

日本とスウェーデンの国立大学改革

丸 山 文 裕

目 次

1. はじめに
2. 日本の「目標による管理」
3. 中期目標・計画の画一化
4. スウェーデンの目標と成果による管理
5. 日本の評価システム
6. 日本における政府管理
7. 財政システム
8. 評価による予算配分
9. 数値的と抽象的目標・計画
10. 政府権限の委譲
11. まとめ

日本とスウェーデンの国立大学改革**

丸 山 文 裕*

National University Reform in Japan and Sweden

Fumihiko Maruyama

Abstract: Each of 87 Japan's national universities had given a corporative status in the Spring of 2004. After the new system of national university, a new management method by targets and goals was implemented in universities, block grant replaced the older earmarked funding so that a university has more discretion to spend its budget, and a university president was given more power in the area of governance and management. In Sweden the similar reform has been done since 1977; to enhance the freedom of the universities from central political government; to introduce a system of management by objectives and results; to evaluate university management by using an income statement, a balance sheet schedule, a cash-flow statement, etc. Although Swedish universities are not given corporation status and they are still parts of central government's administrative agencies. This paper examines the comparable reforms of national universities in Japan and Sweden and points out some problems in Japan's new system.

1. はじめに

日本では2004年4月より国立大学法人化制度が導入され、各国立大学は法人格が与えられた。同時に各大学は中期目標・計画が文部科学大臣から定められ、それに従って業務の遂行がなされることになる。また資金配分方法には、用途の自由裁量度の大きい運営費交付金というブロック・グラント方式が採用された。さらに学長の権限が強化され、役員や職員の任命は、学長が行うことになった。法人化を契機に導入された政府の目標管理、ブロック・グラント方式、学長権限の強化は、日本では同時にシステム化された。他方スウェーデンでは、国立大学に法人格は与えられておらず、行政組織の一部である。しかし過去30年にわたって政府から大学理事会への権限委譲、翌年度への繰越を認めるブロック・グラント方式、目標と成果による政府の管理制度が、逐次導入されてきた。

本稿では、日本の急激な改革を経て誕生した国立大学法人制度と、他方日本に比べると緩やかな改革を行っているように見えるスウェーデンの国立大学制度を比較検討する。また日本の国立大学の法人制度の問題点を指摘する。

* 国立大学財務・経営センター研究部教授

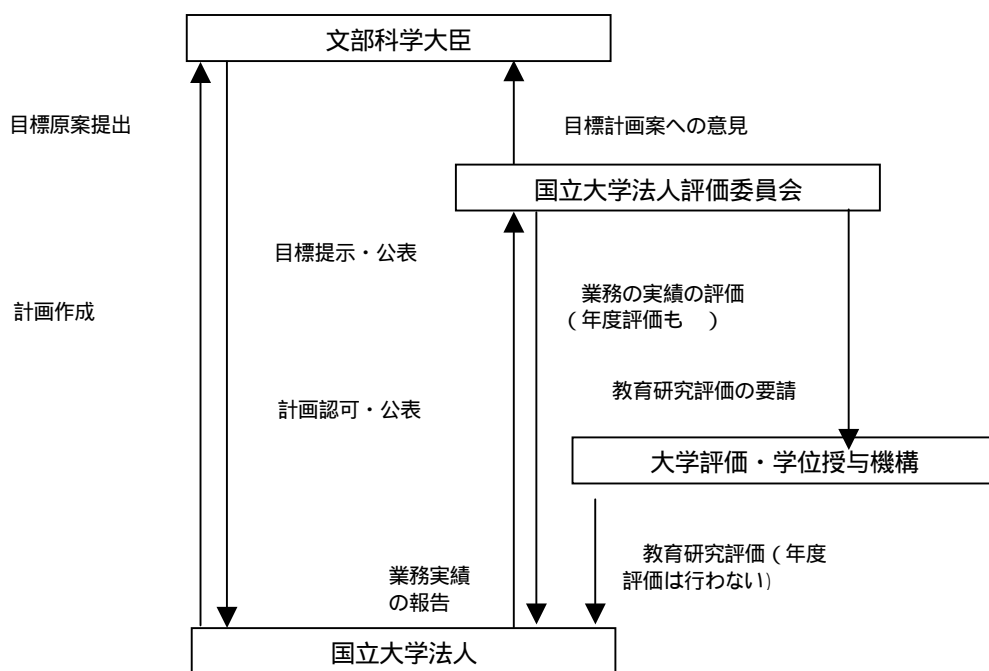
** 本研究は平成18年度科学研究費補助金・基盤研究(c)(2)による研究成果の一部である(課題番号 16530556)

2. 日本の「目標による管理」

2004年4月から国立大学法人制度が発足した。各国立大学に独立した法人格が与えられ、経営の自立化と、それに伴う自己責任が強調されることになった。法人化の1つの特徴は、「目標による管理」の経営手法を取り入れたことである。それはイギリスなどで開発されたニュー・パブリック・マネジメントという公共部門の効率化を図る考え方から来ている。目標による管理は、経営の効率化を図るために、民間部門ですでに広く用いられている手法である。組織全体や部門あるいは個人が、達成すべき目標を設定し、それに沿って行動する。そして一定期間後、得られた業績が評価され、それを次期の目標に反映させることに特徴がある。

国立大学の法人化は、この目標による管理手法によって、経営の効率化を図り、研究教育の活性化を目指すものである。法人化制度の下では、目標・計画・評価のサイクル（plan- do- see）が導入され、このサイクルの期間は6年である。各国立大学はこのサイクルに従って、教育研究の活性化と、経営の効率化を図ることになる。このサイクルを図表1に従いながら、見てみる。

図表1 目標・計画・評価のサイクル



このサイクルは、各国立大学法人が、文部科学大臣に中期目標の原案を提出することから開始される（図表1の ）。そして大臣は各国立大学法人の中期目標を提示・公表する（図表 ）。それに沿って国立大学は中期計画を作成し、それが大臣に提出されることになる（図表 ）。その後、国立大学法人評価委員会が中期目標・中期計画案について意見を表わす（図表 ）。それらのプロセスを経た後、文部科学大臣は、国立大学法人の中期計画を認可することになる（図表 ）。

3．中期目標・計画の画一化

すでに公表された各大学の中期目標・計画を検討すると、多くの類似点があることがわかる。これは文科省の用意したフォーマットに、各大学が引きずられてしまったからだと考えられる。中期目標・計画提出の初年度でもあり、文科省は各大学が記載しやすいように、フォーマットを用意した。たとえば中期目標には以下の6点が記載される。大学の基本的な目標（前文） 教育研究の質の向上、業務運営の改善・効率化、財務内容の改善、自己評価・情報発信、その他の重要事項、ここには施設設備の整備等、安全管理が含まれる。これによって各大学の目標・計画策定が容易になり、それらを集計したとき、各大学の目標・計画が比較しやすい利点はある。文末の付表は、一部の大学の中期目標・計画のうち特徴的なワードをまとめたものである。

しかしここにはフォーマットからはずれた個性のある目標を立てにくく、各大学の目標が類似、画一化してしまう欠点もある。また人事の適正化に関する目標において、任期制の導入など議論の余地のある問題が、すでに導入を前提として、項目にあがっていることも問題である。

各大学が中期目標・計画を作成する際、頭を悩ますことになったのは、計画を達成できないと、次期運営費交付金が減額されることである。そのため各大学は、達成不可能な中期目標・計画を掲げることを避ける傾向にあった。よって中期目標・計画が防衛的になり、大学がミッション・インポッシブルに挑戦することがなくなるケースが生じた。こうなるとむしろ研究教育の活性化を促進しないと思われる。さらに大学によっては、中期目標・計画に示されていない事項を行ってはいけない、と解釈したこともあった。しかしもしそういう解釈がなされると、大学の教育研究面での思わぬ発見能力、すなわちセレンディピティが発揮されない危険もある。

目標・計画の管理は必要であるが、それが形式主義に陥ると、古くから大学の持つ社会からの先進性、発見可能性、予測不可能性などの特性が失われる危惧が生じる。

4．スウェーデンの目標と成果による管理

スウェーデンの国立大学13校と新しく大学に昇格したユニバーシティ・カレッジ23校の法的な地位は、日本の法人化前の国立大学に近く、中央政府の行政機関の一部である。現在でも各大学に法人格はない。しかし1993年の改革で、目標と成果による経営システムが高等教育機関に導入された。そこでは政府と議会が目標を設定し、各機関は目標に合致した課題を与えられる。政府が大学等の目標を定めるのは、日本と同じである。政府は予算額や配分方法を記した予算指針書、理事や学長の任命などを通じて機関の統制を行う。各機関は政府に年次報告を行い、政府はさらにそれを議会に諮り承認を得る。

目標と成果による政府管理でしばしば強調されるのは、目標設定に当たって、政府や教育科学省と高等教育機関との親密な討議である。OECDのレポートでは、この討議が十分なされることが、目標と成果による経営が成功するかの鍵と指摘されている。目標設定に当たっての緊密な討議は、国立高等教育機関が26しかない小規模な高等教育システムにおいて可能と考え

られる。87大学を抱える日本の国立大学システムでは、別な方法によらざるを得ないだろう。

スウェーデンの各高等教育機関は、理事会の承認の後、政府に経営報告、年次報告、中間報告、予算資料を提出しなければならない。これらは、目標と達成成果の比較、収入状況、貸借対照表、予算会計、キャッシュフローなどの情報である。

高等教育機関が提出する各報告書は、主として以下の3つの政府組織が評価することになる。まず高等教育庁は、高等教育に関する政府機関である。それは年次報告を用いて高等教育機関の質保証活動を検査する。またそれは機関からの学位授与権申請を審査することも行っている。高等教育庁は2001年から6年間に高等教育のプログラムの評価を行っている。それは大学の自己点検と外部評価に基づくものである。

次に財務経営庁は財務情報を通じて、高等教育機関の財務に関する評価を行う。財務経営庁は、高等教育機関を含めた政府部門の財務経営改善を行う専門機関である。また監査院は高等教育機関の年次報告を監査し、監査報告を発表する。なお高等教育庁、財務経営庁、監査院は、高等教育フォーラムという協力プログラムを組織し、高等教育分野における会計システムの開発、会計システムの運用の検討を行っている。このようにスウェーデンでは、高等教育の評価は、政府組織が行い、日本とは若干異なっている。

5. 日本の評価システム

日本の法人制度において、中期目標・計画期間中、各国立大学は、毎年、年度計画を作成し文科省に提出する。大学はこの年度計画に従って、教育研究活動を展開し、管理経営を行う。そして年度計画および中期計画の終了後、それぞれの評価が行われる。この評価には、3つの組織が関与することになる。

まず国立大学法人評価委員会がある。これは中期目標・計画が、文部科学大臣によって認可される前に、意見を大臣に提出する(図表)。そして各大学は年度計画および中期計画の終了後に、業務の実績を評価委員会に提出する(図表)。そして法人評価委員会は、年度計画について、教育研究を除いた実績の評価を行う(図表)。中期期間終了後には、教育研究面に加えて経営面での業績を、総合的に評価する。この国立大学法人評価委員会は、法人に総合評価結果を通知し、公表する(図表)。また必要があれば、業務運営の改善等の勧告を行うことになる。このように法人評価委員会は、目標・計画・評価サイクルのすべてに関与する重要な役割を持つ。

第2には、大学評価・学位授与機構がある。これは法人評価委員会からの要請を受けて(図表)各大学の教育研究面の評価を行う(図表)。また第3の総務省の政策評価・独立行政法人評価委員会は、国立大学法人評価委員会の評価通知を受け、文部科学大臣に対して主要な事務・事業の改廃の勧告ができることになっている。これらのプロセスがすべて終了すると、再び最初の に戻る。

評価結果の活用については、各大学自身の改善の指針、次期中期目標・計画への反映、運営費交付金の算定への反映の3つが想定されている。理念的には、決して大学を順位づけるためではない。

6．日本における政府管理

法人化準備のプロセスでは、大学の自立性が強調された。それなのに、なぜ政府は大学の中期目標を示し、計画が大臣によって認可されなければならないのか、という批判や疑問が主に大学側から出された。しかし中期目標の作成プロセスを検討した限りでは、ほとんど大学側のイニシアティブで作成された、と考えてよい。文部科学省の意向が、各大学法人の中期目標に直接反映されているとは思われない。それは中期目標・計画の修正が、どのようになされたかを検討することで推測することができる。各大学が作成した中期目標・計画の原案と、文部科学省の修正箇所は公表されている。見え消し部分を見ると、些細な部分の修正がほとんどであり、中期目標の提示時点では、政府の管理が強くなったとは思われない。もし政府の管理が強くなるとすれば、この時点ではなく、中期目標・計画期間の終了後、評価がなされ、それが次期予算配分に反映される時点であると考えられる。

大学からすると、法人化後には、もっと教育研究や管理経営を自由に行いたいと思うかもしれない。しかし大学の教育研究および経営を行っている事業費の半分は、運営費交付金という税金である。国民からすると、これらの税金は、本来の目的に合致して、効率よく使われているか、知りたいところである。そのために目標・計画・評価のサイクルが導入され、政府の目標管理がなされるのだ、と解釈することができる。中期目標・計画の管理は、各国立大学の教育研究の活性化および業務運営の効率化、すなわち大学内部の効率化にはよくできた仕組みだと思われる。

しかし効率化を図らなければならないのは、それぞれの国立大学内部ばかりではない。国立大学法人制度全体の効率化も必要である。例えば今後必要と予測される分野の人材養成は、どこかの国立大学でなされるのか、制度全体で重要な研究分野が抜け落ちていないか、高等教育機会は全国で平等に保障されているか、研究人材や研究施設が十分でない大学に、特定の研究費が配分されていないか、研究分野の重複や研究者の余剰はないか、国立大学法人全体で考えなければならない効率化、すなわちシステム効率は見落とされがちである。これについては、国立大学法人評価委員会も2005年春に、ようやく気づき、法人全体の状況を把握することに努めるようである。

7．財政システム

スウェーデンの高等教育機関への資金は、「成果」によって一括予算（ブロック・グラント）として配分される。この成果とは学生数と卒業者数であり、これに専門分野の教育費用特性を加味して、配分額が計算される。配分額には、建物、固定資産の借料を含むすべてのコストを含んでいる。剰余は10%まで認められ、翌年度に繰り越すことができる。OECDのスウェーデン報告書では、資金配分においてしきりに「成果」による方式が強調されるが、この成果とは基本的には学生数であり、日本の国立大学法人への標準的運営費交付金算定に用いられる学生数の扱いと変わらないと思われる。各高等教育機関が独自に授業料を徴収することはなく、現在でも無償制である。研究と博士課程への資金配分は成果によっては行われない。スウェーデンでは研究の自由は法によって保障

されるが、研究費の配分は、専ら政府が行う。最近では16の研究拠点大学が選定され、特別な予算配分が行われた。

スウェーデンの大学会計は、1990年代初め企業会計に近いものに改められた。予算会計から移行し、各機関は貸借対照表と損益計算書を準備しなければならない。企業会計では、企業は貸借対照表に掲載されている資産を統制できる。しかしスウェーデンの高等教育機関は政府部門に属するので、資産に限定された統制しかできない。資産と設備は「永久使用」と見なされている。高等教育機関が得たキャピタルゲインは国に返還しなければならない。機関は固定資産を保管するのではなく、政府の保有する会社から経営に必要な固定資産を借用する。結果的に高等教育機関の貸借対照表総額は比較的低い額とならざるを得ない。よって機関の貸借対照表は、財務状況を正確に表しているわけではないという批判もある。この点については、2005年に初めて公表された各国立大学法人の財務諸表が経営実態とは異なっているという批判と類似している。

政府が監査院検査の結果によって、高等教育機関の財政が望ましくないと判断すると、特別委員会が組織される。当委員会はデータを収集し改善策を提案する。過去に3機関がこれに該当したという。経営責任は理事会にあるが、これまで経営の失敗によって理事または学長が解任されたことはない。

スウェーデンの高等教育費と研究費の支出総額は、2002年GDPの2.2%を占める。高等教育機関の活動コストは、GDPの1.8%弱である。1990年代中ごろ政府財政改善のため、公的部門の予算削減がなされ、高等教育機関への配分額も減少した。高等教育機関は行政機関の一部であるが、近年では、外部資金の導入も積極的に行われている。外部資金には、研究カウンスル、中央地方政府、企業等が含まれる。

8. 評価による予算配分

日本において法人化制度の導入に伴い国立学校特別会計は廃止された。各国立大学法人は国から運営費交付金を交付される。これは使途の制限を設けない渡しきり交付金、ブロック・グラントである。運営費交付金は標準額と特定額とがある。標準額は学生数等の客観的指標によって算定され、特定額は各法人の事情に応じて個別に算定される。法人化後には、授業料も国が定める標準額の10%までなら各国立大学法人が独自に設定できる。また剰余金も認められるようになった。施設費については、中期計画の範囲内の事業を対象として施設設備費補助金が交付される。そして日本の特徴的な制度は、中期目標期間終了時の評価結果が、次期の中期目標期間の運営費交付金に反映されることである。ここで重要なのは、評価の公平性とタイミングである。

各大学の中期目標・計画をみると、大学の規模によって、内容に違いがあることが分かる。付表（文末）に示したように、単科大学の計画は、具体的で第三者に理解しやすいように思われる。しかし複数の学部、大学院等で構成されている大学、特に大規模総合大学の計画は、具体性に欠ける傾向にある。これは各部局の計画を持ち寄って、計画が策定されたため、いたし方ない点もある。しかしそのように異なった背景から作られた計画の達成評価に、どのように公平性が保障されるの

かは、今後の検討課題と思われる。

またタイミングの問題も重要である。第1次中期目標・計画の終了後、評価がなされる。しかし各大学法人は、第2次中期目標・計画をその前に作成することになる。そうすると第1次の中期目標・計画の評価結果を、第2次中期目標・計画に反映させることができなくなる。つまり先に指摘したように、評価の目的が単なるランキングではなく、次期目標・計画への反映、大学の改善指針であるのに、その目的に沿うことができなくなる。

または第1次の中期目標・計画の評価を第2次の中期目標・評価に反映させるために、各大学の中期目標・計画の評価を1年前に行うことも考えられる。しかし評価の元になる各大学の自己点検・評価は、その1年前に準備される必要がある。つまり第1次中期目標・計画が4年経過した時期に、各大学法人で評価資料が用意されることになる。こうなると中期目標・計画期間が事実上短縮され、6年間の持つ意味が変更されてしまうことになる。

また運営費交付金が、第1次目標・計画の評価結果に基づいて配分されると、第2次中期目標・計画が、そのまま遂行されることができなくなる可能性も出てくる。よってこのタイミングの問題をクリアする必要がある。この問題は、中期目標・計画の終了時だけでなく、各年度の計画の終了時と、その評価の行われる時にも生じる。

9. 数値的と抽象的目標・計画

ある国立大学法人の中期目標・計画は、抽象的に記述されている。しかし図表2のようにそれを具体的な数値によって掲げている大学もある。この場合数値目標は達成されるか否かが明確になり、評価がしやすくなる。心配なのは数値目標を挙げた大学の評価が、厳しくなり、そうでない大学の評価が曖昧になる点である。

また具体的な数値を上げた大学でも、その数値がはっきりとした定義がなされていないと不明確になってしまう。例えば合格率が % 以上と示されても、その対象が最終学年の全学生なのか、その試験の受験生だけなのか、が定義がなされていないと数値自体が、意味を持たなくなる場合がある。また合格率 % は、当該大学にとって過去の実績から考えて容易に達せできる水準なのか、それともかなりの努力を必要とする水準なのか、その大学の過去の実績、他大学の水準を考慮して評価が必要となる。法人化されて間もないため、目標・計画・評価のサイクルはまだ1回転していない。決められていないことも多く、今後もいろいろな問題が生じることが予想される。

図表2 中期目標・計画の数値例

横浜国立大学	法科大学院司法試験合格率を70%程度
東京学芸大学	教育系卒業生の教員就職率60%
静岡大学	特許取得数倍増（平成16年度25件）
滋賀医科大学	医師国家試験合格率95%以上
熊本大学	中期目標期間中、外部資金25%増
東京医科歯科大学	病院収入2%増収
東京海洋大学	管理的経費毎年1%縮減

10. 政府権限の委譲

日本における国立大学法人化後の学内体制において、学長に権限を集中化させたことが特徴である。監事は大臣が任命するが、役員としての理事をはじめ、その他のすべての教職員は学長が任命する。法人化後、主に経営面を審議する機関として経営協議会が設けられた。それは議決権を持たないため、学長を拘束するものではない。経営協議会委員は学長が任命するが、半数以上が学外委員である。経営協議会の学外委員は学長選考会議のメンバーにも加わる。

日本の私立大学の理事会や、スウェーデンの高等教育機関の理事会は、経営についての議決機関である。日本の国立大学では、学長と理事で構成される役員会も経営協議会も、審議機関であっても議決機関ではない。権限責任がすべて学長に集中している。理事会ではなく、学長に大きな権限を与えたのが、日本の法人制度の特徴といえる。

法人化後は教職員の任命権が、文部科学大臣から学長に移管された。教職員は国家公務員ではなく、勤務時間管理などは労働基準法に則り、各大学法人が勤務時間に関する規定を就業規則に整備することになった。年金等社会保障については国家公務員共済制度を引き続き適用するが、国家公務員制度下の各種規制が撤廃され、職員の採用に関しても各大学法人で独自採用方法をとることができ、民間等から中途採用してもよい。制度上、給与も大学で独自に決定できる。しかし退職金の制限から自由度は限られているという不満が大学からもれている。

スウェーデンでは1977年の高等教育改革で、政府の高等教育機関に対する権限が大幅に委譲された。機関の自由裁量が大きくなったと同時に、責任が機関に移された。各機関には理事会が設けられ、それが機関の指導責任を取ることが、高等教育法及び高等教育規則の中で定められている。理事会は機関の課題達成を監視し、資源配分などの重要問題の決定を行う。政府は15名の理事のうち過半数の任命を行い、理事長は学外の学識経験者で政府が任命する。

学長も政府によって任命され、大学の運営に責任を持つ。学長の任期は最長6年で、さらに3年任期の2回の更新が可能である。学長は理事会の提案に基づいて行動し、理事会に活動報告を行う。大学は中央政府の行政組織ではあるが、教員の任命権は学長にある。規制緩和によって、中央政府の決定権が一般的なものに限定され、高等教育機関の意思決定範囲が拡大した結果である。

機関の責任が大きくなるにつれ、理事会メンバーや学長に対する経営研修の必要性が高まってきた。これらの研修は個々の機関の責任でなされるが、政府も高等教育庁に経営者研修を行うよう命じている。内容は戦略的経営、大学の社会的使命、人材開発などである。

11. まとめ

スウェーデン政府は、高等教育機関に対して強力な統制をしつつ、400年以上の歴史のあるルンド大学やウプサラ大学などに対して大きな自治を許しているように見える。OECDレポートによると、スウェーデンの高等教育改革は、政府および大学やユニバーシティ・カレッジの経営者からは、好意的に受け取られているようである。目標と成果による政府管理、ブロック・グラント方式、理

事会主導による高等教育機関の管理と経営の現状も理解されているようである。

その理由の 1 つは、スウェーデンの国立大学システムが僅か 36 大学で構成される小規模なため、政府、教育科学省と高等教育機関とが、事あるごとに親密な討議ができることであろう。このような討議は、目標の設定、予算作成、年次報告のなされる機会に行われるようである。

図表 3 は、OECD による各国の高等教育機関の管理システムの特徴をまとめたものである。4 つの分類であるので、各国がどのシステムを採用しているかは正確に位置づけることはできない。しかしスウェーデンの高等教育システムは、法的地位からいうと最上行の「国の所有」システムである。しかし権限と責任の多くは、機関に委譲されている。また剰余金の保持も認められている。日本の国立大学は、法人化以前は明らかに、「国の所有」システムであった。それが法人化後は法人格が与えられ、「国の代行」システムに近づいたと思われる。また日本の私立大学は最下行の「私・国」システムである。

スウェーデンの高等教育改革と日本の国立大学の法人化を比較すると、スウェーデンの改革が漸次的に行われているのに対して、日本の法人化が早急かつ根本的な改革であると思われる。スウェーデンの改革が過去 30 年で少しずつ進行してきたが、日本のそれは短期間に大きな変化を経験したといえる。過去に改革を怠ってきたと批判するのか、根本的な改革を短期間で成し遂げたと評価するのか、ここではどちらか判断できないが、対照的な両国である。

行政組織の一部であった日本の国立大学に、法人格を与えるのは、国際水準の大学作り、教育研究の活性化という目的であるといわれた。そのために各法人には「民間的発想」のマネジメント、大学運営の基本的な方針の設定、学外者の経営参画、「非公務員型の」人事システム、情報公開、評価の徹底などのシステムが導入された。しかしスウェーデンの国立大学改革を検討すると、大学に法人格を与えなくても、これらのシステムが導入されることが可能であることが分かる。大学が行政組織の一部であることが多いヨーロッパでは、ドイツ、フランス、オランダなどが大学に法人格を与えている。この点についてスウェーデンが特異な方式を採用しているのかもしれない。

図表 3 OECD による国の高等教育管理システムの類型

制度類型	高等教育機関の主要特徴				
	法的地位	構造と計画	スタッフ	資産	資金源
国の所有	公的部門	国の決定	公務員	国有	国の予算、剰余金保持不可
国の代行	公的部門・独立法人	国の承認	主要スタッフ、国が任用統一的給与、労働条件	国が資金交付、管理、処分	国が中核資金交付、収入・剰余金制限
国・私協力	国が規制する私的部門	国が協議、影響（資金供与を通じて）	国の影響・規制下で機関雇用	私有、国の一部資金供与	中核資金と契約収入、収入創出・保持可能
私・国	私的部門	国は関与せず	私的雇用	私有、国の資金なし	契約、企業収入

付表 中期目標・計画の抜粋

	基本目標	教育	研究	その他の目標業務運営
総合大学 旧帝大 北海道大学	フロンティア精神 国際性の涵養 全人教育 実学の重視	コアカリキュラム 国家試験専門職業人 5教科7科目入試 多様な学生 インターンシップ ボランティア GPA FD 社会人長期履修制度	世界的水準 大型研究教育プロジェクト 萌芽的研究支援 新任教員支援促進 知的財産の大学帰属 リカレント教育 公開講座 リエゾンオフィス	ボトムアップ機能 トップマネジメント 総長室 役員補佐制度 20%共用スペース 内部監査組織
東北大学	研究第一 門戸開放 実学尊重	少人数教育・基礎ゼミ 世界的リーダー 高度専門職業人 アドボリシー 英語アウトソーシング TA、教員研修 成績評価の厳格化	プロジェクト研究強化 COE TLO 競争的資金 オーバーヘッド 評価機構反映 研究評価指標	教員運営負担軽減 リーダーシップ 評価分析室 監査室
東京大学		人材育成、機会均等		総長のリーダーシップ 学内資源配分
名古屋大学		国際水準	世界最高	内外教職員募集 重点戦略 総長補佐 資源配分ルール
京都大学	自由の学風 研究の自由自主 自学自習	キャリアサポート 入試情報の広報活動 全学共通教育システム 外人学者の集中講義 外人教員の外国語教育 インターンシップ ガイダンス 博士論文の審査基準	国際共同研究の拠点 海外研究拠点の設置 研究資金配分システム 知的財産本部設置 TLOとの連携 京大国際シンポジウム	部局長会議 常勤理事を副学長 内部監査機能 国大協近隣大学と連携
旧官大 (文理) 筑波大学		卒業後進路 実務型専門職業人 受験生の説明会 多様な選抜方法 TA制度、Eラーニング 教育インセンティブ、FD 就職ガイダンス、課外活動	TLO 学内公募プロジェクト RA デュアルサポート 発明届出、補償制度 UMAP単位互換	副学長、調整官 学内資源配分システム 間接経費 コンサルタント 内部監査
神戸大学		国際的に卓越 外国語、情報リテラシー	世界最高水準 COE 重点研究項目 外部資金、競争的資金	学長のリーダーシップ 学外の人材登用 監査室 学内資源配分 教員の5%確保
広島大学	自由で平和な大学 世界トップレベル 人材施設財源の 一括管理	TPEIC、AO選抜、GPA 幅広い年齢層 海外研究拠点 複数研究科の兼担制 学生総合支援センター 独自奨学金制度	COE 大学出版会 研究主担当制度 競争的配分 TLO 社会連携推進機構	学長室 研究科長裁量権拡大 3区分の人材配分 学外専門家非常勤 法科大学院
旧官大 (医あり) 金沢大学		多様な学生の受け入れ 研究教育組織の分離 アドボリシーの明確化 非常勤講師減少	アジア地域研究大学 COE 任期制、競争原理	学長室設置 副学部長 内部監査組織
熊本大学	地方中核都市の 総合大学 地域と国際社会 に貢献	教養学部大学院連携 CALL projectbasedLearn 教育審議会設置 授業料免除システム	拠点形成研究 COE 研究戦略会議 教員の効果的配置 熊本大学LINK構想	役員会施策立案機能 会議の教員負担軽減 重点的資源配分

人事	事務	財務内容	資産運用 その他
公務員制度改革大綱 インセンティブ 職員選考 人事交流 コース別人事管理		外部資金公表	資産把握
インセンティブ給与 職員評価 任期・公募制 TOEIC職員採用	アウトソーシング 購入一本化 職員研修	オーバーヘッド 寄付収入	外部専門家 PFIによる学生宿舎 建設
教員任期制度	集中的処理 電算処理	自己収入 間接経費 授業料	外部専門家
他大学出身者 教員任期制度	集中化 情報化	資金導入 重点投資	情報公開
各部署が教員人事 教員人事評価システム 職員の柔軟な選考 職員評価を給与昇進 任期付き教員 サバティカル制度 実務研修制度	アウトソーシング リーガル・リスク	申請件数増加	ペイオフ対策 PFI ISO14001 認証 同窓会組織設立 教育研究振興財団 学術講演会 大学出版会
裁量労働制 外部資金副学長			
任期制		自己収入	資金活用 利用料金 HP 広報室
新給与制度 人事評価処遇に反映 職員評価 職員複線形キャリア 採用方法 人件費管理	業務マニュアル 地域ブロック試験	外部資金専門 コーディネーター 経費抑制インセンティブ システム (EPR)	施設使用面積 基礎配分と 加算配分 総合基幹業務
		自己収入 TLO活用	北陸地区連合 同窓会組織化
外部専門家 年俸制 サバティカル	アウトソーシング	外部資金 25%増中期 目標期間中	PFI 発生医学センター

	基本目標	教育	研究	その他の目標業務運営
新制大 (総合) 山口大学	地域の基幹総合 オンリーワン 世界水準独創研究 東アジア交流	コースカリキュラム TOEIC IT活用能力 卒業生データ収集 習熟度別、入門科目 GPA 授業改善ピア・レビューFD SCS 連合獣医学研究科 奨学金情報提供	医工学、環境共生学 生命科学 教員評価システム 研究主体教員 競争的資金配分 施設有料化 山口TLO連携MTO教育	副学長分掌制 リスクマネジメント 業務評価制度の確立 教員職員コミュニケーション 教員の戦略的配置 学外の有識者・専門家 教育研究分野の再編
鹿児島大学		国際的人材 コミュニケーション能力 ディベート、プレゼン 情報リテラシー 留学生受け入れ TOEFL, TOEIC 海外単位互換 TA制度	世界トップレベル：前文 地域問題 競争的スペース	リーダーシップ ボトムアップ運営
複合大学 新制大 (医あり) 弘前大学	地元地域で活躍 する人材の育成 秋田岩手連携	キャリア教育 JABEE認定 高等教育研究開発室 学生総合相談室	研究推進戦略 UCTS(UMAP単位互換)	協議会評議会合同会議
徳島大学	自主と自立	就職支援プログラム 教育成果効果検証 創成学習開発センター	学長裁量重点経費配分 学外資金間接経費徴収	学長リーダーシップ 教授会時間短縮
新制大 (医統合) 山梨大学	地域の中核 世界の人材	コミュニケーション能力 高校との連携 環境科目 少人数教養ゼミ GPA制度 第三者教育評価 学生評価 COE	研究者人事交流 TLO 知的財産の創出 地域社会とパートナー	学長のリーダーシップ 学内資源配分 経営コンサルタント 顧問弁護士
新制大 (医なし) 横浜国立大学	実践性 先進性 開放性 国際性	学内英語統一テスト 学部横断型教育コース 教員就職率60% 司法試験合格率70%大学院 高大連携 くさび形履修 専門教育計画 全学教員枠 ベストティーチャー賞 成績優秀学生顕彰制	COE 共同受託研究20%増 知的財産部門設置 特許出願30件取得15件 公募制、任期制 サバティカル制 特許料収入40%発明者に サテライト教室 生涯学習機会の提供 横浜市立大学と連携	学長のリーダーシップ 教員事務組織連携強化 教育研究高度化経費 オーバーヘッドの確保
静岡大学	国際水準の 教育研究 知の拠点	実用英語科目 教育成果検証システム 高校教育の補完授業 授業料減免、助成制度 新任教員研修	部局横断的研究者集団 特許取得数倍増25件～ サバティカル プロジェクト研究資金 同窓会連携	学長指名戦略会議 監査室 法科大学院設置05年 ナノビジョンセンター
単科大学 旧官大 東京医科歯科 大学	世界水準の 医歯学系総合 大学院重点大学 四大学連合	自己問題発見解決型授業 成績客観的評価基準整備 全国共用試験 到達度評価方法	国際的な研究拠点 COE	全学的視点の経営戦略
旧専門 (文) 小樽商科大学	実学重視 少人数主義 単科大学の特性	北海道経済社会貢献人材 自治体職員等育成 高大連携 夜間主コースの総合化 (学科区別しない) GPA制度 TOEFL経済学検定試験 MBA専門職大学院 授業改善アンケート	インセンティブ研究費配分 起業支援 研究自己点検評価体制	学長補佐組織 委員会に事務職員配置 内部牽制制度

人事	事務	財務内容	資産運用 その他
職員独自採用 職員研修制度		管理費毎年1%減 施設マネジメント	校舎改修
教員人事評価システム 多様な教員ポスト・処遇 教員任期、年棒制 職員の地域統一試験 職員研修制度 人件費by算定ルール	アウトソーシング 事務組織の編成	科研費全員申請義務 ロイヤリティー収入 生涯学習事業料 コンサルタント収入 印刷費 10%減	スペースチャージ 教員データ 100% 法人評価委員会活用 施設マネージメント
教員公募 任期制	専門職員	科研費 公開講座講習料 研究生収入	安定運用 第三者評価
外部資金任用制度 業績教職員給与	学生納付金適正金額		評価室設置 ニーズ長期計画
サバティカル	学長秘書部門 企画立案機能の強化 事務職員海外研修	管理会計システム 中期計画で1%削減	大型機器共同利用
年棒制 任期制・公募制 事務職員公募		資金獲得評価 ISO14001	共同利用化 PFI事業 バリアフリー
インセンティブ給与 公募制採用		提案公募型研究資金	リスク管理 余剰金環境整備に
任期制・公募制教員 事務職員独自採用 事務職員派遣研修	一元化、集中化	外部資金用研究マネ ジメント イノベセンター活用 自己収入増 公開講座収入増加	教員データベース 部局活動教員評価 システム 06 年～
業績評価処遇に反映 人件費管理 教員公募制任期制 事務職員専門性向上		病院収入2%増 管理費1%削減	資産の調査評価 評価結果の フィードバック 共有スペース
職員研修国大協連携 国際公募 客員教授任用制検討 託児所設置検討	共同業務処理完成 研修プログラム確立 透明性のある人事	有料講習会 有料施設拡大 学生用有料講座	資産の見直し PFI 第三者評価結果提供

	基本目標	教育	研究	その他の目標業務運営
旧専門 (工) 室蘭工業大学		工学リテラシー 大学院前期進学奨励 特別選抜 JABEE 補習、導入教育 新任教員のFD サテライトキャンパス 進路ガイダンス	研究の顔 紀要の電子化 PDF制度の活用 公開講座 リエゾン機能	学長補佐体制 学内運営サイクル 国立大学間連携・協力
名古屋工業 大学	工科大学構想 工大世界拠点	ものづくり能力 教育企画院 アドミッションセンター 高校予備校連絡 導入科目事故設計科目 プレゼンテーション科目 GPA制度 技術職員 TA 創造教育開発センター 学内奨学金制度 留学生後援会	シーズ研究ニーズ研究 COE テクノイノベーションセンタ 研究企画院 特任教授任期付研究員 時術職員再配置 研究活性化経費制度 地域貢献事業 単位互換事業 国際交流センター	リーダーシップ ボトムアップ 運営会議
旧専門 (農) 東京海洋大学	環境保全	情報リテラシー 日本語能力 TOEIC TOEFL チームティーチング 資格免許の充実	学内公募資金 社会貢献委員会	将来計画委員会
旧専門 (教) 東京学芸大学	教員養成の 基幹大学	GPA、卒業生調査 教員就職率60% 情報リテラシー インテグレート能力 マネージメント能力 教育実習多様化 教育活動評価	研究活動評価 研究成果5%増 科研申請件数50%増 都教育委員会連携 教職員の語学能力増 国際シンポ	学長リーダーシップ 政策定員確保
福岡教育大学	地域教育力向上 生涯学習機会 九州拠点大学	GPA 卒業生調査 就職率向上 FD	研究組織体制整備 NGONPO連携	学長リーダーシップ
新設大 (医) 滋賀医科大学	地域の特徴考慮	医師国家試験95%合格 看護師国家試験98%合格 保健師国家試験95%合格 全国共用試験 日本語表現法医学英語 客観的臨床能力試験	5研究プロジェクト 地域医療連携室	学長リーダーシップ 学外有識者会議 3副病院長
新設大 (工) 豊橋技術科学 大学	実践的創造的 指導的技術者 高専卒業者 らせん型教育	JABEE TOEIC奨励 教育履歴クラス編成 目標評価室	COE 工学教育国際協力センタ ICCEED 研究戦略室研究推進機構 サテライト・オフィス	アドバイザー会議 大学運営会議
大学院大学 北陸先端科学 技術大学	世界的最高水準	インターネット入試博士後 年4回入学 早期入学短期修了 24時間365日キャンパス	COE	学長補佐事務局組織 学長裁量経費

人事	事務	財務内容	資産運用	その他
教職員勤務評定	資金獲得インセンティブ オーバーヘッド制			
全教員の個人評価 事務職員勤務評定 サバティカル制度 人事企画院		産学官連携本部	スペースチャージ	
地区統一採用試験		管理経費毎年 1%縮減		
総合業績評価 勤務実績評価 任期制	外部委託 SD	毎年 1%経費節減	土地建物貸出 共同利用スペース	
教員採用 4 基準			キャンパスアメニティ	
任期制 教育研究役割別公募			知的財産一元管理	
サバティカル制度	アウトソーシング	特許使用料増加	内部牽制体制 目標評価室設置	
任期制公募制維持 インセンティブ給与制			北陸地区連合	

参考文献

OECD 『大学経営危機への対処 高等教育が存続可能な未来の確保 』

国立大学財務・経営センター 2005年6月

OECD 『大学経営危機への対処 高等教育が存続可能な未来の確保 第2巻』

国立大学財務・経営センター 2006年3月