

法人時代における国立大学の財務

西尾茂文

目次

1. はじめに
2. 法人化(保障と保証)
3. 開放系としての大学(啓行あるいは可塑的対話)
4. 起こりつつあるパラダイム変換(知の組換え)
5. 起こりつつある専門化と総合化(社会のエンジン)
6. 起こりつつある相補化(パートナーズ)
7. 起こりつつある目標喪失(ビジョン・クリエータ)
8. 法人時代の国立大学の使命(青い議論)
9. 経理から財務へ
10. 資金レベル
11. 基金・寄付金
12. 財務に関するシステム改革
13. おわりに

法人時代における国立大学の財務

西尾茂文*

Finance of National Universities as Corporations

Shigefumi Nishio

1. はじめに

筆者は、東京大学生産技術研究所の所長を平成14年4月から17年3月までの3年間勤めたが、大学の財務について担当者として考え始めたのは平成17年4月に東京大学の理事・副学長（現在の担当は、財務・基金、キャンパス・施設、病院・保健センター、柏キャンパス）に命ぜられてからであり、経験が浅い。経験が浅いことを気にしつつ、第三期科学技術基本計画および平成18年度概算要求の結果の大枠を横目で見ながら、「財務」に関するこの原稿を書いている。

習性から、財務のことを考えるためには「国立大学」ということを論じざるを得ず、国立大学を論じるためには「法人（あるいは法人化）」ということについて考えざるを得ない。そこで本稿の表題を、「法人」、「国立大学」、「財務」といった三つのキーワードを含む「法人時代における国立大学の財務」とさせていただいた。

2. 法人化（保障と保証）

辞書など（例えば「現代用語の基礎知識」（自由国民社））によれば、「法人」とは「社会生活のうえで、権利義務の独立した主体と認められた組織体」と説明されている。すなわち、国立大学の「法人化」を文字通り考えると、「国立大学は、社会生活をするうえで、権利義務の独立した主体として認められていないため、認められるような組織体とする」ということとなる。とすれば、課題を明確にするために、「なぜ権利義務の独立した主体として認められていなかったのか」について、再度問い直すことから始めるべきであろう。認められていなかった理由として、「財政の基盤を国に依存していること」や「主体として重要である意思決定に十分な合理性がないこと」などが挙げられている。しかし、筆者は、これらの見解に対して、以下に述べるような重要な視点が欠けていると思えてならない。

ある組織体が社会において権利義務が認められるには、まず、その組織体の社会的役割が明確に

* 東京大学 理事・副学長

なっている必要があろう。国立大学の社会的役割については後に再度議論することにして、大学一般を論ずれば、大学の社会的役割は「学術の伝承と発展」であり（後述するように筆者はこれに「啓行」という役割を付け加えたいが）、「学術」とは誤解を恐れずに端的にいえば「普遍的な知の追求」であり、「伝承と発展」は「教育と研究」と言えよう。

さて、権利義務のうちの「権利」については、「自治を認められた組織体」として「自治の保障」（大学の自治あるいは学問の自由）ということが言われてきた。「自治の保障」とは、言い換えれば「普遍性の追求という態度の前では皆は平等である」ということである。このことは、「学術の伝承と発展とを行なうために自治が保障されることは自明の権利である」かのように採られる可能性があるが、上記の法人の定義との関係からも筆者は「義務を果たすことを前提として自治が社会や国民から大学に付与されている」と考えている。

このことが正しいとすれば、「大学の義務」とは何であろうか。無論、大学の役割を果たすことであり、「学術に関する研究と教育」を行うことであるが、いかなる研究・教育を行なうか、つまり義務の具体的内容については、「自治の保障」が示すように、また学術的態度においては「問い」が本質的な役割を持っているのと同様に、個々の大学が自ら問いそして答えることである。つまり筆者は、「大学の義務」とは、「義務の内容を自律的に問い、解答を見出し、それを実践することを、権利を付与してくれている（社会や国民などの）組織体や集団に対して保証すること」であると考えている。私は、このように権利（自治の保障）と義務（自律の保証）とは一对の事項であり、従来前者に重点を置いてきた大学に対して権利義務関係を明確に要求することが「法人化」であると考えている。

すなわち、私なりに言えば、法人化とは「『保障』から『保障と保証』へ」と言うことであることを、まず書いておきたい。逆に言えば、このことが本質であり、世に言われる公財政出動の軽減等は本質的なこととはいえないと思っている。

3. 開放系としての大学（啓行あるいは可塑的対話）

さて、「大学の義務」における「自律」とは、当然であるが「（社会と無関係な）閉鎖系」という意味ではない。

筆者はかねてから大学の機能を、上述の教育機能・研究機能に啓行機能を加えた三機能と考えており、大学は三機能を介して社会と密接な関係を持っている開放系である。ここで、「啓行」とは文字通り「道を開く、先導する」ことである。大学は、義務を果たす一環として、「教育と研究とを如何に位置付け計画し実践しているか」について社会に情報発信すべきであるとともに、少なくとも学術活動の還元として社会課題に関する警鐘や提言あるいはビジョンを積極的に発信すべきである。教育は学生を介して、研究は成果を介して、啓行はこうした発信情報を介して社会と密接な関係を持っている。この意味で大学は開放系である。「自律」とは、こうした開放系における自律であることが重要である。再び誤解を恐れずに言えば、大学には「独高と望楼との両立」が必要である。

具体的に考えてみよう。繰り返しになるが、「大学の自治」は「大学に自律的判断を委ねることに

より、社会的に有意な機能が果たされ(てい)ることを期待して、社会が大学に付託したものである。ここでは、社会が有意と判断するものを社会的判断と呼んでおこう。例えば、学術を創生する上での根源である多様性は自律的判断に依拠する部分が大きく自律的判断は極めて重要であるが、(研究者に変人が多いと言われることを例に挙げるまでもなく)社会的判断や通念と異なる場合がある。判断主体が研究者個人の場合はまだしも、大学である場合には社会との相克が起き得る。すなわち、社会的判断と大学の自律的判断とは、両者が適切であっても必ずしも自然に合一するとは限らず、またどちらかが適切でない場合もあり得る。このように社会的判断(あるいは社会的期待)と大学の自律的判断との間に乖離や相克が起る場合があり得る。ここに、「大学の社会的責任や義務」を具体的に議論しなければならない所以がある。

自律的判断と社会的判断との乖離・相克関係を脱し調和的關係を構築するためには、いわゆる「アカウントビリティ」のシステムが必要である。すなわち、自律的判断の内容と根拠とを大学が社会に情報発信し、社会的判断との対比において評価を受け、その結果を双方に反映させるといった双方向システムの構築が不可欠であり、これは大学の義務あるいは啓行機能の一例と考えている。当然のことながら、アカウントビリティのシステムは、一方の判断を他方に押し付けるシステムであってはならず、「双方の理解と判断の可塑性」すなわち「可塑的対話」が前提となる。つまり、「大学を開放系として保障と保証とを可塑的対話の中で実現すること」が法人化のエッセンスと考える。

蛇足ながら、大学全体としての自律的判断と研究者個人としての自律的判断との関係を考えておきたい。研究者個人々の自律的判断は、学術に不可欠な「多様性」の根源であり、大学における活動の生命線である。現代の大学においては、多様性の発現たる各個研究(個人活動)に加えて、後述する社会状況に起因して領域研究(協働活動)の重要性が高まっている。大学として特定の領域研究を行うことは、この課題選定自体が個人々の自律的判断と必ずしも一致しない側面を持っており、この意味から、大学としての自律的判断の対象は主として協働活動が中心となると考えるのが妥当であろう。これを筆者は、「階層的自治」と呼んでいる。

4. 起こりつつあるパラダイム変換(知の組換え)

以上では少し一般的に「法人化」について考えたつもりである。次に、権利義務に関連して、「現代における大学に何が要請されているか」を考えてみる。

「永遠の真理」あるいは「絶対的真理」の存在を前提とした近代西欧文化の形成原理である「理性」の崩壊が19世紀後半から危惧・指摘され、これが哲学の世界に留まらず科学の世界においても「科学の危機」として認識されるに及んできたように、我々の社会は、これまでに、基本的思考様式であるパラダイムの変換を何回か経験してきている。こうした時期には、特に(常時は眠りについているように見える)大学が「眠り」から覚め、学術が社会に強い影響を及ぼす。筆者は、現在、「微視的視点から巨視的視点に至る俯瞰通観構造に関する学術的パラダイム変換期」に遭遇していると思っている。

現代社会では、ことの良し悪しは別にして、社会機能が充実し社会システムが複雑化してくると

ともに、その機能・システムを維持・発展させるために専門知識を持つ専門家の分業・協業体制が要求されるようになってきている。例えば、他稿で記したように20世紀の技術あるいは科学技術は、「人間の物理的能力の拡大と物理的拘束からの開放」といった素朴な欲求に基づき、人間の物理的能力に関する機能分割とその機能代替（いわゆる要素還元と要素組立）として発展してきたと言える。19世紀末に未だ危険視されていた自動車に初めて乗った社会派文豪ゾラが、「未来は自動車のものだ。それは人間を解放するからだ」と言ったように、こうした機能分割・代替の方向は信仰に近いほどの魅力を与えてきた。事実、20世紀の学術は、こうした指導原理に基づき、全体を要素に分割・還元し、その要素に関する専門知識を積み上げることによる効率的理解の方向を辿ってきた。すなわち、学術の細分化とその百科全書化とである。

さて、今世紀前半は、「ナノ領域の知見に基づく生命科学や情報科学」を基盤とする科学技術「N - B I T」(Nano-Technology based Bio- and Information-Technology)が社会を牽引すると思われる。筆者は「ナノ領域」を『「局所平衡の概念」が成立しない時空間領域』と定義しているが、ナノ領域をこのように定義して一専門分野に分類するとすれば、百科全書に（大項目ではあろうが）一項目が加わるのみである。ところで、生命系に関する学術の進展は、微視的領域を全体の中で位置付ける新しい視点を築き始めているように思われる。すなわち、生命科学の進展は、こうした微視的視点に限らず、可塑性（多様性）個別性、相互作用性、特殊安定性、相補性などを特徴とする階層間相関の視点が重要であることを示唆している。このことは、「量子力学あるいは統計力学から熱力学へ」が例示する粗視化プロセスに重要な視点を付与すると考える。こうした超階層的相関性に関する考え方は、専門化し協業化した学術や科学技術に俯瞰通観的視点を復権する視座を与えるものと考えられ、いわば「知の組換え」が起こりつつある。

要素還元への志向に反して、全体は要素の単純和ではないことも明かである。最近流行りの自己組織化理論や協同現象理論への賛否は別にして、細分化された学術に統合的指導原理を取り戻そうとする「知の組換え」が、大学における学術に芽生え始めていると考えている。このように、基本的思考様式にかかわる「知の組換え」は、国民の文化的価値・経済的価値・社会的価値の創生・向上に資する大学の重要な役割であると思っている。

5. 起こりつつある専門化と総合化（社会のエンジン）

大学への要請に関する二つ目の話題に入ろう。

ロケット開発における天才といわれるヴェルナー・フォン・ブラウンは、アポロ11号で人間が月面に立ったとき、「人類を月面に到着させることの重要さは、進化において海の生物が陸上にまで這い上がってきたときの瞬間にほぼ等しい。我々は、……この頭脳と手足とを極限にまで伸ばしている。人類の進化における全く新しい一歩である」と語っている。人類の月面到着は20世紀の成果の象徴であるが、一面では現代の技術や科学技術は細分化された専門知識を有する専門家の協働作業なしには成立し得ないことの象徴でもある。

専門化あるいは細分化の方向を辿ってきた技術や科学技術により生み出された最大のものは、利

便性に富む輸送網、エネルギー網、あるいは情報網などの「人工環境」であろう。人工環境は、その機能・システムの維持・発展に専門知識の進展と専門家の分協業を必要とする協業社会の象徴である。専門家による分業と協業とを必要とする社会を「協業社会」と呼んでおこう。専門家による分業は以前より起こっていることであるが、専門家の協業が不可欠となっているのが協業社会の特徴である。したがって、逆に地球環境問題や資源制約問題など人工環境が抱える課題は、理工系、生命系、人文社会系など幅広い側面を有しており、幅広い専門的知識を動員・総合して解決に当たるべき「総合的課題」となっている。

専門知識の進展は、大学における学術展開のみに依拠するわけではないが、大学における学術展開が専門知識の進展に大きく寄与することが期待されていることは事実である。特に、人工環境は上述のように地球環境問題など文理の区別を越えた総合的な課題に遭遇している。大学も協業社会の一員であり、「社会のエンジン」となってこうした総合的課題の解決に当たることが要請されていると考える。昨今の大学批判あるいは大学改革の背景には、社会から大学への「協業社会への誘い」があるものと思われる。

6. 起こりつつある相補化（パートナーズ）

大学への要請に関する三つ目の話題に入ろう。

哲学的議論を抜きにすれば、科学とは「自然や社会における事象について合理的説明を行なう知識体系」すなわち「普遍化あるいは抽象化を極度まで進める知識体系」であり、工学・近代技術とは「人類の利益のために、普遍的知識を追求しながら、自然界に自存しない物やシステムを考案・設計・創生する実践的知識体系」すなわち「普遍化あるいは抽象化を進める際に具体性や個別性を無視しない知識体系」であり、そもそも異なる視点を有するものである。しかし、史的に見れば、ワットやエディソンなど天才的技術者個人により担われた技術が科学に課題を提供してきた「科学と技術」の時代から、極低温への挑戦や原子炉の開発など科学と技術とが協力し合う「科学・技術」の時代を経て、科学と技術とが不可分といえるほど密接となった「科学技術」に至ったと言えるのではないと思われる。「科学技術」の中で、特に半導体や遺伝子操作などのように優れて制御された人工的環境の中でのみ具現化されるものを、ここでは狭義の「科学技術」（あるいは先端科学技術）と呼んでおきたい。DNA二重螺旋構造の発見は、解読の終了したヒトゲノム解析を通じて最後の物理的能力とも言える生命力をも拡大しつつあり、事のよし悪しは別にしても、「科学技術」としての生命科学は次世代を担う重要学術となっている。

「学術」とは既に述べたように具体的事物や関係などの普遍化（具体性 普遍性）を目指すものであり、「近代技術」とは理論など普遍的関係などの具体化（普遍性 具体性）を目指すものであり、本来的には逆方向のベクトルを持っている。したがって、昨今叫ばれている「産学連携」の古典的スタイルは、普遍化された学術成果を世の具体的事物として還元する、いわゆる「成果還元型連携」であった。因みに、成果還元型連携のキーポイントは、「学術成果を大学内に埋もれさせないよう早期に社会還元を図ること」に尽きる。

一方、上述の「科学技術」領域の大きな特徴は、学術と近代技術とが逆方向ベクトルを持ちながら極めて近い位置にあり、大げさに言えば両者が連携を保ちながらスパイラル状に発展することであろう。こうした「科学技術」においては、もはや学術成果を社会に還元する成果還元型連携というスタイルは適しておらず、密に連携を保ちながらスパイラル展開する「相補型連携」が必要となる。近年「産学連携」が声高に叫ばれている背景に、「科学技術」領域において「相補型連携」が必要となったことの認識が薄いように思われる。

7. 起こりつつある目標喪失（ビジョン・クリエータ）

大学への要請に関する四つ目の話題に移ろう。

「グローバル化」、「知識化」、「持続化」は、少なくとも今世紀前半の社会のキーワードであろう。例えば、「グローバル化」を考えてみる。現代社会では、科学技術に依拠した交通革命、情報革命などにより時空間が「縮小」してきている。また、以下に例示するように「共通言語」によっても国境が崩壊しつつある。第一には、既に述べたように「科学技術」という「共通言語」が社会の基盤となり社会の変革に大きなウェイトを占めていることである。半導体産業の盛衰が物語るように、開発途上国にとっては、より技術性の強い（すなわちノウハウを必要とする）重厚長大産業に比べて、科学性の強い科学技術産業の方が先進国にキャッチアップしやすく、グローバル化が起りやすい。もう一つの「共通言語」は、Internetである。Internetの普及は、確かに利便性や機能性を向上させた。しかしその革命性は、人間が仮想空間とも言える「超人工環境」における活動を始め、超人工環境は民族性を問わずグローバル化あるいは世界を単一化し始めていることであろう。一方、資源制約や環境制約に代表されるように、人工環境が世界的規模の制約に遭遇している。人類は、先進国と開発途上国との間で立場の差こそあれ、資源・環境制約という共通の課題に遭遇している。また、周知のように、ベルリンの壁の崩壊に象徴される二極対立の時代が終焉を迎え、米国を中心とする経済のグローバル化が起っている。このようにいくつかの意味で、現代社会はグローバル化を迎えている。

グローバル化の時代は、一方では国際競争を含む展開速度の速い時代でもある。各国は、国際的歩の維持や確保に向けて産業創生基盤を求め、「科学技術」の急速な展開を求めている。新知識や新科学技術の展開は、それがもたらす文化の是非を判断する余裕を越えて起り始めているように思われる。これを、生物の多様化が急速に進展したカンブリア紀に比して、人類が進化する「新カンブリア紀の幕開け」と考えている人もいるようである。

このような「グローバル化」の時代に、わが国は「ポスト・キャッチアップ時代」を迎えた。「多様性」と「グローバル化」、「知力」と「知識」、「可能性」と「持続性」などに調和をもたらすべく、いかなるポスト・キャッチアップ時代をわが国が開くのかというビジョンが問われているといえよう。こうした中で、大学には、啓行機能を介して「ビジョン・クリエータ」としての役割が強く期待されている。

8. 法人時代の国立大学の使命（青い議論）

以上において、大学を少し一般的に考え、その大学を現代の中においてみた。これらを背景として、改めて法人時代の国立大学の使命を考えてみよう。

筆者は、まず、「学問の府」としての自律的活動が必要な学術活動自体を取り上げたい。「知の組換え」で例示したように、学術の伝承・創生・体系化に関する自律性と多様性と総合性とに富む活動を国から保障された教育研究機関として、国民の文化的価値・経済的価値・社会的価値の創生・向上に資する（人類文化としての学術的普遍性や学術的多様性の追求）ことを挙げたい。「多様性」の重要性については繰り返し述べてきたつもりであるが、「多様性」は「単一化」に比べて一見無駄に見えるが故に国として支えるべきものである。学術領域の多様性と総合性が「システムとしての国立大学」の使命の重要な一つであり、文化というものであろう。

第二に、「未来への架け橋」として安定した活動が必要な教育的側面を挙げたい。まず、よく言われるように、教育は長い間に蓄積された学術を伝承し、能力を育成して長い将来の基礎とするものであり、長期的視野が必要であり、短期的視野でシステムを変更すべきではない。こうした長期的視野に立ち安定した教育システムを背景として、質的機会均等、経済的機会均等、地理的機会均等等などを内容とする「学問の機会均等」（学問の自由）を国民に保証することである。また、法曹関係（裁判官・弁護士）、教育関係（教師）、医療関係（医師・薬剤師・看護師）、安全・危機管理関係など、（時代により変化するが）国家・社会システムの成立に最小限必要な知的専門職業人の確実な養成を国民に保証することである。「学問の機会均等」については、大学の大衆化とともにその意味が薄れつつあるように思われるが、逆に教育経費負担の重さを考えると繰り返して指摘すべきことであろう。一方、知的専門職業人の養成については、「協業社会」として例示したように専門化が進んでおり、一定のマスの知的専門職業人養成を国が保証することは極めて重要な政策である。

第三に、「社会のエンジン」として機動的な運営が必要な開発的活動を挙げたい。自律性・多様性を前提としつつ、「パートナーズ」として例示したように国の国際的存立基盤を築く科学技術の振興、「社会のエンジン」や「ビジョン・クリエータ」として例示したように総合的に取り組む必要のある地球環境・少子高齢化社会・資源食料制約などの課題解決など、「国家戦略的課題」に取り組むことを挙げたい。特に、自然科学に関する研究教育には施設設備を含めて多大な経費がかかることは言うまでもなく、国が支えることが重要である。また、総合的に取り組む必要のある課題については、研究者・研究分野ひいては教育分野の総合性という意味で総合大学を国が支える政策的意味は大きい。

9. 経理から財務へ

ここで、本論の財務の話に移ろう。

現在の国立大学では、平均して国からの経営的支援は支出の6割以下であり、公財政からの支援は以前の8割台から大幅に減少しているが、おおよそ過半が国からの運営費交付金である。因みに、

2000年の米国公立大学の収入も、連邦政府や州政府など政府からの収入が50%程度であると言われている。運営費交付金は、経常的部分と臨時的部分（特別教育研究経費など）に分けられるが、国立大学法人の財源としては、これに、自己収入、および用途を特定した外部資金と、用途を特定しない外部資金が加わる。用途を特定した外部資金は、科学研究費補助金など研究者個人に配分される「競争的外部資金」、科学技術振興調整費など大学本部を経由する「競争的外部資金」、共同研究費などの「非競争的外部資金」よりなる。用途を特定しない外部資金は、いわゆる「寄付金」であり、わが国ではその運用により事業を行う「基金」という概念は薄い。したがって、

- (A) 運営費交付金（経常的部分、特別部分）
- (B) 自己収入、運用益
- (C) 用途特定・競争的外部資金（個人管理、機関管理）
- (D) 用途特定・非競争的外部資金
- (E) 用途非特定・外部資金

研究教育に直接用途する経費を除外すると、大学が全学的に用途を決定できる財源は、

- (a) 運営費交付金の一部
- (b) 自己収入、運用益
- (c) 外部資金間接経費（競争的外部資金、非競争的外部資金）
- (d) 寄付金、基金

となる。

国立大学に対して運営費交付金が国から配分される以上、これらの財源の用途に関する概念的棲み分けを明確にする必要があると考えている。すなわち、経費を確実に間違いなく管理する「経理」から、財源を多様化して活動計画に即して用途する「財務」に脱皮する必要がある。上で国立大学の使命を三つにまとめたように、国立大学の運営には、

- 「学問の府」としての自律的運営
- 「未来への架け橋」としての安定的運営
- 「社会のエンジン」としての機動的運営

の側面があり、それぞれに資金が必要である。(A)～(E)あるいは(a)～(d)を杓子定規に～に割り当てるべきではないが、ある程度の重み付けを行うことが必要と思われる。

の『「学問の府」としての自律的運営』と の『「未来への架け橋」としての安定的運営』とに必要な経費は、一般に「基盤的経費」と考えられている。は、研究者個人の興味や発想に基づく研究や学術の枠組みに関する「知の組換え」などであり、大学における研究すなわち学術研究の中核をなすものであるが、基本的には運営費交付金や運用益あるいは用途特定・競争的外部資金（科学研究費補助金など）で賄うべきであると考えている。しかし、繰り返したように『「大学の自治」は「大学に自律的判断を委ねることにより、社会的に有意な機能が果たされ(てい)ることを期待して、社会が大学に付託したもの」である』こと、および公財政縮減を考え合わせると、社会から直接に資金的支援を得る基金や寄付金をも活用することを考える必要がある。

また、は、学問の機会均等や専門職業人などの人材養成として例示したものであるが、基本的

には安定な運営費交付金が当てられるべきであると考えている。但し、奨学金など国の整備が不十分である経費については、間接経費や基金・寄付金などをも活用することを考えるべきである。

さらに、は、協業社会、パートナーズ、ビジョン・クリエータなどとして例示したものであるが、直接的には使途特定・競争的外部資金あるいは使途特定・非競争的外部資金を当てることになるが、自律的部分については間接経費による支援あるいは基金や寄付金の活用を考えるべきであろう。

10. 資金レベル

ここで、必要資金のレベルを見積もっておきたい。

東京大学の平成16年度収入は、科学研究費補助金を算入して、約2,100億円であった。構成は、運営費交付金（約900億円）、施設整備費補助金、科学研究費補助金など基盤的経費と考えられるものが約1,200億円、産学連携経費、寄付金などの外部資金が400億円、授業料や病院収入などの自己収入が約500億円（うち病院収入が約300億円）である。運営費交付金の約8割が人件費であり、教員数を減ずることを志向しないとすれば、団塊の世代への対応など、余剰金として人件費を貯蓄しておく必要がある。因みに、2000年の米国公立大学の収入は、連邦政府や州政府など政府からの収入が50%程度、授業料収入が18%、事業収入が13%、医療収入が9%、贈与などが4%であると言われている。米国州立大学に対する州政府からの財政支出を基盤的資金と見なした場合の米国における基盤的資金の総額、連邦政府からの財政支出を競争的資金と見なした場合の米国における競争的資金の総額はともに我が国のその約6倍である。我が国については、まず、高等教育機関への資金の総額を増大すべきであろう。

さて、研究教育経費の見積もりは難しい。特に大学院生については、研究を遂行する場で教育が行われることが多く、純粋に教育のみを切り出すことが難しいとともに、切り出すことが意味を持たない可能性が高い。

経費予測が客観性を持ち易い施設関係を見てみよう。国立大学全体が保有している施設床面積は約2,500万 m^2 といわれている。一方、施設の平均耐用年数を50年とし、中間で一回改修を行うとする。改修単価を15万円/ m^2 、改築単価を25万円/ m^2 とする。この施設の中には、新しいものも古いものもさまざまであるので、改築周期が均等に来ると仮定すると、 $2,500[万m^2] \times (15 + 25) [万円/m^2] \div 50[年] = 2,000[億円/年]$ となり、国立大学の現有施設の面積的維持のみでも毎年2,000億円の経費が必要である。例えば、この資金を東京大学について見積ると、毎年、100億円程度となる。

当然のことながら、この他に修理、清掃、光熱水費などの経費が毎年必要であることは言うまでも無い。これに加えて、平成13年度から開始された緊急5カ年計画でも、（耐震補強を含めて）老朽化対策は予定の半分程度しか進まなかった。これを加味すると、毎年必要となる施設関係経費は、上記の毎年約2,000億円という金額を遥かに上回ると思われる。これに対して、国立大学の施設整備予算（病院を除く）は、平成17年度、18年度ともに400～450億円程度であり、低めに見積もった毎

年の経費である2,000億円の1/4~1/5程度である。

11. 基金・寄付金

わが国の国立大学においては、大学の経営の重要な要素として寄付金を想定する習慣はない。しかし、特に米国の大学においては寄付金を多額の「基金」として運用している。よく知られているように2003年度ではHarvardが約190億ドル、Yaleが110億ドル、PrincetonとUniv. of TexasおよびStanfordが約90億ドル、MITが約50億ドルの基金を有しており、これらの大学基金の同年度の平均伸び率は約5%である。

すでに述べたように、大学が「開放系」であり「啓行」と「可塑的対話」とを重視し、「大学の自治」は「大学に自律的判断を委ねることにより、社会的に有意な機能が果たされ(てい)ることを期待して、社会が大学に付託したものである限り、大学の自律的運営については、運営費交付金や自己収入はもとより、大学の活動に賛同する社会からの直接的な支援である寄付や基金を大切にすべきである。

このように考えると、大学が自律的に企画した運営方針に係わるものに対しては、運営費交付金、自己収入に加えて、寄付や基金の活用を積極的に考えるべきであると思われる。

12. 財務に関するシステム改革

財務に関しては、原則は以下のようにはっきりしていると思われる。

- (1) 大学においてやりたいこと、やるべきことを明確にすること(マスタープランなど)
- (2) 目的を達成するためのコストを縮減すること(調達効率化など)
- (3) 実行対象範囲を広げるために、財源を安定かつ豊かにすると同時に機動的対応が可能にすること(資産運用など)

であり、「経理から財務へ」ということである。マスタープランについては稿を改めて述べることにして、ここでは(2)(3)を対象とする。

(2)のコスト縮減については、人件費と物件費との双方について考える必要がある。人件費については、いわゆる「定員」削減の問題があるが、最近では常勤教職員の代わりに「有期雇用職員」や「特任教員」などを専門教職員として雇用するケースが多い。しかし、短期的にはスキルアップにコストを要しても常勤教職員で対応することを第一に考えるべきである。また、外部資金を含めて、大学における物件費は相当な額に達している。例えば、東京大学における物件費は、運営費交付金で支払われる人件費とほぼ同額である。こうしたマス・エフェクトの活用と新規参入業者の導入を図り、調達コストを大幅に縮減すべきであろう。こうしたコスト縮減は、ある程度、大学の自主努力により実現可能である。

(3)の財源多様化については、システム改革として幾つかのことが必要ではなからうか。例えば資金レベルで見たように、国立大学の施設整備については、補正予算が期待できない状態では公

財政的には全く目処が立たず、財源を多様化せざるを得ない。一方、研究教育環境を中心として大学の国際競争が「スーパーリーグ」を形成している現在、即効的な対応策を考えざるを得ない。つまり、大学が(1)で掲げたことを、(附属病院や移転に係わること以外でも)起債や長期借入により実現できるようにすべきである。先に述べた国立大学の第二の使命を達成するために学寮費の上限を定めたいいわゆる「費用省令」は、学寮維持経費の確保にも阻害要因となっている。生活困窮学生に対する対応は、学寮費にシーリングを設けるのではなく、奨学金の増額などで対応すべきである。(以上については、平成18年度より可能となるというニュースが流れている。)

寄付金については、大きな制約が掛かっている。第一は、寄付税制の問題である。個人所得税については、所得の30%までは非課税となるが、米国に比べれば大きな制約が掛かっている。第二は、寄付金の運用である。国立大学法人の資産運用は教育や研究に深く係わることに限定され、また資金運用は国債など堅実なものに限定されている。法人化の際に国有財産であったものを引き継いだ資産や運営費交付金などについて運用が制約される理由はある程度理解できるが、寄付金の運用についても同様の制約が掛けられることは理解しがたい。寄付金の運用については自由化すべきである。また、寄付金を基金として位置付け、その運用を経常化した場合に、運営費交付金からこの運用益を差し引くという考え方があれば、「経理から財務へ」で述べた趣旨が理解されていないことになる。

13. おわりに

本稿は、平成17年9月に行われた「大学トップマネジメントセミナー」で問題提起させていただいた内容を原稿としたものである。筆者は、国から財政支援を受ける国立大学(あるいは国立大学法人)の存在意義を強く信じている。本稿が、国立大学が一層高度化するために資する部分を含んでいることを切に願っている。