

水 田 健 輔

国立大学財務・経営センター准教授

【水田】 国立大学財務・経営センターの水田でございます。

私からは、最近の国立大学の改革につきまして、個別の機関レベルのお話をさせていただきたいと思っております。最初におわびを申し上げなければならないのは、今回参加者としてお見えになられている方は、国立大学の関係者、高等教育の研究者の方々で、本日私からお話を差し上げる内容についてはよくご存じのことかと思っております。ただ、パネルディスカッションでの議論をより有益なものにするために、今回、海外からお越しいただいた先生方に機関レベルの現状をなるべくお伝えしたいと思っております。この時間を使わせていただきたいと思っております。よって、よくご存じのことが出てくるかと思っておりますが、ご了承くださいたいと思っております。

本日話させていただく内容はこのとおりになっております。法人化で一体何が変わったのかということですが、先ほど山本部長から説明がありましたとおり、事前の統制から事後の評価へと変わりましたので、大学、個別機関に対してさまざまな裁量が与えられております。具体的には学長の権限が強化され、職員の任命権等も学長が持つという形で、以前から変わっております。また、経営に対して外部の有識者が参加してくるという変化も起こっております。

それから、中期目標期間6年間を置いて目標の達成を大学が約束し、それに対して中央政府から資源をもらうという形の目標管理システムが導入されているというのは、先ほど紹介があったとおりでございます。それに加え、資金が配分される際、ラインアイテムではなく、ブロック補助金となり、大学の中で使い道を自由にできるということになりました。ですので、目標を定めてそれに向かって努力しますが、目標を達成するためのお金の使い方については、機関で自由に裁量を持つて行うことができるようになりました。

また、中期目標期間の間であれば、予算の余りの分についても繰り越すことができるようになります。

ました。具体的なガバナンス系の構造については、先ほど山本教授がお示したものとほぼ同じものを映しております。

では、機関の持つ裁量と今回の法人化の背景について少しお話しさせていただきたいと思っております。法人法、実は法人化というのは法律に基づいて実施されたものです。法人化の目的というのは、一応教育・研究に関する国のニーズに国立大学がこたえていく、そして、その水準を高めていくということですので。

ただ、この中で私が特に注目したいと思っておりますのは、均衡ある発展ということが言われております。いろいろと解釈できる言葉ですが、これについて少し後で議論をさせていただきたいと思っております。

背景としましては、先ほど山本教授の話にありましたとおり、政府の債務残高が大きく、財政改革の圧力が強かったということです。よって、もちろん教育・研究改革ではありますが、行政改革、あるいは財政改革という意味合いのコンテクストもあったということを一応ご承知おきいただきたいと思っております。その中で、事前の統制から事後の評価へとということがうたわれました。

具体的に大学が受け取っている財源についてですが、こうした制度の変更の中で全く競争がなく配られるオペレーティンググラントというのは、毎年減っていると。逆に、主に研究資金ですが、競争的に配分されている資金はどんどん伸びているということが、このグラフでおわかりいただけると思っております。よって、さらに競争的な環境に国立大学は置かれているのです。

では、こうした環境に置かれた国立大学が実際に何を努力されているかにつきまして、私どものセンターの経営支援課というところが業務実績報告書からまとめた資料がありましたので、そこから抽出させていただきました。

具体的には、教育・研究、あるいは社会貢献に関しては、ほかの取り組みも行われていますが、管理運営を通して教育・研究、社会貢献にどのよ

うな改善を求めていくかという点でご努力されている取り組みを抽出させていただきました。具体的には、この中で特に注目していただきたいのは2番目です。教員の教育評価システムを導入しているところはかなり多くなっており、つまり、法人自体が評価されるとともに、内部でも競争的な環境が広まっており、教員も評価されているということをご紹介しておきたいと思えます。

また、研究につきましてはどのようなことが行われているかということですが、これにつきましても、1番目をごらんいただければと思いますが、評価システムを導入しているところが数多くございます。そして、教育と同様にファカルティの給与や手当に反映していく。あるいは、こうした教員に対する研究資金の配分に評価の結果を反映していくということをはじめた国立大学が多くなっております。

具体的には、先ほど競争的資金が大変伸びているというグラフをお見せしましたが、外部資金の獲得額というのが大変重要な評価ポイントになっており、逆に、外部資金を取ろうとしなかった教員に対しては次の年の研究資金を減らすとか、そうしたペナルティーを科しているケースもあります。

次が社会貢献に関するものですが、具体的には、地方政府、あるいは民間企業との連携を進め、また、公開講座を増やしたりということが行われています。それで、最も注目すべきはやはり内部管理でして、先ほど来、山本教授も申し上げておりますとおり、財政的なプレッシャーが大変大きいので、内部管理に関する改革がかなりドラスチックに進められております。

具体的には、政府目標に準じて人件費を削減しなければならず、ここに書いてありますとおり、5年間で5%という目標が掲げられておりますので、退職者を補充しない、あるいは、職員の定数を削減したり。部局に対して、どのクラスの教員を何人雇うかということは権限移譲し、人件費の総枠だけを決めておくという形をとっているケー

スもあります。また、アウトソーシングの推進、経費節減のために契約を長期化して単価を下げるということも行われております。

さらに、収入も増やそうとしており、寄附金の収入拡大などもかなり努力をされていますが、先ほどの話にもありましたとおり、日本の文化の中では寄附金を内部的な管理に使うための恒常的な資金として集めるのは、まだなかなか難しいところでは。

次が内部管理の改善策ですが、職員の人事管理システム、やはり人事評価のシステムを入れているところが多くあり、ここでわかりますとおり、教員あるいは管理の職員に対する評価というものが大々的に導入されていることがわかると思えます。

この中でもう一つ注目していただきたいのは4番目でございます。ブロック補助金になりましたので、内部でどのように使うかということに裁量が増えられることとなります。よって、重点的に将来のために予算をとりおくというか、予算を別枠でとっておき、学長の考えによって将来的な目標のために使うことが可能となりました。よって、そうした点でより戦略的な予算の使い方ができるようになってきました。

結局、個別の大学は裁量を生かしてかなりご努力されていることはわかりますが、この最後に書かせていただきましたとおり、財政改革のもとで大学間の格差のようなものが出てきているということです。

具体的にはどういうことかということですが、アンケート調査の結果をご紹介したいと思います。84の大学からご回答いただいたものですが、学長あるいは財務担当の理事からご回答いただいたものです。ここで1つ申し上げておきたいのが、先ほど山本教授が申し上げました教育経費、研究経費というものですが、海外でこうした発表を行いますと、人件費が含まれていないことが大変奇異に映るようです。定義として、この教育経費、研究経費というのは人件費を含まないものですので、

きょうおいでいただいている海外の先生方につきましては、ご注意をいただければと思います。

まず、意思決定のスピードが法人化後に早くなったかということですが、大多数の学長が大変早くなったとおっしゃっています。また、内部管理の効率性につきましても、すべての大学のタイプで学長の方々は効率性が高まったと評価なさっています。

では、コアの活動である教育・研究に関する経費はどうなっているのかということですが、先ほどパス・ディペンデンシーと言っていました、旧来からかなり財源も豊富で、累積のあった大学、旧帝大や大学院大学についてはほとんど変わらない。ただ、そのほかの総合大学の類型、タイプについては、教育経費はかなり落ちていると考えられています。よって、ここで大学間で法人化後の資源の状況について、かなり違った受け取り方がされているということをご確認いただけたらと思います。

次に、研究経費についてです。これは、教育経費とほぼ同じことが言えます。やはり旧帝大、大学院大学ではほとんど変わらない。しかし、ほかの総合大学については、特に地方の総合国立大学ではかなり減っていると考えられています。

これは満足度についてですが、実はこれが大変おもしろいところで、先ほど旧帝大はあまり変わらないと言いましたが、教育費について大変強い不満感を持っている。つまり、今までにもらってきたレベルでは満足できないというご回答になっています。

また、研究費につきましても、やはり旧帝国大学はかなり強い不満を持っているということ、この回答は示しております。つまり、法人化前から、教育経費、研究経費はあまり変わりませんが、法人化後の活動のレベル、あるいはこれからの戦略性を考えると、資源は不足していると、研究力の強い大学、教育力の強い大学は考えているということです。

これは管理的経費と教育・研究経費でどちらを

優先しているかということですが、やはり旧帝国大学や大学院大学というのは教育・研究の経費を重視していると。こちらは教育経費と研究経費、どちらを重視しているかということですが、研究経費を重視しているのは、やはり先ほどから申し上げている研究力の強い大学となっていて、ほかの大学の意見については、将来的にも教育に重点を置きたいと。資源配分については教育費に重点を置きたいというように、方向性としては示されています。

結局学長の皆さんの観点から見ると、法人化というのは効率的な内部管理をもたらしたと。財政改革の目標を達成するために努力をされていますが、その一方で、公的な資金が研究競争力に基づいて配分されていますので、ここに二極化と書いていますが、多様化と呼んでもいいのかもしれませんが、格差と呼んでもいいかもしれませんが、そうしたものが進行しているということです。

お時間の関係がありますので、次のレポートについては省略させていただきたいと思います。3つの大学類型について内部の予算システムを比較したものです。具体的には、研究力の強いところほど将来的な目的のために使う戦略的な資金を多くとりおくことができると。あるいは、研究者に対するインセンティブとして、外部から研究資金をとってきた際、オーバーヘッドの一定部分を研究者に返すシステム、日本ではインセンティブシステムとしてよくとられています、実は研究力の弱いところほど返す割合が多く、研究力の強いところは返す割合が少ないということが起きているというのが、今映しているスライドでございます。

つまり、基盤的な、競争的な資金ではない部分では、足りない部分をオーバーヘッドを返すことによって補うことが、外部資金をなかなか取れないところに行っているということが、3つの例です。ですので普遍的に言うことはできないかもしれませんが、一応見られたということです。

結論ですが、今のところ効率的な組織運営とい

う意味では、学長の方々の意識としても、かなり成功していると言うことができるかもしれませんが、この国立大学の法人化というのは、組織運営を効率化することだけが目的ではないことは、もうご承知おきのとおりです。教育・研究力をどのように高め、法人法に定められている教育・研究の水準をどう高めて国のニーズにこたえていくかということを行わなければいけません、今行われているのはかなり選択と集中が進められていると。具体的には、研究力の強いところがどんどん資金を獲得しているという状況があります。

この中で、先ほど一番初めに申し上げた均衡ある発展というのをどう解釈するのかということが問題になってくると思います。具体的には、国立大学の中で役割分担が必要なのか、ある国立大学はこの部分の役割を果たして、研究については、

やはり研究力の強いところだけが資金を重点的に配分されて進めるのがいいのか、それとも、均衡ある発展と言っているのは、ボトムアップ的に全体の底上げをするということなのか、そのあたりのことをはっきりさせなければならない時期に来ていると思います。

よって、本日海外からいらしている先生方から、一国の中で高等教育機関のすみ分け、役割分担、そうしたものは、上からトップダウン的に、あなたはこういう機関だから、こういうふうにやりなさいと言っていくものか、それとも、自然と分化していくものなのか、そうしたことをお聞きして、今後の方向性についてお知恵を拝借できればと思っています。

少し超過いたしました、以上でございます。ありがとうございました。