 3+3+4 (部+国防+省) |
| 江蘇省 | **南京大学 | 教育部 | 1902 | 1999 | 6+6 (部+省) |
| | 東南大学 | 教育部 | 1902 | 2001 | 3+3 (部+省) |
| 浙江省 | **浙江大学 | 教育部 | 1897 | 1999 | 7+7 (部+省) |
| 安徽省 | **中国科技大学 | 中国科学院 | 1958 | 1999 | 3+3+3 (部+院+省) |
| 福建省 | 厦門大学 | 教育部 | 1921 | 2001 | 3+1.5+1.5 (部+省+市) |
| 山東省 | 山東大学 | 教育部 | 1926 | 2001 | 3+5 (部+省) |
| | 中国海洋大学 | 教育部 | 1959 | 2001 | 3 (部+省+海洋局+市) |
| 湖北省 | 武漢大学 | 教育部 | 1913 | 2001 | 4+4 (部+省) |
| | 華中科技大学 | 教育部 | 1953 | 2001 | 3+3 (部+省、市) |
| 湖南省 | 湖南大学 | 教育部 | 1903 | 2001 | 2+2 (部+省) |
| | 中南大学 | 教育部 | 1951 | 2001 | 2+2 (部+省) |
| 広東省 | 中山大学 | 教育部 | 1924 | 2001 | 3+9 (部+省) |
| | 華南理工大学 | 教育部 | 1952 | 2001 | 2+2 (部+省) |
| 四川省 | 四川大学 | 教育部 | 1905 | 2001 | 4+3.2 (部+省) |
| | 成都電子科技大学 | 教育部 | 1956 | 2001 | 2+1.6 (部+省) |
| 陝西省 | **西安交通大学 | 教育部 | 1896 | 1999 | 6+3 (部+省) |
| | 西北工業大学 | 国防科工委 | 1938 | 2002 | 3+3+3 (部+国防+省、市) |
| 甘肅省 | 蘭州大学 | 教育部 | 1913 | 2001 | 3+1.5+土地 (部+省) |

注: <http://pgb.chd.edu.cn/>の資料により作成したもの

部: 教育部 国防: 国防科工委 院: 中国科学院 省: 所在省 市: 所在市

* = 第一グループ ** = 第二グループ

いるため、各指定大学の建設は別々に進んでいる。現在まで、「985工程」の第一期における建設全体の効果はまだ公開されていない。しかし、関連報道或いは関係資料からみれば、指定大学によって、その建設の効果はかなり大きく違うことが分かった(汪大勇: 2002、王勇他: 2003)。これは大学学長の経営理念と深い関係があるのではないかと思われる。例えば、北京大学、清華大学、中国

科技大学などといったいくつかの大学は、「985工程」の第一期の限られた資金を実力ある学科へ投入し、計画書どおりの建設を進め、レベルの高い研究成果を取めると同時に、その学科の実力をさらに高めてきたため、これからの発展に堅固な基礎を築いてきている。それに対して、かなりの数の大学学長は明確な経営理念を持たぬため、その資金を実力ある学科へ投入するのではなく、主として規模拡大に必要とされる校舎の建設へ投入している。その結果、資金投入のあるべき効果を取めることができなかった。

ちなみに、この「985工程」の建設プロジェクトを順調に進めるためにつくられた、教育部、財政部の責任者から構成される「985工程」指導小組が、重大な方針・政策を定め、調整する権限を持っている。この建設プロジェクトへの投入の資金は、中央政府の特別予算が150億元、所属部門と各指定大学の立地する地域の地方政府の投入額が表15の通りである。しかし、ここで指摘しておくべき点は、「985工程」の第一期は理工系の建設に偏重しているが、社会科学系への投入がわずかであるという状況である。

2003年、中央政府は国の経済・社会の発展に対する教育の重大な意義に鑑み、引き続き「教育振興行動計画」（2003－2007年）の実施を決定した。この「教育振興行動計画」は教育の二つの戦略重点を巡って展開される。一つは農村教育の強化であり、もう一つは「985工程」の継続実施である。

「985工程」の第二期における建設の基本的方針と資金総額は、第一期とほぼ同じであるが、しかし、第二期は具体的な建設項目や、管理運営メカニズムなどについて、大きく変わるのではないかと思われる。

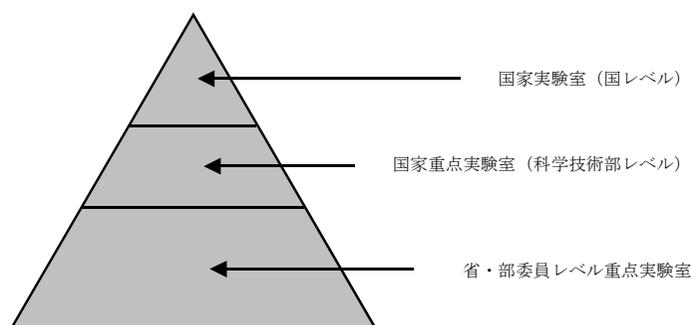
実は、今年（2004）のはじめから、教育部と科技部は各指定大学の学長・党書記と関係者を集めて、「985工程」の第二期の建設に関する中央政府の意図を再び強調したほか、何度も建設項目の具体的な設計と管理運営メカニズムについて意見を聞き取った。それと同時に、各指定大学も関係専門家を集めて、建設項目の具体的な設計と管理運営メカニズムについて広範な検討を行った。高等教育の重大な建設プロジェクトに関する検討では、今回が時間的にも回数的にも最多だったのではないかと思われる。十分な検討の上に、教育部と財政部が共同で制定した「985工程」の建設プロジェクトを引き続き実施することに関する教育部、財政部の意見＞などの一連の文書は、6月下旬に各指定大学へ伝達された。その後、各指定大学は、これらの文書と大学自体の実力ある学科の状況に基づき、建設計画書の作成を行った。ここでは、建設項目の具体的な設計に関する指導原則と管理運営メカニズムについて要約して紹介させていただきたいと思う。というのは、これは各指定大学の予算配分にかかわるものであるからである。

まず、建設項目の具体的な設計に関する指導原則を見てみよう。この指導原則には二つのポイントがある。一つ目は創成基盤設計の強化であり、二つ目は学科融合の強化である。一つ目の目的は、既存の建設プロジェクト（研究項目）の小ささとレベルの低さ、及び研究力の分散という問題を解決することを目指すものである。二つ目は、一つ目に関連して、基礎研究と応用研究、理工系と人文社会科学系の融合という問題を解決することを目指すものである。具体的にいえば、次の三つの創成基盤の設計への努力である（周濟：2004）。

①基礎研究創成基盤の設計について。既存の国家重点実験室（部委レベル）は二級学科（日本の

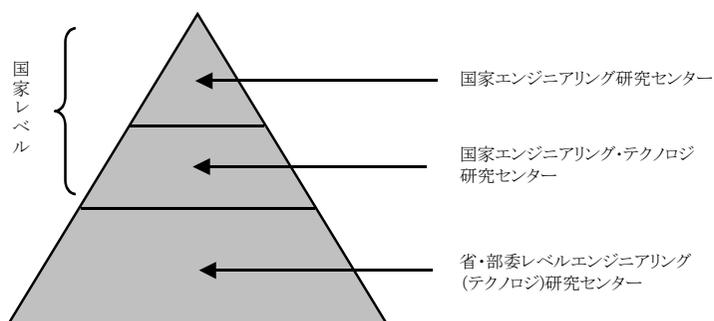
専攻に相当する)の上に設置され、学問分野が狭くて、これからの発展の趨勢に対応できなくなっている。なぜならば、今日の科学技術は総合化・集成化へ向かっているからである。こうした背景の下で、国家重点実験室を国家実験室(国レベル)へ格上げにする計画である。この国家実験室は一つの学科に限らず、多数の学科の複合、さらに自然科学と人文社会科学の総合・融合でなければならない。このように、国家実験室が既存の国家重点実験室と省・部委員レベル重点実験室で、一つのピラミッドになる(図3)。言い換えれば、この三つのレベルの実験室は一つのシステムを形成する。この創成基盤を建設し、科学技術の創成力をアップし、レベルの高い国際協力を行うことを通じて、学科間の学際化・総合化を促し、世界に影響力を持つ重大な研究成果と世界的一流学科を作り出すようにする。

図3 国家科学技術創成基盤の仕組み



②応用研究創成基盤の設計について。応用研究も上述した基礎研究と同じように、研究項目の小ささとレベルの低さ、そして研究力の分散という問題が存在している。このため、基礎研究創成基盤と同じように、国家エンジニアリング研究センター(国レベル)、国家エンジニアリング・テクノロジー研究センター(部委員レベル)、省レベルエンジニアリング(テクノロジー)研究センターから構成されるピラミッド、あるいはシステムを設計しなければならない(図4)。つまり、トップには国家エンジニアリング研究センター、真ん中には国家エンジニアリング・テクノロジー研究センター、基底には省レベルエンジニアリング(テクノロジー)研究センターという構造になるわけである。国の経済・社会の発展と経済構造の調整を巡って、ハイテク産業発展の促進を目指して研究開発が展開される。

図4 研究成果実用化とエンジニアリング研究開発の仕組み



上述の二つの創成基盤は、一つに基礎研究、もう一つに応用研究がある。基礎研究と応用研究の境をはっきり区分しないように、両者間には共同・提携したメカニズムを立てるのが望ましい。

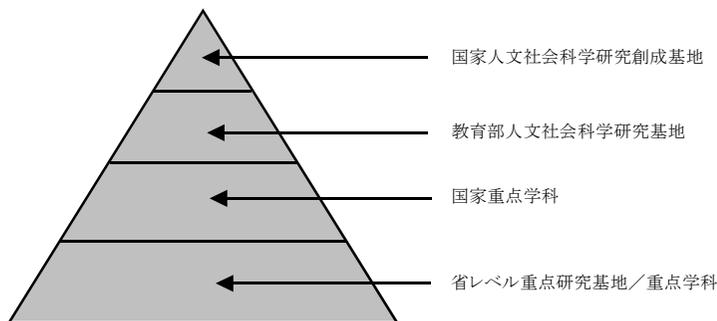
③国家人文社会科学研究創成基地の設計について。上述したように、「985工程」の第一期では人文社会科学系への投入がわずかである。しかし、ここ近年、江沢民元国家主席の人文社会科学の重要性に関する三回の「重要談話」が発表されたため、中央政府はついに人文社会科学の発展を重視するようになった。したがって、「985工程」の第二期では人文社会科学の建設も組み入れられている。同時に、人文社会科学系は自然科学系と同じように、国家人文社会科学研究創成基地の設計が要求されている。

周知のように、中国の人文社会科学系は長い歴史を持っているが、しかし、イデオロギーの影響を受け、長期間、外国の学界と隔絶し、しかも政府からの資金投入を得られなかったため、学問研究が低いレベルで繰り返されている。こうした状況を変えるために、教育部は1999年に「21世紀にむけての教育振興行動計画」資金の一部を利用して、アメリカの大学における研究機構の管理運営メカニズムを採用し、直轄大学の中に100人文社会科学重点研究基地を設置したことは、前に触れたとおりである。4年余りの実践を通じて、主に以下のような経験を積んできた。

- ① 人材の単位所有制という既存の人事制度を改革し、研究課題を持って（あるいはあげて）研究センター（研究基地）に入り、研究が完成したらセンターを出るといった人員流動の管理制度を実行している。当該大学の他機構の研究者だけでなく、全国ないし海外からも同じ学問分野の有名な学者を招聘して、共同研究を行っている。それと同時に、既存の給与配分制度を改革して、研究センターに客員ないし兼任として入ってくる研究者は、センターからボーナスが支給される。
- ② 研究施設設備（図書文献や、ネット・ワーク、データベースなど）の建設を強化し、先進的な研究手段の利用を重視する。
- ③ 世界の学界との学術交流・研究協力を強化し、世界の学界の動きを直ちに把握する。
- ④ 競争の原理を導入し、研究センターに対する評価を強化する。

しかし、教育部人文社会科学重点研究基地は自然科学系の国家重点実験室と同じように、二級学科の上に設置されて、学問分野が狭いという問題も存在している。したがって、多数の学科の総合・

図5 国家人文社会科学研究創成基盤の仕組み



融合をも行わなければならない。これをもって、国家人文社会科学研究創成基地、教育部人文社会科学重点研究基地、国家重点学科、省レベル重点研究基地・省レベル重点学科から構成されるピラミッドになる(図5)。ちなみに、「985工程」の第二期は70前後の国家人文社会科学研究創成基地を建設することになっている。創成基地あたり、4年で少なくとも2000万円が投入される、すなわち、少なくとも500万円/年の建設資金がある。この建設資金は教育部研究基地への投入の5-6倍になっている。

次は、「985工程」の第二期の管理運営メカニズムを見てみよう。「211工程」と「985工程」第一期の建設を通じて、指定大学はその全体の水準がアップされたといえる。特にハード面では、いくつかの指定大学は世界の一流大学と同じくらい素晴らしいが、しかし、事実上、それとの格差は依然として大きい。こうした格差は大学の理念、及びそれを体現する管理運営メカニズムの遅れを示している(例えば、上述したように、かなりの数の大学学長は明確な経営理念を持たぬため、その資金を実力ある学科へ投入するのではなく、主として規模拡大に必要とされる校舎の建設へ投入している)。このため、「985工程」の第二期の建設は上述したように、世界の学問分野の最先端をねらって創成基盤の設計をするほか、主としてその一流大学・一流学科の育成のための管理運営メカニズムの改革を検討している。いろいろな検討を経て、世界的一流大学はただ資金投入の増加だけで実現できるものではない。投入は一流大学をつくる外部条件にすぎず、大学の理念、及びそれを体現する管理運営メカニズムの先進さだけが世界的一流大学になる内的機能であるという認識に達した。そして、世界的一流大学の先進的な理念を参考にして、主として次のような管理運営メカニズムの改革に着手する(張小春:2004)。

- ①競争と流動が核になる人事管理制度を立てる。
- ②人材に対する評価メカニズムを立てる。
- ③給与配分制度の改革を通じて、優秀な人材を引きつける環境をつくる。
- ④既存の科学研究活動に関するマネジメントと学科組織のモデルを変革して、研究グループの形成、人材流動に有利であると同時に、開放的な、ともに享受する運営メカニズムを立てる。
- ⑤効果と利益を中心とする業績評価システムをつくる。

「985工程」の第二期における建設プロジェクトのインプット審査は本年9月から始まっている。これまでにない方法で厳しい審査が行われているようである。審査のポイントは二つある。つまり、上述したように、ひとつには建設項目の設計が世界の一流レベルを目指すかどうかである。二つ目はこの目標の達成のための管理運営メカニズムが新しいかどうかである。関係者の話によると、今回の審査が非常に厳しいため、建設項目の設計が認められず、資金がカットされてしまう大学も出ているということである。この話から分かるように、中国の研究大学は予算配分に繋がる評価の時代を迎えるのではないかと思われる。政府を導き手として世界的一流大学をつくる例はこれまでに見られないが、そのモデルが成功するかどうか、現時点でまだ判断できない。しかし、これが中国の高等教育の最も大きな動きであるといってもよいだろう。

5. 研究大学の資金調達直面している課題

前に触れたように、中国では、1994年からの分税制の導入に伴い、中央政府の財政収入が減少したので、教育への財政支出がきわめて限られている。中央所管大学、特に研究大学の資金の問題を解決するために、十年間近くの模索を通じて、中央政府、所属部門、地方政府、大学自体が共同で資金を調達することになった。こうした解決策は現実の中国の国情に合っているが、しかし、研究大学にいくつかの課題をもたらしているのではないかと思う。

5.1 財政的教育経費と研究大学の理念

現実の中国では、実質的に地方分権制度が進んでおり、地域経済の発展に対する地元の大学への期待は大きい。具体的な期待について言えば、おおきくは二つある。ひとつは、地元企業への技術を支えてほしいのである。もう一つは地元経済の発展に必要とされる人材をできるだけ多く養成してほしいのである。短期的に見れば、多くの学生が他地方から集まって来ており、消費をもたらしているので、地元経済発展の促進に貢献している。上述したように、2002年現在、X大学への地方政府による財政的教育経費は中央政府のその40.68%に相当し、かなり大きくなった。それだけに、研究大学は立地する地域の地方政府の顔色を見なければならぬ。

一方、中央政府は「211工程」と「985工程」の建設を通じて、拠出した限られた特別予算を中央所管大学、特に研究大学へ投入することによって、中国のいくつかの研究大学が世界の一流大学になるテンポを加速してほしいと願っている。

こうした場合、研究大学の学長は、自分の大学をどのような大学にすべきか、そのためには、どのように建設すればよいのかを真剣に考えなければならない。つまり、自分の大学を明確に位置付けなければならないのである。

5.2 外部資金と研究大学の基礎研究

上述したように、中央所管大学、特に工学系を中心とする研究大学の研究資金は、近年、大幅に増えてきている。しかも、研究資金の大半は、外部資金で占められている。いわゆる外部資金は企業などから委託されている研究課題の研究費なのである。周知のように、中国経済の発展に伴って、企業の経営は労働力集約型から技術集約型に移行している。企業にとっては大学の研究成果の実用化が必要である。言い換えれば、大学の知識・技術の支援が必要である。このため、企業は大学への委託研究や、大学との共同研究に非常に関心を持っている。他方、地方政府もいろいろな資源（経費や土地など）を餌として、大学を応用研究へと誘っている。なぜならば、企業の発展は地方政府の税収入に関わっているからである。このため、短期的に直接利益を生みにくい基礎的研究分野への研究資金の提供が難しくなっている。もし、応用研究のみに夢中になると、長期的には、基礎研究分野での大学の研究の比較優位を脅かすことに繋がるのではないかと思われる。

5.3 学費と研究大学の規模

学費が大学の重要な収入源になっていることはすでに述べたとおりである。学費を巡る問題は現在の中国の社会問題の一つになっている。批判の声も大きい。関係データによれば、2002年に都市部一人当たりの収入は7703円で、農村部の一人当たりの収入は2476元である。これは、都市部住民一人当たりの収入をすべて使って、一人の大学生一年分の学費を支払うことができ、農村の場合では三人の純収入を合わせて、一人の大学生を養うことを意味している。2003年上半年に、北京で行ったある調査によれば、64%の居住者の家庭は現在大学の学費が高すぎると思っている。一家庭で一人の大学生を養うことについて、33%はとても困難であると思い、37%は何とかできると思うのに対して、30%の家庭は全然難しくないと思っている。北京は一人当たりの収入において全国の上位にある都市でも、このような状態であるため、他の地方なら、なおさら想像に難しくない。また、ある報道によれば、2000年に安徽省の農村だけで18000の家庭は子供を大学に生かせる支払能力を持たず、大学に受かっても、家計で維持できない特別貧困の学生は約3000人にもものぼるといふことである（董秀華：2004：284）。こうした現状から見れば、大学が学費を上げるのは確かに難しくなっている。一方では学費の水準に関する政府の規定もあるし、他方、学費を負担する学生側も反対する声大きい。

こうした現状の下では、大学はその規模を拡大するしか道がない。また、立地する地域の地方政府は財政的教育経費の一部を配分している研究大学に対して、地元の学生を多く入学させるように願っている。現状では、地方政府によるその要望には抵抗できず、規模を拡大するしかない研究大学も出ている。

研究大学とは、なんといっても研究を中心とするものである。もし、大学の規模が過大になれば、研究にマイナスの影響を与えるのではないと思われる。学費と規模の関係は研究大学にとって大きな課題の一つになっていくだろう。

5.4 資産運用と研究大学のリスク

上述したように、資産運用に関する校弁企業は、当初は、主として理工系学生の実習を目的としてつくられ、金を稼ぐことを目的とするものではなかった。1980年代以降、計画経済体制から市場経済体制への移行に伴い、大学教職員の収入の低さという問題を解決するために、しかたなく、営利性格のサービス業を経営した。さらに、経済の発展と伴って、大学の知識・技術の支援に対する外部企業の要望が高くなり、また、大学が引き付けてきた優秀な人材の家族（妻など）を適当な場所に置く必要があるため（妻に仕事がないのは現代の中国では認められない）、大学はそれ自体の条件が整うかどうかを問わず、積極的に校弁企業をつくっている。ある統計データによれば、現在、中国全土における校弁企業の数5000社を超え、全体で480億元を上回る収入を得ている。そのほとんどが北京に集中しており、また校弁企業による総収入も北京大学と清華大学の経営する企業集団が3割以上を占めている。実際に経営が成り立っているのはその中のごく一部にすぎないことはすでに述べたとおりである。

利益を得た大学の校弁企業でも、実際に大学へ上納する金は少ない。しかも、校弁企業の発展に

に伴い、大学が直接背負う経営リスクも拡大しており、その一方で、企業経営の経験が未熟な大学が校弁企業の経営に必要な以上に介入して問題になるケースが増えている。それと同時に、校弁企業のような大学による直接的な市場参入は、大学の研究・教育環境に少なからぬ影響を及ぼしている。キャンパスでの商業活動を促進しすぎると、基礎研究が疎かになるといった研究環境における歪みが生じる。また、社会的にも、限られた研究開発資源の非効率な配分につながりかねない。さらに、教授や大学院生の多くが、アカデミックな研究を軽視し、商業的価値の高いものへシフトしはじめる弊害もある。

もう一つ指摘しなければならない点は、ようやく育てた校弁企業が利益をあげたり、大きくなったりすると、大学から独立する傾向が出てくるが、しかし経営難に陥ると、すべては大学が責任を負うという問題がある。

こうした現状から見れば、校弁企業をどこまで発展させるか、あるいはどのような形で発展させるのかについて、大学は真剣に考えなければならない時代を迎えているのではないと思われる。

5.5 寄付金、政府政策、研究大学の行動

寄付金は大学の収入源のひとつである。かつての中国は寄付で大学を作るという伝統を持っていた。例えば、X大学のような研究大学が華僑の寄付でつくられたものである。しかし、前にも触れたように、寄付金は今日に至るまで大学の収入源の大きなシェアにならなかったのである。寄付金アップの空間はほんとうに極限に達していたのか。答は NO。ここでは、以下の二つの問題を解決する必要を指摘する。

一つ目は、社会からの寄付に関する制度あるいは政府政策である。大学への寄付はボランティアの公益的行動でありながら、今まで政府は税引き前寄付に対する政策を明確に定めていなかった。税引き後の寄付に対する税制措置を実行するならば、寄付者の経済的負担が重くなる恐れがあると同時に、寄付者に対する有効的な奨励メカニズムも乏しくなる。よって、寄付者の積極性に影響を与えている。政府は税引き前寄付に対する政策を実行し、それと同時に、寄付者に対する有効的な奨励メカニズムを立てるならば、大学、特に研究大学への寄付金は増加するであろうと思われる。

二つ目は、寄付金の計画的な募集がないという問題である。中国の大学は一貫して寄付金の募集をあまり重要視していない。毎年、創設記念日のための行事を行うとき、社会（校友を含む）に向けて寄付金を募集するだけである。アメリカの一流大学は、その寄付金の相当部分が校友から来ているのであり、しかも、寄付金の募集に積極的である。このような経験は参考にする価値がある。もし、中国の研究大学が寄付金の募集を計画的に行い、その校友の広範な資源を十分に利用するならば、その効果は絶大なものになるだろうと思われる。

謝 辞

小論の執筆にあたって、親切なご指導をいただいた国立大学財務・経営センター研究部長天野郁夫教授並びに丸山文裕教授に心より御礼申し上げます。また、生活的にも言語的にもいろいろとお世話になった研究部事務の田辺さんに感謝いたします。

注

- 1 中国の学費とは授業料のみを指す。
- 2 人民元を日本円に換算すれば、2004年10月現在の為替レートで、一元は13円になる。
- 3 ここでいう非正規教育とは、入試を受けずに入学した学生を対象として実施される教育を指す。例えば、夜間部の教育や、ネット教育などである。
- 4 211工程の申請—審査—採用のプロセスは、①211工程の実施に関する通達；②大学から学院・研究所への211工程実施情報の通達；③学院から大学への211申請書の提出；④大学が各学院・研究所の申請書をまとめ、建設項目と予算について所属部門と打ち合わせを行う。⑤所属部門は、大学側の提出した申請書を承認すると、申請計画を211工程管理委員会に提出する。同時に、承認結果を大学側に通知する。⑥大学は所属部門の承認結果を得てから、申請書を正式に211工程管理委員会に提出する。⑦211工程管理委員会が書類審査を通った大学の申請書を「審査委員会」に提出する。⑧「審査委員会」の専門家調査グループは各申請大学へ行って、現地審査・評価を行う。⑨「審査委員会」は審査・評価結果を「211工程管理委員会」に報告する。⑩「211工程管理委員会」は、「審査委員会」による審査・評価結果と政府の予算計画を合わせて、総合的評価を行い、最終の採用結果を各大学に通知する。

参考文献

- 苑復傑 1999, 「中国の高等教育財政改革」 国立学校財務センター研究部『高等教育財務の国際比較』(高等教育計画・財政研究会講演録・第II集), pp. 128-149.
- 丁小浩 2004, 「中国高等教育財政の改革」 国立学校財務センター研究部『国立大学法人化と諸外国の改革』 高等教育財政・財務研究会講演・研究録第I集, pp. 153-163.
- 董秀華 2004, 「中国高等教育の経費多元化政策と実践」 国立大学財務・経営センター『大学財務経営研究』第1号, pp. 265-285.
- X大学 2000-2004, 「X大学総合財務予算及予算執行規定」.
- 角南篤 2003, 「中国の科学技術政策とイノベーション(技術革新)・システム」 独立行政法人経済産業研究所 PRI Discussion Paper Series, No. 03A-17, pp. 1-58.
- 汪大勇 2002, 「985工程：傾力打造中国高校航母」 <http://www.hubce.edu.cn/>.
- 王勇他 2003, 「我们様走向世界一流大学——五大名牌大学校長訪談」 <http://education.cqnews.net/>.
- 周濟 2004, 「構築創新平台 建設優勢学科 加快世界一流大学和高水平研究型大学建設」 厦門大学『厦門大学<985工程>二期立項論証文件和参考材料汇编』2004年7月.
- 張小春 2004, 「張小春同志在<985工程>二期建設工作會議上的講話」 厦門大学『厦門大学<985工程>二期立項論証文件和参考材料汇编』2004年7月.
- 金子元久 2004, 「2004年中国東南部高等教育調査インタビュー記録集」.

国立大学財務・経営センター研究紀要
「大学財務経営研究」編集規定

The Journal of Finance and Management in Colleges and Universities

本誌は財務、経営、管理運営を中心とした高等教育に関する研究論文を編集刊行するものであり、大学の発展に資する理論的・実証的研究の推進を目的とする。

本誌は国立大学財務・経営センターの研究紀要として毎年一回発行する。

本誌は国立大学財務・経営センター研究部教員（客員教員、外国人客員教員を含む）の研究論文を掲載する。

本誌には「大学財務経営研究」編集委員会が認めた者の研究論文を掲載することができる。研究論文の掲載を希望するものは、原稿を「研究論文募集要項」に従い、毎年定められた期日までに国立大学財務・経営センター研究部宛に送付するものとする。

「大学財務経営研究」編集委員会は、研究部長を委員長とし、研究部教員および研究部長が必要に応じて依頼する専門研究者若干名から構成する。

投稿論文の審査は、「大学財務経営研究」編集委員会が行う。編集委員会は、原稿の修正を求めることができる。

編集委員会は、投稿論文の審査を編集委員以外の専門研究者に依頼することができる。

研究論文募集要項

論文は未発表未刊行のものに限る。

論文原稿は、400字詰め原稿用紙換算で50枚以内（図表および注記を含む）、ワープロによってA4版横書き、40字×30行で完成させることとする。

参考文献表記は原則として以下に従うこと。

本文中では、例：「鈴木（2002，p.55）は、次のように述べている。」

「以下が明らかにされている（鈴木，2002，p.55）」

参考文献は、邦文・欧文とも本文末尾に著者のアルファベット順、発行年度順に記す。

例：鈴木一郎 2003、『高等教育概論』 大学出版会。

鈴木一郎 1999、「大学法人化論」『現代大学財務経営研究』14号1999年6月号，
財務経営学会，70～77頁。

原稿締め切りは、毎年9月30日とする。

原稿提出先：〒101-0003

東京都千代田区一ツ橋2丁目1番2

国立大学財務・経営センター研究部

TEL:03-4212-6200 FAX:03-4212-6250

E-mail maruyama@zam.go.jp

大学財務経営研究 第2号/2005年

2005年8月発行

編集・発行

独立行政法人 国立大学財務・経営センター研究部

〒101-0003 東京都千代田区一ツ橋2-1-2

TEL:03-4212-6200 FAX:03-4212-6250

株式会社ナカヤマ印刷

ISSN 1349-3477
