

法人化のインパクト

—— 地方大学の試み ——

黒 木 登志夫

目 次

1. 原点への回帰としての法人化
2. 文科省からのトップダウン、学部からのボトムアップ
3. グランドデザインがないままの法人化
4. 個性化 — 生き残るためのキーワード —
5. 独自の制度設計 — 評議会、部局長会、懇談会 —
6. 人員管理 — 選択定年制とポイント制 —
7. 病院経営 — 『破綻のスパイラル』から脱却できるか —
8. 旧帝大 vs 地方総合大学
9. 地方総合大学の役割

法人化のインパクト

— 地方大学の試み —

黒 木 登志夫*

Incorporation of National Universities

-- Its Impact and Our Challenges --

Toshio Kuroki

1. 原点への回帰としての法人化

国立大学の法人化について、議論が沸騰しているときに、それにとどめを刺す形ででたのがいわゆる『遠山プラン』である。それは、忘れもしない、岐阜大に着任して2週間目の平成13年6月14日、国立大学協会総会の席上であった。いうまでもなく、遠山プランは、次の3項目からできている。

- 大学の再編統合を大胆に進める。
- 国立大学に民間的発想の経営手法を導入する。
- 大学に第三者評価の競争原理を導入する。

そして、それぞれの項目に挑発的な文章が並んでいる。特に最初の項目には、次のような表現があった。「教育系大学の規模縮小・地方移管、県境を越えた再編統合、大学数の大幅な削減、スクラップ・アンド・ビルド。」大学側が混乱に陥ったのも無理はない。

遠山プランが出た翌月には、概算要求に際して対応方針を出すようにという指令が、文科省からきた。何という性急さであろうか。私は、岐阜大学はどこの大学とも統合しないという基本方針を、評議会に諮ることもなく決めた。普段であれば学長独断などと反対しがちな評議会も、この方針に限って特に反対もなかった。早々と統合しない方針をはっきりさせたのは非常によかったと思う。その後、統合問題で揺れることもなかったし、他の大学からの誘いにもはっきりと断ることができた。

法人化と遠山プランは、大学とは何かについて、原点に返って考え直す機会を与えてくれたと思う。

* 岐阜大学 学長

- 大学の存在意義は何か。国立大学として、地方大学として、われわれは何をすべきか。
- 教育を大学の使命として考えているのか。研究に偏り、教育をおろそかにしていなかったか。
- どんな研究をすべきか。本当に価値ある研究をしているのか。
- 社会に貢献しているか。国民、社会の期待に応えてきたか。
- 責任ある大学経営をしてきたか。

原点に戻って考え直すなど、差し迫った状況に追い込まれなければならないことなのかも知れない。

2. 文科省からのトップダウン、学部からのボトムアップ

大学は『象牙の塔』といわれたりするように、社会とはかけ離れた存在であった。大学人もそれが当然だと思っていたし、社会の多くもそう思っていたであろう。歴史的に見た場合、時の権力におもねることなく、洞察力のある教育と研究、そして発言を続けていくためには、『大学の自治』が必要であったし、今後も必要である。しかし、その一方で、他の批判が入りにくく、かつ受け付けない組織になっていたのも事実である。このままでいった場合、大学は激しい社会の動きから取り残されてしまう恐れがあった。法人化が、大学の制度設計を第一に取り上げたのは、すでに放置できない段階に達していたからであろう。

法人化前には、大学の自治に加えて、学部の間では『学部の自治』が主張されていた。教授会の意志決定が優先され、教授会は何時間にも及ぶ議論を毎月繰り返していた。しかし、大学を構成する学部それ自身にまで自治を認めると、大学としての意志決定はほとんど不可能になってしまう。何かを決めようとしても、一つの学部が反対すると最高の意志決定機関である評議会ですえ、何も決めることができない。大学は、民主的かつ典型的なボトムアップ社会であったといってもよい。

その一方で、国立大学は文科省の一組織に過ぎず、文科省の方針の基に運営されていた。特に事務組織は、文科省に完全に支配されていたといってもよい。中央から派遣される事務局長、部長、課長の人事権は文科省が握っていた。当然のことながら、事務職員は文科省を向いて仕事をすることになる。文科省の情報をいち早く察し、予算を取ってくる事務官が力をもつ。その意味で、法人化前の大学は、政府の一地方事務所と変わらなかった。学長は、文科省のトップダウンと学部のボトムアップの間にはさまれた中間管理職といった存在であった。学長に期待されていたのは、外に対するいわば看板であり、内に対しては調整役であったといってもよいであろう。国立大学法人法が、組織設計の中でもっとも重要視したのが、学長の役割であり、その選考方法であったのも肯ける。

私は、学部長など管理職の経験なしにいきなり学長になってしまったが、法人化前の学長を3年近く経験できたのは、法人化の意味を知り、大学を改革していく上でもよかったと今では思っている。

3. グランドデザインがないままの法人化

国立大学の法人化は大学改革という観点から時間をかけて進められてきたが、行政改革の波が一気に後押しをした。小泉内閣が発足して2ヶ月目の経済財政諮問会議に遠山プランが提案され、その第二項、「民間的発想の経営手法の導入」には、早期の法人化が唱われていた。行政改革の流れの中で、国立大学の法人化は、大学改革よりも行政改革としての意味が強調されるようになった。

大学改革として考えた場合、わが国の高等教育についてのグランドデザインがあり、国立大学の役割を分析した上で、法人化が議論されるべきであったと思う。しかし、高等教育のグランドデザインともいうべき『わが国の高等教育の将来像』が示されたのは、平成16年になってからである。しかも、そのなかで、法人化については一言もふれられていないし、国立大学の位置づけも曖昧なままである（黒木,2005,23-28）。

国立大学法人法により、国立大学は6年間にわたる中期目標と計画を提出しなければならない。次の6年間にこれだけのことをするといういわば社会に対する契約といってもよい。先行していた独立行政法人と異なるのは、大学自身が中期目標を策定し、主務大臣はそれを尊重する点である。中期目標を作成するためには、大学としての確固たる方針、グランドデザインがなければならない。しかし、グランドデザインを作り、その上で中期目標を作成した大学は少なかったのではなかろうか。われわれも、法人化のためのさまざまな準備の中で、大学の方針を基本にまでさかのぼって考える余裕がないまま、中期目標と計画を作らざるを得なかった。その反省から、法人化から2年近く経った今、グランドデザインを作成しているところである。

Oxford辞書によれば、Grandにはlarge in scale/scopeに加えてambitiousという意味がある。遠山プランによってわれわれは翻弄されたが、今になって落ち着いて考えると、遠山プランこそ、「野心的」という意味での国立大学のグランドデザインではなかったかと思う。

4. 個性化—生き残るためのキーワード—

一言で国立大学といっても、大学の規模の差は驚くほど大きい。表1は、89にのぼる国立大学の予算、財産、運営費交付金、科研費、職員、学生数などについて、最大と最小の大学を比較したものである。最大の大学と最小の大学の差は、予算では100倍近く、科研費総額では1000倍にも達する。いうまでもなく、すべての項目でトップの大学は東京大学である。

このような規模と歴史を反映し、国立大学間には、後述するような格と序列が厳として存在する。法人化前の大学は、そのような格と序列を守っていれば、それなりの運営ができるいわば安定化した世界であった。それが、法人化によって国立大学は競争時代に入った。しかし、基礎となる運営費交付金は平成15年度規模でほぼ固定化されているので、それぞれの大学は、それ以上に大きくなる見込みはほとんどなくなったといってもよい。そのような条件下で一歩抜き出るためには、大学を個性化する他に道はない。特に岐阜大学のような中規模の地方大学にとっては、すべてで一流になることは不可能である。特徴を発揮できる分野を選択し、集中するほかにはない。私は、「ミニ名

表1 国立大学中最大規模の大学と最小規模の大学の比較

	最大大学	最小大学	比率
予算額：	1933億	21億	88.1
財産総額：	9811億	65億	150.9
運営費交付金：	926億	15億	61.6
科研費：	197億	0.2億	989.4
科研費件数：	2676件	9件	297.3
常勤教員数：	6730人	138人	48.8
学生数：	24066人	662人	36.3

大学院大学、短期大学を除く。数字はすべて平成16年度実績による。

古屋大学」にはならないという表現でそのことを強調した。

何を選択し、何に集中すべきか。岐阜大学は、幸い、農学部（現応用生物科学部）、医学部、工学部生命工学科などが生命科学分野で優れた業績をあげていた。名古屋大学には獣医学と薬学がない。最初の目標は獣医学を拡充して個性化を図ることであった。獣医学科は10の国立大学に設置されていたが、東大と北大を除くと、いずれも教員数は30名以下、国家試験の課目数（18課目）にも達しない講座数からなる小規模な構成であった。獣医学の人たちの悲願は、欧米に太刀打ちできる規模の獣医学部を大学間の統合によって作ることであった。しかし、学生に人気のある獣医学科を手放そうという大学は全くなかったし、どの大学にとっても獣医学は個性化の目玉的存在であった。岐阜大学は、自助努力により獣医学科を拡充することとし、全学から10名の教官を追加した。さらに、長期リースによって動物病院を建設し、その収入によって返済することにした。いずれも法人化によってはじめて可能になったことである。

岐阜には、岐阜薬科大学（岐阜市立）という優れた薬科大学がある。岐阜大学と岐阜薬科大学はお互いの統合を希望していた。しかし、両大学の熱意にもかかわらず、国の予算を増やすような統合はあり得ないと文科省から断られ続けたし、岐阜市も看板である薬科大学を手放す気はなかった。統合は認められなかったが、このときの熱意が通じたのであろう、平成17年、岐阜大学のキャンパスに岐阜薬科大学の研究棟を建築することが承認された。統合は今日に至るまで実現していないし、今後とも認められる可能性は低いが、キャンパスを一つにし、教育と研究を共同で進めることにより、実質的に統合に近い形にすることになった。国立大学の敷地に公立大学が建物を建てることができるようになったのも、法人化の一つの効果である。

5. 独自の制度設計—評議会、部局長会、懇談会—

国立大学法人の基本的な制度については国立大学法人法に詳細に記載されているので、法にしたがって制度を作ればよい。それにしても、すべての内規を作り直す作業は決して容易ではなかった。正直なところ、深く検討する時間もないまま、法人法にあわせてあわてて作り上げた面も少なくない。私は、法人化発足に当たって、すべての内規は常に見直しの対象になることを評議会で説明した。

法人化に当たって、いくつかの制度には独自の工夫を加えた。たとえば、教育研究評議会のメンバーは評議員とせず、単に評議会委員とした。いうまでもなく、法人化前は評議会が大学の正式な最終的意志決定機関であった。評議員になることは、大学の教員にとって一つのステータスであった。しかし、その割には、評議員に大学の運営に関与しているという意識があったとは思えなかった。法人化によって、評議会は意志決定機関ではなく、教育と研究に関する学内の審議機関に過ぎなくなった。評議員に重みをつける必要はなくなったといってもよい。われわれは、評議員制度をやめて、評議員会の委員とし、特別の手当をつけることをやめた。法人化前の評議員手当をやめることによって、人件費を節約することができた。

法人化前には、部局長会が評議会の1週間前に開催され、評議会の議題を調整し、学部で前もって討論するシステムになっていた。すなわち、評議会は学部の意見調整の場に過ぎず、実際には部局長会と学部教授会が決めていたといってもよい。部局長会は法人法にも学校教育法にも記載されていない便宜上の組織に過ぎなかったが、慣例にしたがい法人化後も毎月開催することにした。しかし、審議権もなく決定権もない部局長会は存在基盤を失いつつあった。さらに、部局長が役員に対して異議をとなえる場所になり、建設的な意見が期待できないようになった。法人化から1年後、私は部局長会を廃止し、その代わりに「部局長・部長会議」を置くことにした。学内会議において事務職員は一段後ろの机に座り、議事に直接参加することはない。新たな「部局長・部長会議」では、部局長と事務部の部長が同じテーブルを囲み、問題点を提案する形の会議とした。あらかじめ調整することもなく、自由に討論できるよう心がけているが、まだうまく運用されているとは言い難いのが実情である。

自由に意見を交換するためには、正式な会議よりリラックスした雰囲気で行える「懇談会」の方が有効である。そこで、正式な役員会のほかに、「役員懇談会」を毎週開催することにした。様々な問題について遠慮なく意見を交換し、直ぐに決定した方がよい問題は役員懇談会を役員会に切りかえて、その場で決定できるようにした。大学は物事を決めるのに時間がかかりすぎるといわれていたが、この方法により迅速に、早ければ1週間以内に決定できるようになった。

法人化はボトムアップからトップダウンへの流れであった。役員会がすべてを決定することができるようになったが、教育と研究の現場である学部の意見を大切にしなければ大学は運営できない。そのためには、役員と職員、学生との間の意見交換が重要である。小泉内閣の「タウン・ミーティング」にならって「キャンパス・ミーティング」を年に3-4回開催することにしたが、必ずしも職員と学生の出席がよいわけではない。

このためもあり、役員会で成功していた懇談会を、学部長、さらに各学部教授会にも拡大することにした。毎月、「部局長・部長会議」のあとに、「学長・理事・学部長懇談会」を設け、学部長と役員が率直な意見交換を行っている。「教授会懇談会」では、1年に1回、各学部の教授会に出向いて学長が大学の方針、学部に対する要望を伝え、教授会側からも役員会に要望するようにした。

さまざま工夫を重ねているが、岐阜大学程度の中規模の大学（教職員数1600人、学生8000人）でも、大学の方針をすべての人に理解してもらうことは困難である。平成18年からは全職員を対象に、「学長メルマガ」を発行することにした。一方、学長に対しても自由にコメントが寄せられるよう

に、comment@というメールアドレスを設けている。ときどき職員、学生から寄せられる意見には迅速に対応している。

6. 人員管理—選択定年制とポイント制—

法人化により国立大学法人の職員は非公務員化され、運営費交付金には人件費、物件費別による区分はなくなった。これまでの定員という概念がなくなったようにも思えるが、一方では退職金が別の積算方法となっているため、職員に対するいわば「座布団」の数には制限があることになる。もし、大学法人が退職金まで用意する気になれば職員数も増やすことが可能である。その意味で、人員管理の自由度は大きく増大したといえる。

岐阜大学では、このような背景のもと、二つの人員管理を行った。「選択定年制」と「ポイント制」である。いずれも、法人化初年度に国立大学評価委員会から、「特筆すべき進捗状況」という高い評価を得た。

「選択定年制」は、教育職員が60歳から65歳の間で、自分の定年年齢を選択し、定年までに大学に対して何ができるかを申請し、評価を受ける制度である。原則として、64、65歳は給与を90/100とするが、特に優れた評価を受けた人は100/100とする。この制度のもとで、20%の教員が60-63歳の定年を選び、3%の教員が100/100の給与を受けることとなった。この制度を提案した背景には、平成17年度から定年を63歳から65歳に延長することを5年前に決めたが、法人化によりそのための予算措置がなくなったことがある。定年延長による不足額はおよそ8000万円と試算された。これを埋めるためには、定年延長者の給与を20%カットする必要があったが、反対も多く、最終的には10%に幅を縮小し、役員給与も10%下げること、評議会で承認された。この制度は、法人化直前の過半数代表者との労使協定に盛り込まれ、平成17年度から実施されている。しかし、カットされた人からは依然として不満の声が聞かれる。われわれの立場からすれば、定年を延長したという利点を見ようとせず、カットされたことに対してのみ不平を言われるのは不本意である。近隣の大学では予算の手当が付かないため、定年延長をあきらめ、63歳のままとするところもある。一方、経営協議会の外部委員からは、10%カットは甘すぎるという批判もあるし、定年の年齢を本人が決めるにしたのも手ぬるいといわれている。

「ポイント制」は、教授100、助教授78、講師73、助手60ポイントとして、各学部には総ポイントを配分し、そのなかで学部が職種とその人数を決めるという制度である。国家公務員時代の定員制に代わり、人事の流動化が可能となった。さらに、年度にわたって人件費を節約した場合には、節約ポイント相当金額の60%を部局に還元することにした。この制度は、それほどの反対もなく進められた。問題は、教授の席を助手などポイントの少ない職に次々に充てた場合、定員超過分の退職金を大学が負担する覚悟が必要なことである。そのような事態が生じたとしても、人事の流動性は活性化につながると思う。この制度は、ほかの大学からも注目され、平成18年度から実施する大学もあると聞いている。

岐阜大学では、一定の教員数を学長のもとにプールする制度は作らなかった。問題は限られた人

員をどのように戦略的に使うかということである。ポイント制により、学部には人員管理はゆだねるが、新規採用、昇任には、その必要性、戦略性などを申請し、役員会が承認することとした（ただし、病院の医員、助手人事は病院長に委任している）。

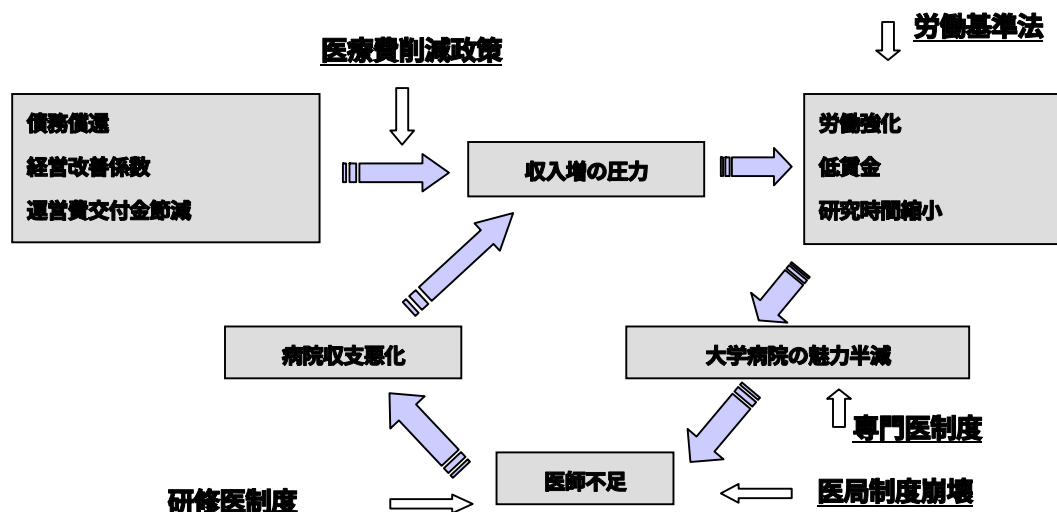
平成18年度から新たなチャレンジが必要になった。平成17年12月24日の閣議決定により、5年間で5%の人件費節減方針を中期目標に折り込まなければならなくなったのだ。教育、研究の活性を失わずに、この目標を達成するのは決して容易でない。しかし、大学に限らず、これまで公的機関であった組織には、無駄が少なからずあることは確かである。これを一つの機会と捉え、前向きに合理化、効率化に取り組みたいと考えている。

7. 病院経営－『破綻のスパイラル』から脱却できるか－

平成17年2月に総合科学技術会議のヒアリングを受けたとき、国立大学附属病院が法人化によって一気に危機的状況に陥ったことを理解してもらうため『破綻のスパイラル』を示した（図1）。このスキームは有名になり、さまざまなところで引用されるようになった。さらに、同年6月に開催された附属病院をもつ国立大学の学長会議では、『破綻のスパイラル』をテーマに基調講演の機会を与えられた。

正直なところ、法人化に入る前は、病院がこれほど大きな経営問題になるとは想像していなかった。それが一気に具体的な問題として迫ってきたのは、病院建設に伴う莫大な負債の償還義務を大

図1：国立大学附属病院の破綻のスパイラル：債務償還、経営改善係数などの厳しい財務状況に政府の医療費削減政策が追い打ちをかけ、大学附属病院は増収しなければ生き残れない。その結果、医師を始め医療スタッフは他よりも給与が安い上に、労働強化となり、研究時間も制限されてくる。さらに、学位よりも専門医の方が臨床家にとっては重要な資格となり、大学病院で働く魅力はなくなり、医局制度は崩壊する。研修医を含め医療スタッフは大学病院から出て行く。収入減となれば、さらに勤務状況は悪くなり、破綻のスパイラルを進むことになる。

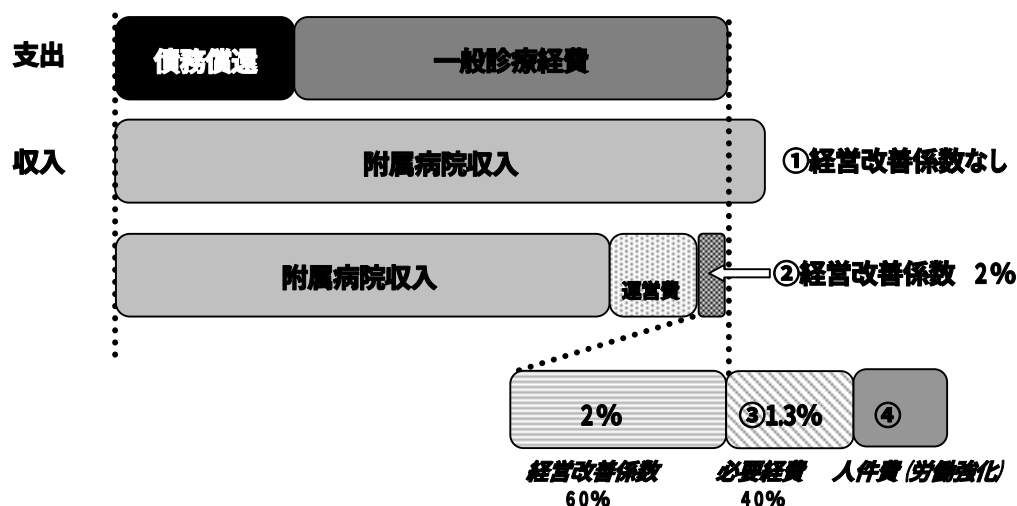


学が負わなければならないと分かった時からであった。それまで、これまでと同じように、最後には政府が何とかしてくれると甘えていたのである。岐阜大の負債額は557億円（平成16年現在、元金のみ）。東大、東京医科歯科大に次いで三番目である。法人化に当たって負債額をすべて大学に押しつける以外に方法はなかったのであろうか。旧国鉄が民営化したときの方法、銀行の不良債権の処理法なども考えるべきでなかったかと思う。

元利合計の返済額は、平成17年度には27.6億円に達する。借金返済という名目ではないが、国庫から20億円が運営費交付金として配分されているので、実際の返済額は7.6億円である。それにしても、病床数606、収入見込額106億円の中規模病院にとっては余りに大きすぎる負債額である。さらに追い打ちをかけるかのように、負債償還のために運営費交付金が補助されている病院は、「経営改善係数」として収入の2%分が交付金から減額される。負債返済に対する自己努力ということであろうが、これは余りに過酷な制度である。図2に示すように、2%増収するためには、当然医療材料が必要になる。普通、間接経費は40%である。ということは、2%の経営改善係数をまかなうためには、3.3%の増収がないといけないことになる。そのためには人件費が必要であるが、補填がなければ、この分は医療関係職員の過剰労働によって補うことになる。毎年、3.3%の増収が5年間続くと、5年後には16.5%となる。このような極端な右肩上がりの増収が考えられないのは、誰にとっても自明の理であるが、それを押しつけられているのが大学病院の現状である。

法人化前の国立大学は、国から配分された予算を年度内に使うだけであった。経営という概念は全くなかったといってもよい。それが、法人化によって、病院だけがいち早く企業の経営になったのである。大学の財務担当職員にも、病院事務部にも、経営のことが本当に分かる人材はいない。

図2：経営改善係数の仕組み。病院収入が経費と債務償還を上回り、運営費交付金なしで債務を償還できるとき①は、経営改善係数がかからない。しかし、運営費交付金がないと債務償還できないとき②は総経費の2%が毎年運営費交付金から減額される。すなわち、2%分増収しなければならない。純益として2%増収のためには、材料費をおよそ40%見込まねばならない③ので、3.3%の増収がないと行けない。それは医療スタッフの労働強化の上に達成される④。



教員にいたっては、研究を最優先にし、経営などをいえば反発を招くだけである。そのような中で、多額の負債を抱え、過酷な経営改善係数を満たし、本来の大学病院の使命である高度医療と教育を行うのはほとんど不可能のように思えた。まさに、大学病院は破綻のスパイラルに突入しようとしていた。

詳しくは2006年1月号のIDE誌に書いたが（黒木,2006,22-26）、平成17年4月から病院長に病院経営のすべてを委任することにした。といっても、病院長に丸投げしたわけではない。大学の中でただ一人経営経験の豊富な銀行役員出身の監事に、破綻しそうな会社を建て直す気で病院の経営方針を立てるよう依頼した。収入増と支出減の数値目標が示され、これを守れば、第一期中期目標期間中は何とか乗り切れそうだとということが分かった。数値目標としては、病室の稼働率、在院日数、紹介率、納入の値引率、安いジェネリック製剤の採用率、非常勤職員の削減、など詳細にわたった。さらに、これらの数値目標を達成するために、月次報告とモニター制度が作られた。数値目標の達成できないことが何ヶ月も後に報告されたのでは手遅れとなるからである。この数値目標にしたがえば、医員、看護師、技師などの増員、医員給与の40%増加、助手を「臨床講師」とし給与7.5%増が可能なことも分かった。

この報告を受けて、病院長に権限を委任することを平成17年4月1日の役員会で決定した。その要旨は次のようなものである。

- 岐阜大学附属病院第1期中期収支計画に基づき、人事を含め、病院経営を病院長に委任する。
- 常勤病院職員の部内配置および契約職員の人員、報酬額、院内発令については平成17年度から病院長に権限を委任する。
- 常勤病院職員の人員管理については、人事院勧告を踏まえた収支計画の見直しを勘案の上、平成18年度から病院長に権限を委任する。

このなかで、最終責任は学長にあることから、委譲（ゆだねゆずること）ではなく、委任（ゆだねまかせること）という言葉を用いることとした。

4月下旬、私は病院のスタッフに、パワーポイント15枚を使ってこの決定を説明した。医学のために教育、研究、診療をしているのであって、経営のためではないという意見を想定して、次のようなスライドを用意した。

- 教育・研究 vs 経営
- 教育・研究 or 経営
- 教育・研究 and 経営

すなわち、教育と研究は、経営と対立する（vs）でもなければ、どちらか(or)でもない。経営の基盤に教育と研究が成り立つのであり、両者を両立(and)させなければならない、と述べた。さらに、経営とは、「限られた資源を効果的に使い、中長期的に成果をあげること」であることを追加した。その後、病院長の努力もあり、病院は順調に運営されている（北島,2005,22-26）。

しかし、平成18年度からの診療経費の3.16%削減がきまった。実質3.3%の経営改善係数と併せると、6%強にも達する。岐阜大学は平成18年度には12億以上の利益を上げなければならないことに

なった。『破綻のスパイラル』はいよいよ現実の問題となってきた。

8. 旧帝大 vs 地方総合大学

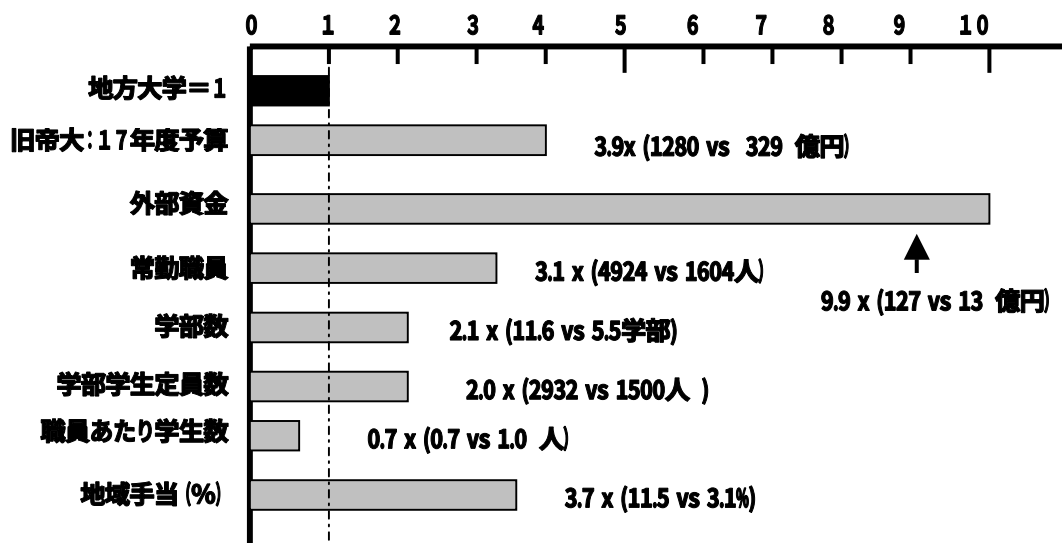
国立大学には、その設立の経過と歴史に基づく分類がある。旧帝大、旧制高校に由来する「旧六」、旧六を含む「十一官大」、「新八大」などである。岐阜大学は、その他の新制大学に分類されている。もちろん、このような分類が公式に用いられることはないのだが、文科省の官僚と大学人の間には依然として、そのような分類、さらにはっきりと言えば、分類に基づく差別感覚が未だに残っているのは事実である。しかし、このような素性、生い立ちによる分類は、旧帝大系を除いて、法人化とともに次第に聞かれなくなっている。私は、大学を機能的に分類した方がその役割をより明確に示すことができると思っている。すなわち、次の4分類である。

- 旧帝大系7大学：旧帝大系の7大学は、以下に述べるように、質量とも他の大学を圧倒しているし、実際別格として取り扱われている。これらの大学は、わが国の高等教育と科学研究のフロンティアとしての責務がある。
- 地方総合大学：地方総合大学は、地方の名前のついた40総合大学を指す。この中には、上に示した「旧六」、「新八」などの大学が含まれている。地方に立脚して、国立大学としての教育・研究の責務を負う。
- 専門大学：専門大学は、工業、医学、社会科学、教育、芸術、体育など、専門分野をミッションとして明確にしている33大学である。2女子大もこの分類に含めた。
- 大学院大学：先端研究と大学院教育をミッションとする4大学。

旧帝大系大学が他の国立大学を圧倒しているのは、誰でも知っていることである。しかし、実際のどのくらい違うかを数字で示したデータを見たことがない。そこで、旧帝大系7大学と40の地方総合大学の資金、職員数、学生数などを比較した。図3に見るように、予算ではおよそ4倍、外部資金にいたっては10倍に達する。職員数は3倍、学生数は2倍である。すなわち、職員あたりの学生数は旧帝大系が30%少ないことになる。科研費では、国公私立全大学の1%にしかあたらない旧帝大系7大学が、実に総額の49.3%を集めている（黒木, 2004, 839-842）。21世紀COEでも、採択件数の41.2%は旧帝大系7大学である。旧帝大系7大学には、資金をつぎ込み、競争的資金を集中し、職員を多く配置するが学生は少なくして、研究に打ち込みやすい環境を作り、手厚く保護していることが分かる。私自身もそうであったが、このような状況を、旧帝大系の人たちはほとんど知らないまま、当然のように受け止めている。地方大学には不満が渦巻いているが、競争的資金を配分する人は大部分が旧帝大系であるため、そのような声はなかなか届かない。

旧帝大系に外部資金、科研費が集中するのは、それだけの実績があるから仕方がないと思っていた。しかし、本当に旧帝大系と地方大学との間に差があるのだろうか。あるとしたらどのくらいの差なのだろうか。国立大学協会の報告書『21世紀日本と国立大学の役割』（国立大学協会, 2005）には、わが国の大学と研究機関の論文数、被引用数などの情報（1995—2004年）がまとめられている。論文の被引用数を指標として、科学技術への貢献度を見ると、国立大学が私立大学、公立大学を圧

図3 旧帝大系7大学と40地方大学の比較：40地方大学の平均値を1としたときの旧帝大系7大学の数値。予算は4倍、外部資金は10倍、職員数は3倍、学生数は2倍に達する。



倒していることが先ず分かる。たとえば、世界ランキング500位以内に入っている大学は国立大学20校に対して、私立大学は3校である。わが国の大学の中で100位以内に入っているのは、東大（14位）、京大（31位）、阪大（35位）、東北大（76位）、名大（97位）の旧帝大系5大学に過ぎない。

500位以内に入っている地方総合大学11校（筑波、広島、千葉、神戸、金沢、熊本、岡山、新潟、徳島、群馬、岐阜）と旧帝大7校を比較してみよう。国大協の報告書には、論文数、被引用数とも総数のみが示されているので、大学のサイズによるバイアスを除くため、教員数（平成17年度）を基に、教員一人あたりの数字に直した。さらに、平成17年度の教員一人あたりの科研費を計算した。表2にまとめたように、旧帝大は科研費で地方大学の2.5倍獲得しているのに、論文の生産力は1.7倍、論文の被引用数は1.1倍である。すなわち、地方大学は旧帝大系よりも、論文生産力で30%高く、しかも論文の質はほとんど変わらないことが分かった。資本主義の原理であれば、能率よく同じ質の論文を作る大学、すなわち地方大学に資源は集中するはずである。そういかないのは、ブランド力の差である。

表2 旧帝大系7大学と11地方総合大学の論文の量と質の比較。

世界順位	大学	平均科研費	平均論文数	平均被引用数
10-150	7旧帝大系	3,346	13.8	9.17
200-500	11地方総合大学	1,342	8.0	8.15
	旧帝 v s 地方	2.5 vs 1	1.7 vs 1	1.1 vs 1

地方総合大学：世界順位500位以内の11地方総合大学（筑波、広島、千葉、神戸、金沢、熊本、岡山、新潟、徳島、群馬、岐阜；東工大、東京医歯大は専門大学のため除外）

平均科研費：平成17年度教員1人あたり科研費（千円）

平均論文数：1995—2004年教員1人あたり論文数

平均被引用数：1995—2004年論文の論文あたり平均引用数

9. 地方総合大学の役割

国立大学はなぜ必要か。その任務は何か。国民の期待に応えているか。法人化をきっかけに、国立大学に対する世間の目は厳しくなってきた。旧帝大系大学は資金をつぎ込まれているだけの実績を上げているだろうか。旧帝大系7大学はすべて世界ランキング100位の、それも上の方に位置しなければならないと思うが、現実には上に記したとおりである。

国立大学のなかで評価が難しいのは地方総合大学であろう。上記資料（国立大学協会, 2005）の世界ランキングで見ると、1000位以内に入っている地方総合大学は20校、全地方総合大学の50%に過ぎない。地方大学は教育、研究の旗印を明確にした上で個性化を図らねば生き残れない厳しい状況に置かれているといってもよい。岐阜大学は、法人化にあたって理念の中で、『教育に軸足をおいた教育・研究大学』という立場を明確にした。教育を最大の目的に掲げるが、よい教育をするためには研究がバックになればならないと考えている。

地方大学には、質の高い教育をわが国のいたるところで提供するという任務がある。研究で個性化をはかり、いくつかの分野で世界のトップを目指すという意気込みがなければならない。地域からも、産業、医療、教育、文化など様々な分野で貢献が期待されている。地方大学こそ、国立大学の中核としての国民の期待を担っているし、われわれもそれに応えなければならない。

＊ 本小論の要旨は、平成17年9月21日に開催された『大学トップマネジメントセミナー』（国立大学協会、国立大学財務・経営センター主催）におけるパネルディスカッション『法人化1年の現状と課題』において報告した。

参考文献

- 黒木登志夫 2005, 「「高等教育の将来像」（中間報告）の読み方・考え方-地方大学の立場から」『IDE（現代の高等教育）』, 2005年3月, 23-28
- 黒木登志夫 2006, 「学長に何ができるか-トップダウンとボトムアップのはざままで」『IDE（現代の高等教育）』, 2006年1月号, 21-26
- 北島康雄 2005, 「法人化と附属病院-法人化は岐阜大学病院をどう変えたか」『IDE（現代の高等教育）』, 2005年11月号, 22-26
- 国立大学協会 2005, 『21世紀日本と国立大学の役割-国立大学の存在意義に関する調査研究』
- 黒木登志夫 2004, 「科研費への期待」『学術月報』, 57（10）, 839-842