

高等教育機関の財政経営と管理：  
スウェーデン

Originally published by the OECD in English under the title:  
“OECD IMHE-HEFCE PROJECT ON  
INTERNATIONAL COMPAPATIVE HIGHER EDCATION  
FINANCIAL MANAGEMENT AND GOVERNANCE  
FINANCIAL MANAGEMENT AND GOVERNANCE IN HEIS:  
SWEDEN”

© OECD 2004 All rights reserved

## 目 次

序章 概要	170
第1章 憲法上の問題	174
第1節 高等教育機関の法的地位	
第2節 政府/議会と高等教育機関のそれぞれの役割	
第3節 高等教育と研究の管理	
第4節 高等教育経営	
第5節 資産の保有	
第6節 高等教育機関の人事	
第2章 目的と政策方向	180
第1節 はじめに	
第2節 オープン・ユニバーシティの政策	
第3節 国の研究政策	
第4節 高等教育機関の連携義務	
第3章 中央機関による管理	183
第1節 管理の哲学	
第2節 優良実践の指針	
第3節 理事会の経営研修	
第4節 財務経営報告	
第4章 財務の活性化	193
第1節 財政状況の概観とその展開	
第2節 財政問題の検討	
第3節 改革の計画と承認	
第5章 管理システム：強さ、弱さ、機会、脅威	204
第1節 強さ	
第2節 弱さ	
第3節 機会	
第4節 脅威	
参考文献	207

## 序章 概要

### 1. 背景

スウェーデンの高等教育の公立部門は、13の大学と23のユニバーシティ・カレッジとで構成される。これに加え、13の私立大学があり、そのうち10校は小規模機関である。高等教育機関には、30万人以上の学生と5万人の被雇用者がいる。スウェーデンの高等教育機関の教育研究における2002年の貸借対照表総額は、420億 SEK になる。高等教育と研究の費用は、中央政府財源から支出される。学生数は過去10年で2倍になった。この間、新しい大学とユニバーシティ・カレッジが設立された。

スウェーデンの今日の高等教育は、1977年の高等教育改革でかなり変革された。この改革の根本原理は、その後さらに検討され修正された。当時実施された改革によって、多くの中等後教育課程が統合され、新しく拡大した高等教育システムとなった。また1977年の改革によって、中央政府当局の決定権がより一般的なものに限定され、一方大学とユニバーシティ・カレッジの意思決定範囲が拡大した。この分権化は、財務管理の面で顕著であり、予算管理から目的ごとの経営に近いシステムになった。1988年の政府法案は、新しい中央政府予算と統制システムの指針が提案され、個々の省庁や組織に責任を与え、3年度予算制を導入した。この法案によって、新しい中央政府予算と統制システムが始まった。

中央政府を通じての改革の1つの目的は、高度な目標達成を促進する効率的運営を行うことである。政府やその他の決定機関間の役割分化は、この目的の手段として考えられる。

1993年から、目標と成果による経営システムが、高等教育に導入され、政府と議会が目標を設定し、高等教育機関は所与の範囲内で目標に合致した課題を与えられる。高等教育機関は、専門職的立場と教授任命に関する権利を与えられた。それについて機関はより広範囲な統制をすることになった。組織に関して、高等教育機関は内部組織についての決定により大きな自由を獲得した。

1993年に承認された改革の最も重要な目的は、

- ・ 政府と議会からの大学とユニバーシティ・カレッジの自由を実質的に高める；
- ・ 経営の質を改善し、資源を効率的に利用し、教育課程を修了する学生数を増加させる；
- ・ 学生のニーズと高等教育プログラムとを調和させる。

続いて、1997年政府は、良質の労働ニーズが高まる分野での教育供給を増やすため高等教育機関の重要性を強調した。

## 2. 現在の状況：議会/政府と高等教育機関との役割分化

私立機関を別として、大学とユニバーシティ・カレッジは、公式には政府と議会の支配下にある政府機関であり、他の政府機関と同じ規則が適用される。

高等教育機関は、組織と機能において、公的な中央政府行政の一部を構成する。

スウェーデンの高等教育と研究は、中央政府財源から支出される。大学とユニバーシティ・カレッジへの歳出を決定するのは議会である。高等教育機関が博士課程を除いた教育のために受給する資金は、達成した成果に基づく。成果とは、年間のフルタイム換算での学生数(FTE)とFTEの学習結果量である。研究と博士課程への資金は、各大学と特定分野での博士課程学生の受け入れを認められたユニバーシティ・カレッジに対する特別予算内で配分される。研究は現在4分野に分かれている。

目標と成果による経営は、毎年の中央政府の予算過程で行われる。この過程は以下のとおりである。まず議会が中央政府の支出を承認する。政府は、大学とユニバーシティ・カレッジを含む政府機関に、議会の決定に基づいて配分する。公式には、政府は、予算決定、特別政府決定および配分手段と、経営組織の選択と学長および理事会の任命によって高等教育機関管理を行う。関係機関は、年次報告を政府に行う。政府は議会に報告を行う。

スウェーデン高等教育の拡大、効率化、優先化、機関間および機関と社会との協力、によって理事会や学長の責任はますます重要になった。機関の理事会の役割と責任において、機関への責任委譲を含み、近年一連の改革が行われた。現在の規則では、理事会が高等教育機関の事項すべてを監視し、機関が課題達成を行うことを担保する責任を持つ。

## 3. 管理の哲学

1990年代の改革の核心は、政治組織と高等教育機関の役割分化である。議会と政府は、目標を決定し、要求結果を明示する。高等教育機関は、活動が最善の方法で行われることを担保する。目標と成果による経営は、責任委譲と機関活動の統制を弱めることであるが、他方成果の報告要求が強まることになった。政府の設定する目標とこれらの目標の詳細は、中央政府と高等教育部門の役割が分化されたことを示している。

## 4. 財政的および運営的支援

高等教育機関が政府に提出を要求されている運営報告書は、予算指針書にほとんど、概要が示されている。

他の政府機関が中央政府に提出するのと同様に、高等教育機関も政府に年次報告、中間

報告、予算資料準備の提出が要求される。これらの義務のほか、各高等教育機関は、高等教育予算のために成果予測を4回提供することが求められている。

高等教育庁は、高等教育に関する中央政府機関であるが、高等教育の質を評価する。それは機関自身が行う質保証活動を検査し、学位授与権の申請を審査する。

## 5. 財政状況

1990年代中ごろ、中央政府予算の収支均衡を図るため、多くの分野で削減が行われた。その時期に FTE 学生あたりの収入と FTE 専攻分野あたり収入が削減された。その後の調整は、政府の価格給与指数によってなされた。これは高等教育庁の2002年報告書によれば、資金は1994年から2001年に実質で17%減少した。これは高等教育機関が経験した価格傾向に近い中央政府消費指数と比べた場合である。過去に一部の専門分野で学生あたり収入は、増加した。

研究および大学院教育の収入は、1997-2001年に22億 SEK 上昇した。研究資源の増加は、外部資金の上昇により、それは2002年55%を占める。

2002年高等教育機関は、410億 SEK あまりを得た。機関は30SEK 以上の資本を有している。利益/損失率は、過去数年1%以下である。スウェーデンの中央政府予算システムは、目的を達成するため政府機関が要求する資金に基づいている。簡単に言えば、損益均衡結果はよい経済達成とみなされる。高等教育機関の損益に関する規則があり、高等教育機関は、自分の損益を管理することは出来ない。そして政府が損益に対して取り扱いを決定する。

## 6. 財政問題

近年政府は、ある特定の高等教育機関に対して、その財務状況について教育科学省に報告書の提出を指示した。これらの決定は、機関からの年次報告および中間報告に基づいているが、監査院の監査報告にも基づいている。

予算指針書に基づく通常の報告書や特別報告書のどちらも望ましい結果でないという結論に政府が達した場合、特別委員会が高等教育機関の財務を調査するよう任命される。これまで2つの高等教育機関がこの検査を受けた。

時として政府は、不足額が大きく機関では処理できないと考えられる場合、その機関に特別資金を提供しなければならない。

## 7. 傾向と計画/認可された改革

議会と政府は、財政報告と運営報告が、関連するところで、報告手続きが更に発展することの重要性に注意を喚起した。

## 8. 管理システム：強さ、弱さ、機会、脅威

現在の資源配分システムの主な特徴が、うまく機能しているという合意がある。新しいシステムでの自律性の拡大と柔軟性の増加がなかったとしたら、1990年代の高等教育拡大は、ありえなかったというのが、高等教育機関代表者の意見である。高等教育機関は、優先順位や資源利用での改革を行うのに、新しいシステムによってもたらされた機会を利用し始めている。教育科学省幹部と高等教育機関代表者間の重要な討議が、さらに進行発展する必要がある。実りある予算討議は、目標と成果による経営の見通しを改善するものである。

新システムは拡大時にうまく機能した。しかしある分野では現在すでに、学生の需要の減退によって、機関の収入が影響を受けている。他方コストはすぐには削減できない。新しい高等教育機関が設立されて間もない時は、資源配分が満足に機能しないことも明らかである。高等教育機関が利益に限定的な管理しか出来ないことにより、機関はリスクを犯すことになり、状況によっては、早急に望ましい優先順位の変更をすることができない。

研究における外部資金依存度の増加は、高等教育機関の検討課題である。ここにも申請時に国の研究資金提供者に研究資金を配分させることによって、研究を競争させる利点についての合意がある。高等教育機関が疑問視するのは、バランスの損失である。外部資金は、研究資金の55%を占め、1980年代には直接の政府支出が66%占めていた時代とは、異なっている。

高等教育部門で最近議論されているもう一つの問題は、政府/議会と高等教育機関との関係である。1993年の改革は、自由改革として知られている。「議会と政府の役割は、目標を決定し、要求成果を明記することである。高等教育機関の役割は、活動が最善の方法で行われることを保証することである。」中央政府機関からの要求も近年拡大した。高等教育を管理する法律も拡大した。高等教育機関の観点からは、詳細な管理への移行は、不信感を助長させ、目標と成果による経営の望ましい形が破壊されている。

## 第1章 憲法上の問題

### 第1節 高等教育機関の法的地位

私立機関を除いて、スウェーデンの大学とユニバーシティ・カレッジは、政府と議会の支配下における政府機関であり、他の政府機関と同じ規則が適用される。

高等教育機関は、組織と機能において公的な中央政府行政機関の一部である。高等教育機関は、公式には政府の行政組織である。それらは上部の許可なく、責任範囲を超えて合意決定に達してはならず、自ら法的行為をとることがないということを意味している。政府の決定なしに、財団、会社の所有者として登録できなし、自らの名前を有するこのような組織を設立してはならない。機関は、政府の指示に従い、高等教育庁、監査院、司法大臣院の監督下にある。国立大学とユニバーシティ・カレッジは、独立した法人ではなく、その他の政府機関や組織と同様、高等教育機関は同じ法人すなわち国の中にある。

機能的には、高等教育機関は、入学、試験、人事に公的な権限を行使する。人事に関する公的権限と法の適用に関して、法の下に独立的に意思決定するのは、機関の責任であり義務である。

政府の見方では、大学とユニバーシティ・カレッジは政府機関よりも複雑で、高等教育機関に政府機関や組織の原則を適用するのは不可能であり、望ましくもない。この点に関して、特別な規則が高等教育機関に適用される。それらは高等教育法と高等教育規則である。特別な規則を導入するに当たり、議会と政府は、高等教育機関の活動が他の政府機関の活動と異なることを強調している。政府の意見では、高等教育機関に適用される構造は十分柔軟で、高いレベルの自治と教育研究の自由が組み合わせられている。

私立の高等教育機関のうち2つは、Chalmers University of Technology と Jonkonping University College で、公的部門から1994年財団となった。各財団は、会社を設立し、完全に財団によって所有されている。会社の業務は、高等教育と研究である。スウェーデン国家は、教育と研究契約を通して、資金のほとんどを提供している。これらの契約に関して、高等教育機関と同じ規則と教育研究の報告義務が適用される。

### 第2節 政府/議会と高等教育機関のそれぞれの役割

#### 1. 目標と成果によるスウェーデンの行政管理

目標と成果による経営は、中央政府の1年予算過程の枠内で行われる。経営は、簡単には、以下のようなものである。

- ・ 議会は、中央政府支出と財政係数を決定する。

- ・ 政府は議会の決定に基づいて、大学とユニバーシティ・カレッジを含む政府機関と組織に指示を行う。公式には、政府は予算指針書、特別政府決定、特別規則（高等教育規則のような）、その他指示によって統制を行う。またそれは経営組織の選択や長（大学の場合、学長）や理事会メンバーの任命によっても行う。加えて政府と政府機関や組織との非公式な協議によっても行う。
- ・ 政府機関や組織は、政府に年次報告を行う。
- ・ 政府は議会に報告を行う。
- ・ 政府機関と組織の活動は、運営分野によって分かれる。各分野には政府が立てた運営目標がある。

## 2. 議会/政府の高等教育の目標

高等教育の大きな目標は、高等教育法に記されている。法には、高等教育が、知識と技能の伝達以上に、学生に独立心と批判精神を涵養することが宣言されている。研究と教育の結合維持のために諸活動が行われる。高等教育法はさらに、諸活動に対し高い質を保証し、資源が効率的、効果的に使用されることを要求している。高等教育機関は学生募集を強化し、学生の出身背景を拡大し、男女平等を推進しなければならない。高等教育法は、議会で可決された。

政府の年次予算指針書には、政府の特定時期での高等教育機関への期待が表現されている。予算指針書はまた機関が政府に報告し、さらに財務報告と成果報告についても求めている。加えて予算指針書は、各機関への歳出と固定資産への投資のため国の財務院からの借入についても指示している。

教育課題に関して、政府は各大学とユニバーシティ・カレッジの特定目標と成果を記している。

### 第3節 高等教育と研究の管理

#### 1. はじめに

スウェーデンの高等教育と研究費は、中央政府から資金配分される。大学やユニバーシティ・カレッジの予算配分を決定するのは、政府と議会である。1993年に始まる一連の改革では、高等教育機関に活動に関する意思決定の自由を与えることが目指された。

博士課程を除く高等教育に導入された新しい資源配分方式は、重要な役割を演じた。新資源配分方式への移行は、支出に基づく伝統的な予算配分方式から成果に基づく方式に変わったことを意味している。



## 2. 高等教育の管理と資源配分方式

博士課程を除く高等教育費は、国家財政から支出される。例外は commissioner が資金配分する commissioned school である。スウェーデンでは授業料は認められていない。以下では、資金配分方式を含めて管理の方法をまとめてみる。

博士課程を除いて高等教育機関が受給する国の資金は、達成された成果による。成果はフルタイム換算学生数(FTE)とフルタイム換算の学習結果量である。

高等教育は課程ごとに組織され、それらは専門分野に属する。FTE あたりおよび FTE 学習結果あたりの機関が受けとる収入は、専門分野ごとに適用される。単位収入は分野ごとに違い、政府によって設定される。単位収入は、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。

高等教育への支出は、「上限額」として知られるもので構成される。高等教育機関は上限額まで、FTE 学生と FTE 学習結果からの配分を得ることが出来る。機関は FTE 学習結果または使用しない上限額を、上限額の10%まで翌年に繰り越すことが出来る。総額、その年の収入額は、成果に基づき会計年度の終わりに計算される。

FTE 学生と FTE 学習結果からの収入は、専門分野によって異なる。同じ専門分野では単位収入は、すべての高等教育機関に適用されるので、地域にかかわらず、同一となる。

高等教育への年次予算指針書において、政府は、翌年の会計年度の高等教育活動に関して、議会と政府の意見を考慮しながら、活動に関する決定を機関と協議する。予算指針書は、年度目標と経営目標が記される。高等教育機関の管理の要素は、各4年間のはじめに教育課題が与えられることで構成される。4年間に特定のタイプの学位に関して量的な目標が述べられる。

ほとんどの高等教育機関は、資金を獲得するため特別な企画を行う。

## 3. 研究と博士課程の管理システム

博士課程を含んだ研究は、いかなる研究分野においても、大学や博士課程認可がなされたユニバーシティ・カレッジに対して特別な予算配分によって行われる。その他のユニバーシティ・カレッジにとっても、研究に対して予算がつき、各機関は配分額を自由に使用できる。ここでもそれぞれの予算は、諸活動に関するコストのすべてを含んでいる。

政府は博士課程の4つの研究分野の目標を定める。さらに政府と議会は、大学が使用で

きる資金の増加分使用の指針を決定する。最近の決定は、16の研究拠点機関の設置であり、これらの機関の方向と他の大学やユニバーシティ・カレッジとの協力要請が記されている。

#### 第4節 高等教育経営

効率化、優先化、高等教育機関間の協力、機関と社会との連携という要請に沿って、スウェーデンの高等教育が拡大したが、そこでは理事会や学長の責任が重要になった。過去の状況に比べて、高等教育は、規制緩和された。高等教育機関がその活動を行う方法の責任は、機関に任された。既存の法律（高等教育法と高等教育規則）によって、機関の理事会がその活動の指導責任をとることになった。

高等教育機関の理事会の役割と責任は、機関への責任委譲に伴って大幅に変化した。理事会が機関の問題を監督し、機関が課題達成を担保する責任を持つことが、現在の規則で明らかにされている。規則はまた理事会が、資源配分、重要規則、に関連した機関の重要問題への取り組みに関する決定を行うことが、明記されている。加えて、いくつかの義務が、年報、中間報告、予算資料に記されている。「オープン・ユニバーシティ」法案には、政府はさらに、高等教育機関の理事会が長期的戦略や戦略決定の長期的追跡に注意を払い、理事会が優先順位の調整を決定することを強調している。

スウェーデンの高等教育機関の理事会は、15人の委員で構成されている。政府は委員の過半数を（8人）を任命する。3委員は機関の教員で、選挙によって選ばれる。学生はさらなる3委員を任命する。学長は理事会に同席する。かつては学長が理事長であった。1997年以降には、理事長は学内者ではない学識経験者で、政府によって任命されることになった。

学長は、大学の運営に責任を持つ組織の代表であり長である。学長の義務は、高等教育法と高等教育規則および政府組織のすべての長に適用される政府組織機関規則によって定められる。学長は諸活動が効率的になされ、憲法を遵守することを保証する責任と、機関の雇用人事における責任を有する。学長は、理事会に活動報告を行い、長期の戦略決定資料を用意する憲法上の責任を有する。

学長は政府によって任命され、理事会の提案に基づいて行動する。理事会が提案を提示する前に、それは学生と職員とで協議されるので、提案は大学全体で支持されることになる。政府は学長を最大6年間任命し、さらに3年任期の2回の更新が可能である。

#### 第5節 資産の保有

##### 1. 資産の所有権と固定資産の供給

国有財産管理の再編化が1993年に行われ、全国公共住宅協会は解散し、2つの株式会社と3つの政府機関に分割された。会社のうち1つは Akademiska Hus AB である。

Akademiska Hus AB は、完全国有会社である。会社の目的は、大学や他の高等教育機関が利用する財産の所有と管理である。親会社に加え、親会社によって完全所有される6つの下部組織がある。6つの下部組織は、それぞれの地域で財産ストックを管理する所有者である。Akademiska Hus AB によって支払われる購買価格は、市場価格での予想収入の公正な評価によるものである。政府は Akademiska Hus AB の所有者として、要求される収益のレベルを設定し、それは Akademiska Hus AB が貸借料や契約を決定するのに適用される原則に影響する。

当会社は、高等教育機関の利用する建物の新築改修の投資業務を行う。2000年の投資レベルは、19億 SEK であった。2001年に28億 SEK、2002年に18億 SEK であった。

Akademiska Hus AB は、現在高等教育機関が借用している固定資産の70%を所有管理している。小さな大学では Akademiska Hus AB ではなく、地主が所有しているケースもある。

1993年の改革によって各政府機関や組織は、固定資産に責任を持つことになった。自己不動産に関する諸決定は、ある範囲内で、高等教育機関に委譲された。これによって高等教育機関は、誰から借りるかを、自由に選択でき、資源のどのくらいを固定資産に用いるかを定めることが出来るようになった。高等教育機関は、10年間まで自由に賃貸契約を結ぶ権限を得た。政府はそれ以上の期間については確認しなければならない。しかし高等教育機関は自ら財産を所有することはない。

1993年の改革の目的は、固定資産の中央集権的、独占的モデルから、権限委譲による市場志向システムへの移行であり、国有部門の固定資産における効率性と合理性を達成し、スウェーデンの国家的効率的財産管理を促進することである。

## 2. その他の資産

固定資産（建物）以外の資産は、高等教育機関に委譲される。経営に用いられる固定資産は、財務院からのローンによって支払われ、その他は国以外からの寄付によって支払われる。政府は大学に対するローンや債権の上限を定める。高等教育機関のローンや債権の上限は、予算指針書によって明らかにされる。機関に割り当てられた借用限度額を超える投資の必要がある場合は、機関は政府に借用枠の拡大を求めることが必要である。

## 第6節 高等教育機関の人事

高等教育法によれば、高等教育機関は教授とその他の教員を任命し、彼らの義務を決定する。大学は1993年の改革により専門職的地位を確立し、教授を任命する権利を獲得した。高等教育法の規則によって、以前教授に適用された特別雇用保証は、1997年廃止された。

高等教育法には、高等教育機関が採用する教員のカテゴリーが記されている。すなわちそれは教授、上級講師、講師、非常勤教員、客員教員である。特定のカテゴリーの教員の採用手続きについては、別途取り決めがある。これらの取り決めは、教授と上級講師の任命時、審判員の審査を行うことである。

高等教育機関の理事会は、教員任命時の手続きに関する規則を含んで、雇用に関する決定に責任を持つ。

## 第2章 目的と政策方向

### 第1節 はじめに

社会発展に対する高等教育の重要性が、政府と議会によって強調された。政府白書「研究政策2000」において「研究と教育はさまざまな点で、社会発展に重要であると認識される」と述べられている。地域発展が関係しているところでは、教育と研究から大きな効果が期待される。新しいユニバーシティ・カレッジの設立と拡張は近年、地域政策の最も重要な手段である。大学とユニバーシティ・カレッジは、このような効果があるばかりでなく、企業や才能ある人々に魅力的な環境を用意すると考えられている。

### 第2節 オープン・ユニバーシティの政策

「教育と研究は社会の現代化と再生の原動力である。教育は繁栄、成長、発展の中核である。すべての段階での教育投資は、情報社会への道を拓く。教育によってわれわれは、展望を広げ、個人的に発展し、時代の挑戦と生活環境の急激な変化に適応することができる。これらの点をふまえて、政府の政策は知識と発展に対して、すべての人々の権利に基づいている。知識社会はすべての人々に開かれていなければならない。これは将来福祉政策の重要な課題である。スウェーデンを持続可能な社会にする目標に対して、教育は大きく貢献する。」(政府法案「オープン・ユニバーシティ」2001)。

政府と議会は、高学歴者の比率が、特に若い世代で高くなる必要があると考えている。政府の目標は、50%が25歳までに大学レベルの教育を受けることとしている。

スウェーデンの高等教育の拡大は、多くの人々に門戸を開いた。1990年代学生数は80%上昇した。同時期、新しい大学とユニバーシティ・カレッジが設立された。学生収容力は、旧来の大学よりユニバーシティ・カレッジや新しい大学で拡大した。政府は、各地域で中核となる高等教育機関が、少なくとも1つ存在すると考えている。高等教育発展の地域格差は、急速に減少した。

政府は高等教育機関が、これまであまり進学してこなかった新しいグループの学生を入学させることを期待している。

オープン・ユニバーシティ法案は、教育計画が労働市場の需要と学生の需要双方に基づいて行われるべきであるという評価をまとめている。高等教育庁は教育と労働市場の関係を監視し、この情報を広め、政府が特別な行動を要請される時には政府に提案を報告する。高等教育卒業生の労働市場での状況について、地方と全国レベルの追跡調査がされるべきである。

上記の法案は、生涯学習について大学の役割を論じている：「生涯学習は個人の教育要求や関心に焦点を合わせるが、労働市場やビジネス部門の必要とする技能発達も強調する。これは国際化への傾向に伴って、高等教育が供給主導から需要主導に移行しなければならないことを意味している。これによって提供内容、方法、形態の見直しが重要となる。」

さらにいろいろな形でより短期間の職業プログラムが、高等教育に必要であることを意味する。一つの基本原理は、高等教育と労働市場の緊密な結びつきである。

### 第3節 国の研究政策

政府の研究政策の目標は、「特定研究課題」法案とともに1999年議会によって承認された。それはスウェーデンが研究先進国であり、高水準の研究が行われることである。「スウェーデンは、世界最高の研究開発国の1つであるべきであり、その目標には国とビジネス部門からの投資を必要とする。すべての研究が高い質で、研究は広範さと専門性の両方を備えなければならない。」（研究と再生法案、2000より）。

もしスウェーデンが研究先進国としての地位を強化するならば、研究上の重点的努力が必要になる。政府はスウェーデンの機関が優先事項を設定し、重要研究分野を定めることが必要であると考えている。

政府の評価は高等教育機関が、研究に重要な役割を果たし、研究主導者として責任を持つとの考えである。

政府の考えでは、高等教育機関への国の研究資金の増大は、外部の研究資金提供者が承認した後、認められるべきである。政府によれば、これによって研究計画が強まることになる。

高等教育における諸活動の費用負担の問題は、外部資金が増加するにつれ、ますます重要になる。ある高等教育機関によると、国からの研究資金減額によって学内優先順位をつける能力や、研究活動を後押しする能力が低くなるという。高等教育機関と政府は、外部資金は価値があり、高等教育の研究資源の重要な要素であると考えている。フルコスト原則は、長い間議論されてきた。研究と再生法案では、政府はこの原則を適用することを強調している。

### 第4節 高等教育機関の連携義務

社会発展に対する高等教育機関の重要性は、政府と議会によって長い間強調されてきた。高等教育機関は長年にわたって社会一般と協力してきたが、1997年その協力が高等教育法によって定められた。改正法で高等教育機関が、知識の媒介と外部経験の受容で重要な役

割を果たす必要があるとされた。それによれば、政府は連携が研究の自由の妨害にならないことを強調し、そのことは高等教育法にも記されている。

連携の義務は、高等教育機関の使命のあらゆる面に拡大された。高等教育部門と社会全般との知識交換の重要性は強調されている。高等教育部は、「高等教育機関の連携義務の発展」という2001年の報告書で「連携義務は高等教育の使命を根本的に変える。変更は3つ目の機能ではなく、研究と教育活動の新しい要請である。」と記した。

## 1. R&D と連携

政府法案の「イノベーション・システムにおける R&D と連携」はイノベーション・過程の変化と結果を議論している。政府の意見として、いくつかの国内外の研究は、明確に研究が企業のイノベーション・過程に重要な役割を果たし、研究は企業が持つ問題によって刺激影響されることを示している。政府は大学と社会との連携を援助し、高等教育機関の研究開発の結果を利用することが喫緊課題だとしている。「高等教育とビジネス部門の効率的な連携には利点がある。これに関して、経済成長に対する学術研究の重要性が強調されるべきである。」

高等教育機関の中には、政府によって研究結果の商業化を目的とした会社設立を許可されたところもある。その会社はビジネス・部門の連携推進において効果的なものであった。政府が希望するのは、これらの会社は将来も研究結果の商業化に重要な役割を果たすことである。さらに会社の運営で、機関は教育契約のためのエージェントとして子会社を設立し所有することになる。

## 第3章 中央機関による管理

### 第1節 管理の哲学

1990年代に起こった改革の核心は、政府組織と高等教育機関の役割分化である。政府は目標を決め、成果を示す。すなわち目標と成果による経営である。高等教育機関は活動が最善の方法でなされることに努力する。よって目標と成果による経営は、責任を委譲し、高等教育機関の諸活動についての政府の統制を弱めるものである。

教育供給の責任を断念し、より一般的なレベルでの管理方法をとることは、考えとしては中央政府にとって都合のよいものではない。政府の目標設定とこれらの目標の詳細は、中央政府と高等教育部門間の役割分化がなされたことを意味している。政府および教育科学省と、高等教育機関との討議は、目標と成果の経営システムの成功のカギである。「予算討議」方式を進めることは、教育科学省と高等教育機関との双方にとって利益がある。

#### 1. 高等教育の政治的管理

##### a. 資源配分による管理

政府はFTE学生とFTE学習結果に対して、各年度高等教育機関への最大予算（上限額）を決定する。政府はまた各専門分野にFTE学生とFTE学習結果による機関の収入レベルを設定する。芸術課程に関するところでは、各高等教育機関への予算指針書によってFTE学生の最大数が示される。

高等教育機関は収入がどのように各課程と各コースに使用されるかを決定する。

##### b. 目標と成果に関する要請

高等教育庁は、高等教育機関がいかなる学位を授与するかを決定する。教育的課題における特定学位について、4年間の量的目標と次の4年間の計画係数が記される。学位数の目標は、一般的な修士号と工学、看護学、教育の専門学位が記される。これらの目標には経済的なインセンティブがつかない。

教育的課題にはまたFTE学生総数と自然科学と工学の学生数の目標が記される。個々の高等教育機関に与えられる教育的課題には、例えば「2005-2008年に心理学の学位数は増加すべきである」といった学位目標の情報も含まれている。

##### c. 例：学生募集の促進の指標

以下の文章は「オープン・ユニバーシティ」法案に伴って、高等教育の学生募集について目標達成の政府指標に関する概要である。



## 高等教育法改正

政府の考えでは、学生の募集を促進するため、大学やユニバーシティ・カレッジが新しい学生階層集団に注目し、募集の偏り問題を明らかにすることが大切である。この課題の重要性を明らかにするため、高等教育法が改正された。

## 学生募集拡大のための行動計画

政府はまた高等教育機関の学生募集を追跡調査し、機関に学生募集と学生多様化の計画を描くことを要請した。行動計画は特定の数的目標を持つ。さらに政府は、計画が追跡調査と見直しが重要であると宣言している。加えて政府の考えでは、高等教育庁は高等教育機関とともに、統一的な指標を作成すべきである。それらの指標は長期間使用でき、それによってより広い募集ができ、多様化が促進される。指標値は高等教育庁の出版する高等教育機関活動の年次報告で毎年公表される。政府はこの5年間各高等教育機関が行う学生募集拡大の目標を記している。

## 高等教育の学生募集特別委員会の設立

高等教育機関の学生募集活動を盛んにするため、政府は「高等教育の学生募集特別委員会」を設立した。その目的は、「多様な手段で、高等教育機関の募集活動を促進する」ことである。委員会は、高等教育機関にプロジェクト予算として2002-2004年に4000SEKを配分した。機関は委員会にプロジェクト資金の申請を要請されている。

## 入学規則の決定についての権限委譲

政府の決定によれば、高等教育機関の理事会は選抜にあたって新入学生課程の10%までを決定してよい。適用期間は、高等教育法と高等教育規則に基づき、すべての高等教育機関に適用される。

## スウェーデンのネット大学

政府の考えでは、異なる背景を持つ多くの人々が高等教育を受け、それが現在より多様な時間と場所で可能となることが大切である。政府決定では、高等教育機関の提供するIT教育により、スウェーデンのネット大学が創設される。ネット大学は高等教育機関が運営に責任を持ち、各機関に配信する課程やプログラムで構成される。2002-2004年にスウェーデンネット大学で学ぶFTE学生に財政支援がなされた。

## 「オープン・ユニバーシティ」政策目標を達成する手段：まとめ

上記の説明から明らかなように、政府は高等教育への募集を拡大する目標達成のため、いろいろな方法を採用してきた。政府と議会は、この問題には高等教育法改正が必要と見ている。加えて政府は目標の追加と募集拡大に関する要請を2002年予算指針書内に挿入し

た。責任の委譲と規制緩和の例は、一般目標を達成する観点から政府計画の中に見つけられる。革新的考えを刺激し、高等教育機関に新しい考えを試す機会を与えるため、政府は「インセンティブ」として1.2億 SEK 予算付きで特別委員会を設定した。

## 2. 研究および博士課程の政府管理

### a. 資源配分管理

法が保証する研究の自由原則によって、中央政府が研究を監視する場合、適用方法について制限が設けられている。高等教育法には以下の一般原則が研究に適用されることが明記されている：研究課題は自由に選択でき、研究方法は自由に採用され、研究結果は自由に出版される。

研究および博士課程の資金は、その他の高等教育の配分資金とは別に用意される。政府/議会は、研究分野の一般予算配分と各機関への配分に責任を有する。政府と議会の行う統制は研究の量と方向、予算管理に関することである。成果による資金配分は、研究と博士課程には行わない。

博士課程に対する中央政府管理は、研究分野の博士を審査するユニバーシティ・カレッジの承認と学位数の目標設定によって行われる。博士号に対する政府目標は、公的私的の外部資金を前提としている。政府はそれを社会との連携と見ている。

### b. 研究院

最新の研究政策法案は、高等教育機関が博士課程をより強調するよう指摘している。政府の見方では、大学院の構造に対する新しいアプローチによって、募集が拡大し研究が効果的になる。国内外の例から、政府の見方では、研究院を構成する組織モデルは博士課程の発展に効果を持つ。議会の新しい資金枠内で、政府は16の研究院の設立を決定した。大学とユニバーシティ・カレッジは、研究方向と主査大学と協力機関決定の過程に加わった。これに特別予算が用意された。すべての研究院の目標は25の博士号を授与することである。

### c. 再生のための研究戦略と新しい優先事項

研究と再生(2000年)政府法案は、戦略的に重要な8分野を指定した。政府はスウェーデン研究カウンシルと他の研究資金提供者が、この分野に特に注目すると考えている。これらの分野は、高等教育機関が用意した研究戦略に基づいている。加えて政府はまた学際的研究の必要も強調している。

議会法案に示された政府見解によれば、再生を可能とし研究競争力を高めるため優先事項の設定や、資源を再配分する課題に関して、基本的な責任は研究者と機関にある。政府

の意見では、高等教育機関は研究計画に沿い、「優先事項化、再配分、資源の集中」のための機会を活用すべきである。機関の理事会はこの過程で重要な役割を有する。

#### d. 研究の新しい国家組織

研究助成組織を強化するため、議会は多くの国の研究カウンシルを統合し、スウェーデン研究カウンシルを設立した。新しい組織の目的は、重要な研究分野の資源の集中化を目指すことである。特別資金がスウェーデン研究カウンシルに用意された。

政府は、高い質の研究が求められることを重要と考えている。研究申請の審査後、資金配分する国の研究資金配分機関のモデルは、高レベルの研究の質の維持を担保する手段として政府から見られている。政府見解では、高等教育機関への研究資金の多くの部分が、国の研究資金配分機関の承認によって配分されるべきである。

### 3. 連携促進の方法

#### a. 高等教育機関の課題

予算指針書と予算法案は1997年の法律で中央政府が、どのように高等教育機関を連携課題に導くかを明らかにした。1997年の予算指針書は高等教育機関に「社会との連携を強化する」ことで第一歩を踏み出した。連携パートナーの例は、ビジネス部門、NGO、文化組織、生涯教育組織、1999年には行政組織も加えられた。1999年の法案において高等教育機関が「社会の中で民主制に参加し発展させる」重要性が強調された。予算法案は専門性と生涯学習を高等教育機関に導入し、機関の義務を盛り込んだ。地域政策に関する展望が2000年の予算指針書に加えられた。政府は高等教育機関の使命が、地域の状況に応じて経済成長を刺激することを考えている。2002年の予算指針書には、高等教育機関に追加課題が与えられている。それは「個々の機関の特別な事情に応じて」地域の発展計画に参加することである。各地域は行政の指示のもとで、その計画を作成することを要求される。

#### b. 報告

連携に関する報告書提出が、1997年の改正法で義務付けられた。当初は、これは連携課題の行動計画を記述することであった。後の予算指針書には、報告に計画の説明を含むことが要請された。政府は高等教育機関と社会の連携の説明を別に行うと宣言した。これは4年ごとに提出され、2003年の報告書から始まる。

#### c. 資源配分の管理

高等教育機関は連携課題を達成するために、中央政府から直接の予算/資金を受け取っていない。1994年政府は「技術ブリッジ財団」という組織を設立した。その目的は高等教育機関から、ビジネス部門へ研究結果をより効果的活性的に移転させることの促進である。

機関は資金獲得のため資金協力を財団に申請することを要求される。加えて多くの「ホールディング・カンパニー」が、サービスの生産や研究結果を商業化するため大学内に設立された。大学はこれらの会社の中で国を代表し、会社にボードを任命する権利を持つ。

## 第2節 優良実践の指針

### 1. 財務経営庁の役割

財務経営庁は政府を支援する専門機関であり、その基本的役割は中央政府部門の財務経営の改善である。財務経営庁は政府の機関や組織に、財務人事のすぐれたシステムを提供し、これらの組織を支援する。財務経営庁は成果による経営と中央政府部門の財務経営の発展改善を支援する。

財務経営庁は部門の財務規則を定め、中央政府部門の会計原則を作成した。それは毎年政府の機関組織に2日間のセミナーを開催する。財務経営庁はすべての政府機関や組織の財務行政評価を行う。政府は長の自由になるカウンシルと高等教育機関が代表される会計カウンシルを設立した。

### 2. 主要指標

政府諸局において、高等教育および研究と博士課程に関する指標と比率を開発するプロジェクトが進行中である。このプロジェクトは2000年に開始され、当時は政府が4つの大学にコスト計算を含む博士課程の数値を報告する試行作業に入るよう命じた。大学に主要な指標と、その他の測定値についてコメントするよう指示がなされた。また2000年にほかの4つの高等教育機関が、主要指標の課題達成を求められた。この場合のプロジェクトは博士課程のない高等教育機関、FTE学生のコスト、専門分野ごとの値にかかわるものである。

2001年の予算指針書は4つの高等教育機関が、各教育レベルと各専門分野でFTE学生ごとのティーチング時間の数値を見るため主要指標の試行作業に参加するよう命令した。試行作業の結果は、高等教育機関やその他機関の参加するスウェーデン高等教育協会の会合で議論された。政府の意見としては、主要な値や指標は高等教育機関の協力を得て作られるべきである。

### 3. 会計問題の高等教育フォーラム

スウェーデン高等教育協会の枠内に、会計問題に関する高等教育フォーラムという協力プログラムがある。この協力は1990年代初め、国の会計システムの変更に伴って始まった。

その目的は、高等教育分野での会計原則の開発であり、会計内容の解釈と応用の原理の

検討であり、財務経営庁、高等教育庁、監査院とで会計問題の議論を行うことである。

活動は財務経営庁、高等教育庁、監査院との共同セミナーの開催である。さらに教育科学省と会計分野での討議がなされる。

#### 4. 外部資金による研究のフルコスト負担についての作業部会

2001年4月スウェーデン高等教育協会と特定の研究機関との同意がなされ、フルコスト負担システムの設計について検討作業部会が任命された。この課題の資料のため、多くの高等教育機関で、実際の研究プロジェクト・コストを測定する試みがなされた。部会は標準的追加額のレベルを決定し、追加額が標準額として計算すべきかを決定する課題を与えられた。2002年作業部会は、6大学の20プロジェクトを検討した。検討は約15億 SEK のコストのプロジェクトを対象にした。定義と規範を開発した作業の後で、部会は多くの結論および統一的定義と計算方法の提案を行った。それらによって、高等教育機関と公的私的部門の研究資金提供機関の課題がまとめられた。高等教育機関の代表者と研究資金提供機関との間でオーバーヘッド費用のレベルについて話し合いが持たれた。

2002年春、教育科学大臣は議会の質問を受けた。それは高等教育機関の外部資金による研究について、政府が承認した追加額を含むコストについてどんな指標が考えられるのかというものであった。回答で大臣は、議会の決定とコスト水準の研究に言及した。結論で「オーバーヘッドは、活動の領域と機関によって異なる。非官僚的で公正なシステムは政府と同様、資金提供者と研究者の相互の利益である。オーバーヘッド費用額に同意する最も競争的な組織が、研究を主導し資金提供する。政府は議論が異なった利害関係者の間で展開されたこの過程に干渉し統制するつもりはない。」と述べた。

高等教育機関と研究資金提供機関は、統一的で、行政上の手続きの簡素化が必要であることで合意した。この責任は高等教育機関にある。会計問題についての高等教育フォーラムは、この課題に適切な組織といえる。この問題を考えるうえでスウェーデン高等教育協会の立場は、メンバーへ勧告をするだけである。必要な正式決定を行うのは個々の機関である。

### 第3節 理事会の経営研修

責任の委譲と分権化によって、リーダーシップと経営に関する研修が重要となる。これは高等教育機関の理事と、学長やその他の経営者の双方に当てはまる。当然、個々の機関がこの研修の責任を負い、教育科学省と高等教育庁がこの過程に重要な役割を持つことになる。

高等教育庁は、政府から高等教育の経営研修推進を命ぜられた。高等教育庁は戦略的経営、高等教育機関の役割と社会的責任、人材開発を中心とした学術経営プログラムを定期的に行っている。

政府は1995年以来、経営者に対する標準政策を有している。それによれば、新しく任命された政府機関や組織の長は、個別の導入コースと経営者研修を受けることになる。経営者に対する政府の政策は、機関の経営者と教育科学省の上級スタッフ間の目標と成果について定期的な対話を含んでいる。さらに大臣と学長との個別の対話も含まれる。

いくつかの機会に、政府は規制緩和された高等教育システムでは、理事会の役割が重要であると指摘してきた。政府は特に理事会が、長期的戦略に注意することが重要であると強調してきた。教育科学省は大学とユニバーシティ・カレッジのすべての理事と会合を開き、討論を行っている。「高等教育経営、教員、組織」法案で、政府は高等教育経営者は定義された職務を持ち、特別な義務に対して訓練を受けることを強調している。この責任は高等教育機関にある。

高等教育庁は2002年夏、経営研修について機関評価を公表した。その評価はほとんどの機関が、経営者を支援し研修を行う努力を行っていることを明らかにした。その結果によれば、研修の範囲、志向、重要度は、機関により多様である。また結果は学長の個人的関与が、研修に重要であることを示している。

## 第4節 財務経営報告

### 1. 経営報告

政府に提出が義務付けられている機関の経営報告は、予算指針書に大部分説明されている。2002年の予算指針書において目標の記述と報告要請は、高等教育機関で18ページを占め、特定機関にさらなる要請がある。目標は、高等教育、研究、社会連携について記される。これらの目標には報告義務があり、社会連携、国際化、学際研究の発展に関連した特定目標の達成に関する活動について4年毎の報告から、教員研修を受けた教員比率、博士研究を開始した人数、採用教授数の変化、などより具体的な活動までである。

これらの報告は、高等教育機関が毎年政府に提出する年次報告と共に提出される。

### 2. 財務報告と資料

中央政府の下すべての省庁と同様、高等教育機関は年次報告、中間報告、予算資料を政府に提出する。これらの義務に加えて、機関は予算に対する成果予測を年4度配布する。

## 年次報告

高等教育機関は、毎年2月22日までに年次報告を政府に提出する。年次報告は経営報告、収入報告、貸借対照表、予算会計、キャッシュフロー報告からなる。機関はまた政府の監査に関する情報を提出するよう要請される。収入報告は寄付や奨学金の形の外部資金を含め、機関の収入支出概要である。

上記で示したように、年次報告は目標と経営結果の比較、政府要請の報告を含んでいる。

高等教育機関の理事会は、年次報告の承認を行う。学長を含む理事会の全員が、署名しなければならない。年次報告は政府が命令し、政府に提出される。多くの機関の年次報告は、規則によって要求される情報（理事会による内部目標）のほか資料も含まれる。

監査院は年次報告を検査し、監査報告を作成する責任がある。

## 中期報告

高等教育機関は毎年8月15日前に、政府に中間報告を提出しなければならない。中間報告は当該年度の最初の6ヶ月にかかわるものである。収入報告、貸借対照表、予算会計、予測からなる。中間報告の内容は年次報告ほどでなくてよい。中間報告の数値は大部分予測値である。機関の理事会は、理事長に中間報告の承認を委任する。年次報告と同様、中間報告も監事によって検査される。

## 予算資料

高等教育機関は毎年3月1日に、政府に予算資料を提出しなければならない。予算資料は、次期3年間の経営上の資金計画を含むものである。資金増額の提案は、優先事項の見直しを伴わなければならない。

### 3. 予算指針書上の特別な財務報告の要請

すべての機関が提出する報告のほかに、政府は特定の機関に財務情報を教育科学省に提出するよう指示することもある。この手続きは政府の意向である。それは高等教育機関の財務改善を追跡したいという目的である。政府の立場は、中間報告か年次報告、そして監査院の情報によって変わる。これによって抽出された機関は、まず教育科学省に予算書を提出する。次に財務改善の証拠を提出する。さらに当該機関は4半期毎の予算書とそれに対する意見を要求される。

## 4. 監査

### 監査院

監査院は、毎年高等教育機関の経営監査を行う。当局は、効果的監査と年次監査を行い、中央政府の運営を検査し、政府機関や組織が提出した年次報告と資料を検査することに責任を持つ。それはこれらの報告の信頼性を評価する目的である。当局は、また毎年政府に監査報告を提出する義務がある。その報告は、政府機関の年次報告の検査である。

高等教育規則には、機関の理事会が、監査報告に対する回答に対する措置の決定義務を持つと述べている。

## 5. 内部監査

高等教育機関の内部監査は、政府機関の内部監査に関する規則によって行われる。規則は、すべての大学とある特定の高等教育機関に適用される。1994/95年の予算法案で、内部監査に求められた決定に関連して、中央政府が内部監査の必要理由を述べている。その理由の第1は、機関が責任を持つ財政額である。第2に、政府から機関への責任の委譲である。規則によれば、内部監査の責任は機関の理事会にある。理事会は、内部監査による監査計画と結果を承認する責任を持つ。理事会が監査計画を承認する前に、理事会は監査院と協議を行う。規則は内部監査の組織的手続きについても定め、大規模大学は、この目的のための職員採用を行わなければならない。また、小規模大学は、外部の専門家に依頼する。

2002年監査院は、中央政府部門の内部監査状況の研究を行った。2002年6月18日提出の報告に見られる提案の一つは、大学理事会を含む政府機関の理事会が、内部監査より強い権限行使を行うべきだとした。内部監査が理事会の指示下でなされ、経営問題など経営レベルに巻き込まれないよう明確にした。

## 6. 質の評価

### a. 高等教育庁の業務

高等教育庁は、高等教育機関に関する諸問題を扱う中央政府機関である。高等教育庁は高等教育部門の経営の変化、改善、再生に有用な資料を提供する。当局は、学生の憲法上の権利を守るため機関の監査をする。

高等教育庁は、高等教育機関の質の評価を行う。この評価は、博士課程を含むすべての機関にわたる。それは、機関による質保証活動を検査し、機関からの学位授与権申請を審査する。政府に代わって、当局は、特定分野の博士号授与権について機関からの申請を審査する。

### b. すべての分野/プログラムの質の検定作業



1999年政府は高等教育庁に、2001年から6年間に高等教育プログラムの質の検査を行うよう指示した。質についてのこの検査は、機関による自己点検と外部評価の双方を含む。外部評価チームが提案された評価書を含む報告を高等教育庁に提出する評価は、高等教育法と高等教育規則に基づいており、機関の環境や目標に沿うものである。分野とプログラム評価に3つの主目的がある。すなわち質の改善への貢献、高等教育法と高等教育規則の目標に教育が従っているかの検討、そして利害関係者への情報提供である。

9つの評価チームが、2001年222の検査を行った。2002年の高等教育庁の年次報告は、「評価では改善についての提案をいくつか行った。しかし印象は経営がうまく行われているというものである」と述べている。222の分野とプログラム検査のうち8のみが著しい欠陥があり、学位授与権が問題とされた。機関は、新たな検査前に欠陥を修正する機会を与えられる。この2回目の検査の後、学位授与権の停止が検討される。

## 第4章 財務の活性化

### 第1節 財政状況の概観とその展開

#### 1. 財政状況

高等教育と研究の総額は、2002年523億 SEK で、内訳は以下である。

費用 (SEKm)	2002会計年度	%
高等教育総費用	52 300	100.0
国立機関	38 400	73.4
私立機関	3 100	5.9
奨学金	10 300	19.7
政府機関	500	1.0

この523億 SEK はスウェーデンの2002年の GDP の2.2%に当たる。高等教育機関の活動コストは415億 SEK で、GDP の1.8%弱である。

Table showing income statements for higher education institutions 1998-2002

Amount in SEKm, current prices

	2002	%	2001	%	2000	%	1999	%	1998
経常収入									
政府予算	26 576	66	23 050	61	21 911	60	19 739	58	
その他	14 749	36	14 909	39	14 665	40	14 130	42	
総収入	41 325	100	37 959	100	36 576	100	33 869	100	31 861
運営費									
人件費	24 092	58	22 147	58	21 083	58	19 266	57	
資本支出	5 894	14	5 455	14	5 033	14	4 733	14	
その他支出	11 482	28	10 647	28	10 406	28	10 043	29	
総支出	41 468	100	38 249	100	36 522	100	34 042	100	31 946
経常収支	-143		-290		54		-173		-85
移転等	-38		19		6		-139		156
資本変動	-181		-271		60		-312		71
資本	3 263		3 444		3 715		3 655		3 967

Note: In addition to the 39 institutions of higher education, the report also includes municipal and private education providers contracted by the state to provide higher education.

中央政府からの直接歳出は高等教育活動の64%を占め、過去5年で若干上昇した。この

上昇は1990年代と2000年代初めに起こった学生数増加が原因であり、中央政府から支出された。2002年に研究と博士課程への直接歳出は46%を占め、長期的に減少している。

## 2. 高等教育の財政の発展

1993/94年から高等教育への議会からの資金は、政府決定で特別収入を利用して、FTE 学生数と FTE 学習結果値に基づいて計算される。2002年に以下の総額は FTE 学生と FTE 学習結果ごとに適用される。一番右のコラムは、専門分野の比率である。

専攻分野	学生1人当収入 Amount in SEK	卒業生1人当収入 Amount in SEK	学生数割合 2002 %
人文社会科学	14 704	15 394	45.2
自然科学工学	38 408	35 122	31.8
歯学	34 877	43 614	0.4
医学	46 922	61 540	3.8
健康福祉	37 286	34 096	7.2
教員養成	27478	34 807	7.6
その他	32 266	27 783	2.1
デザイン	114 419	73 530	0.6
芸術	163 163	73 552	0.2
音楽	98 526	65 828	0.7
オペラ	235 214	148 413	0.0
演劇	227 958	119 494	0.1
メディア	230 561	196 132	0.1
ダンス	159 885	93 227	0.0
スポーツ	83 734	40 961	0.2

上の表から明らかなように、多くの専門分野は少額である。FTE 学生数の約半分は、人文、社会科学、神学、法学である。3分の1が工学、自然科学である。これらの分野で FTE 学生に基づく教育資金の80%を占める。

1990年代中ごろ中央政府財政の改善のため、公共部門の予算削減がなされた。当時、FTE 学生と FTE 学習結果による収入が削減された。政府によって価格および給与指数による修正がなされた。給与は2001年まで1994年水準に戻らなかった。2002年2003年に人文社会科学に2億 SEK 準備された。2003年には健康介護分野に2億 SEK 追加された。

1994/95から2002年の2つの主要専門分野に投入された資源の変化は以下のとおりである。

専攻分野	1994	2000	2002	変化率 %
人文社会科学				
学生 1 人当り収入	14 024	13 544	14 704	4.8
卒業生 1 人当り収入	14 349	14 179	15 394	7.3
自然科学工学				
学生 1 人当り収入	38 036	36 580	38 408	1.0
卒業生 1 人当り収入	33 850	33 450	35 122	3.8

高等教育庁の2002年年次報告によれば、高等教育機関の購入価格に近い政府の消費指数を用いれば、1994年と2001年の間に資金は17%下落した。2002年から2003年に人文、社会科学、法学、神学、健康介護の収入は特に増大した。

### 3. 研究資金の発展

2002年の高等教育年次報告によれば、2002年の大学とユニバーシティ・カレッジの研究と博士課程の収入は218億 SEK である。近年の傾向は以下の表に示した。

	2002	%	2001	%	2000	%	1999	%	1998	%
研究開発収入総額	21 800	100	20 448	100	19 473	100	17 844	100	16 911	100
直接政府助成	11 980	45	9 547	46	9 231	47	8 178	46	8 437	50
外部資金	9 820	55	10 901	54	10 242	53	9 666	54	8 474	50

研究と博士課程の収入は、1998-2002年で29億 SEK 増加した。研究の資金増加は、主に外部資金の増加である。

外部資金には次のものが含まれる。研究カウンシル、中央政府諸局、地方政府、EU、スウェーデンおよび外国の NPO、スウェーデンと外国の企業、投資ファンドを用いた1990年代設立の財団。

#### 中央政府資金と外部資金の関係

2002年外部資金は研究費の55%を占め、中央政府の資金は45%を占める。1997年にはその比は、50対50であった。長い目で見れば、資金構図は大きな変化を経験した。1980年代初め中央政府資金は、研究費の3分の2を占めていた。この変化に対する一つの説明は、1994年中道右派政府の投資ファンドによる財団の設立である。2002年に財団はすべての研究費の5%、11.45億 SEK に責任を持つことになった。EU の研究プログラムや国の研究カウンシルも外部資金の増額に貢献している。公的部門は、2002年の研究費の71%を占める。

研究財団と EU 資金を含めれば、その比率は80%にもなる。

#### 高等教育機関への研究資金配分

より多くの機関に博士号授与権が与えられ、また1990年代高等教育部門の拡大によって、研究資金配分も変わった。1990年代中ごろ12大学が、すべての研究資金を受けていた。2001年この値は91%になった。

付録表 4 はスウェーデンの大学とユニバーシティ・カレッジの 5 年間以上のファンディングの構造を示している。

#### 4. 財政結果

2002年の高等教育機関の総所得額は、410億 SEK となる。各機関の総費用額はさまざまであり、Lund 大学の46.82億 SEK から Opera ユニバーシティ・カレッジの1.8千万 SEK まで分布している。12の主要大学の連結貸借対照表額は320億 SEK となる。新大学、ユニバーシティ・カレッジ、芸術ユニバーシティ・カレッジ（27機関）の総額は90億 SEK である。高等教育機関の総資本、すなわち前年からの資本変動総額と2002年資本変動は、30億 SEK を超える。これは高等教育機関の総コストの8%になる。絶対額で大規模大学は剰余の大部分を占める。大学の剰余は26億 SEK となる。貸借対照表額に比べ、高等教育部門の損益計算書総額は低い。

過去4年以上損益の分散は1%以下であった。損益の分散は1993年の改革後5年はかなり大きいものであった。当初大きな剰余が出たが、1990年代の大きな欠損になった。1990年代の赤字は高等教育機関を襲った経済要因である。損益の小さな分散のもう一つの説明は高等教育部門が、学生の需要に沿って経営されるようになったということである。内部経営の改善とより正確な予測はより精度を向上させた。

各機関の損益分散は2002年-6%から+13%である。高等教育機関の最大の剰余は2002年12月31日のコストの0から26%まで分布している。2大学だけがマイナスであった。

付録の表 1 は、1998-2002年の39の機関の所得、資本、損益を示している。

##### a. 財務結果の評価

スウェーデンの中央政府予算システムは、財務関係機関による年次計画に基づいている。単純に言えば、結果は経済業績の測定値として見られる。中央政府は、政府機関に活動を行う以上の資本を持つことを勧めていないし、してもこなかった。高等教育部門の業績による資源配分や外部資金保有の自由によって、高等教育機関が剰余や損失を繰り越し、資

源を有効利用する機会を制限する規則になった。

#### b. 高等教育機関の利益/損失に関する規則

中央政府によって利益と損失の取り扱い規則が作成された。料金徴収活動に関する中央政府部門の一般規則とは別に、政府は高等教育機関の中核活動、すなわち教育と研究の規則を定めた。

「料金収入のない活動に対して、経営の最終年の経営コストの10%を超える累積剰余があるところでは、すべての累積剰余の使用計画が、提出されなければならない。剰余は説明され、コメントされるべきである。また損失も説明され、コメントされなければならない。損失が剰余で埋め合わせられないなら、改善計画が提出されるべきである。」

これは、「10%ルール」といわれ、上限ルールである。高等教育機関はある上限まで剰余を使用することが可能である。剰余が大きいとき、累積剰余のすべてについての会計報告が政府になされる。赤字は前年に生じた剰余で補填されても、常に年次報告で議論されなければならない。剰余や欠損の取り扱い規則は財源に無関係に適用される。中央政府部門の料金獲得活動の規則では、すべてのコストがカバーされなければならないが、料金は剰余をあげるため設定されてはならない。剰余の使用制限によって、中央政府機関は機関の利益/損失傾向を統制する。1990年代中ごろ累積剰余が大きすぎると考えた政府は、多くの高等教育機関に返還要求を行った。

#### c. 高等教育機関の貸借対照表

他の政府機関と同様、すべての高等教育機関は貸借対照表、損益計算書、その他を含む年次報告を準備することを求められる。年次報告、年度決算、経常会計報告が一般に公正妥当と認められる会計原則にしたがって用意されなければならない。年次報告の各セクションではコスト、収入、財務状況に沿って、損益上の正確な経営指針が与えられるものでなければならない。

貸借対照表を組み込んだ会計モデルは1990年代初めに導入され、中央政府部門の内部管理の基礎になるものである。貸借対照表と損益計算書は、予算会計から企業会計への移行を表している。貸借対照表は「財政状況」すなわち資産、資本、負債を示している。貸借対照表は大科目と項目（発生と繰り延べ）が計上されなければならない。これによって貸借対照表の機関ごと、年度ごとの比較が可能となる。しかし貸借対照表は企業会計の観点からはまだ不完全である。評価は国有部門（FTE収入、非年金負債）の内部価格を適用してなされる。その結果貸借対照表は、機関の真の値を明らかにしない。注目すべきは、損益計算書上のコストと財源である。中央政府局が興味を示すのはこの情報である。

すべての政府機関や組織と同様、36の国立大学とユニバーシティ・カレッジは中央政府部門に属する。貸借対照表の実際の意味では、組織/会社は貸借対照表に掲載されている資産を統制するが、他の政府機関と同様、高等教育機関は貸借対照表の資産に限定された統制しか出来ない。資産と設備は売却可能であるが、それらは「永久使用」とみなされる。予算からの支出された投資のキャピタルゲインは、国に払わなければならない。さらに高等教育機関は、固定資産を所有してはならない。代わりに経営に必要な土地を借りなければならない。結果的に高等教育機関の貸借対照表は比較的到低い総額になる。13の国立大学の貸借対照表は付録の表5に掲げた（これら13大学は高等教育部門の80%を占める）。この概要が示すように、全固定資産は2002年59.41億 SEK である。機関の資本総額は26.87億 SEK で、資金の変動は24.64億 SEK である。高等教育機関が売却権を持つのはこの最後のアイテムである。

## 第2節 財政問題の検討

### 1. はじめに

前に説明したように、高等教育機関は経営財政活動報告の義務がある。政府は機関の活動を監視するための情報を受け取る。そして政府諸局は、年次および中間監査の明確な規則を定めることになった。政府はまた監査報告に対してとられる検討事項を決定する。

### 2. 予算指針書の特別指示

前に述べたように、政府は近年、時としてある特定高等教育機関に対し教育科学省へ財務状況を報告するよう指示した。これらの決定は年次報告と中間報告、また監査院による監査報告に基づくものである。

1998-2002年の予算指針書によれば、次の機関が財務状況と計画実行状況について報告を指示された。

University/University College	1998	1999	2000	2001	2002
Dalarna University College	×	×			
Örebro University	×	×	×		
Stockholm Institute of Education	×	×		×	
Mid-Sweden University College	×	×			×
Södertörn University college	×	×	×		
Gotland University College		×	×	×	×
Royal University of Music in Stockholm		×	×		
Stockholm University college of Acting		×			

過去5年間にこのような指示を受けた機関のうち2機関は新設のユニバーシティ・カレッジ(Södertörn University College と Gotland University College)であり、他の2機関(Örebro University と Mid-Sweden University College)はより精力的に拡大した機関である。その他は大学の地位を最近獲得した機関である。

これらの特別指示への対処は、機関ごとに異なり、問題の特殊性によるものであり、各大学の経営姿勢の違いによるものである。

### 3. 特別政府委員会

予算指針書の特別報告において望ましい結果ではなかったと政府が判断すると、特別委員会が高等教育機関の財政改善を検討するために任命される。委員会の業務は政府への回答も含んでいる。

政府は過去5年間に2回これを行った。3機関がこれらの特別検査を受けた。

委員会は政府によって招集された人々で構成され、特定問題を調査する課題を与えられている。委員会は政治的基盤を確立するため一時的に政府権限として扱われる。委員会の業務は、データの収集分析と改善案作成である。この後は、いろいろな分野において政府の検討の準備を行う手続きがある。スウェーデンでは委員会は、主要改革の基礎的作業のほとんどを行う。これがスウェーデン政府の各省が他国に比べて小さいという一つの理由である。

委員会は委員会文書という形で政府から指示を受ける。調査が終了すると、委員会は結果を報告書の形で出版する。

#### Örebro 大学と Södertörn ユニバーシティ・カレッジの支援委員会

政府は、経営管理改善と財政機能強化のため特別委員会を招集する決定を行った。関連して達成結果の評価を政府に提出することも決められた。委員会は4名で、うち2名は他大学の事務局長である。

政府決定の理由は、スウェーデン監査院が、機関予算過程に批判的コメントをつけたにもかかわらず、問題が解決されていなかったためである。その2機関は、多くの分野で共通の問題を抱えていた。すなわち、内部統制、内部管理の質、予算資料の不備、予測の不正確さ。しかし、一つの大きなちがいは、負債の規模であった。Södertörn ユニバーシティ・カレッジの場合、予算総額は2.2億 SEK に対して蓄積赤字が1.5~2億 SEK であった。Södertörn ユニバーシティ・カレッジは「機関の財務結果を理解する上で、本質的情報が年



次報告から抜け落ちている」という批判的監査報告を受けた。

#### 委員会報告

1999年11月提出の報告で（スウェーデン政府公文書 1999:135）委員会は、Orebro 大学の場合、大学は「監査により指摘された欠陥を修正するべく行動し、経営管理の改善に努力を行った」と述べた。

対照的に、委員会は、Södertörn ユニバーシティ・カレッジは問題を解決するため、求められたことを行っていないとした。委員会は、その機関は自助努力によって赤字解消は無理だとの見解を示し、再編成を勧告した。委員会は、この関連で、その機関は将来活動の明確な目標を決定することが大切であるとの意見を示した。

#### 政府の立場

政府は、2000年秋 Södertörn ユニバーシティ・カレッジに当時1.54億 SEK にのぼった蓄積赤字を対処するため1億 SEK を融資する決定を行った。予算法案で、政府は Södertörn が財政均衡をとる責任があると強調した。政府はまた Södertörn が同様の問題を引き起こさないため、内部経営管理が充分機能する方策を期待した。

Södertörn ユニバーシティ・カレッジの2001年の年次報告は、この機関が3.3百万 SEK の経営赤字を出し、資本は3.33千万 SEK となることを示した。Södertörn は経営管理において、大幅な改善を示した。財政管理局の財政評価では、Södertörn の点数は1999年の「不合格」から2001年「合格」に変わった。

#### 4. 予算討議

計画と追跡過程は、目標と成果による経営システムにとりわけ重要である。政府代表の教育科学省と各高等教育機関の討議は、このシステムの発展に戦略的役割を持っている。高等教育機関と教育科学省は「予算討議」の改善は認めたが、さらなる発展が必要であると同意している。

予算討議から教育科学省は特別報告義務がある機関および、より一般的な機関の財務状況を監視する手段を講ずる。これらの機会では比較的インフォーマルな形での意見、コメント、助言がなされる。

#### 5. その他の方策

公式には、政府は予算指針書、特別政府決定および指示によって、また経営組織の選択と学長、理事長、他の理事のほとんどの任命によって、高等教育機関を統制する。よって

政府は、政府が設定した課題を機関が遂行しない場合、これらの手段を制限なく行使することが出来る。これまで学長理事とも財務その他の経営失敗で解任されたことはない。極端な場合、政府は学長と理事が対立した場合、介入せざるを得ないが、その場合でも、その理由は収支均衡条件を確立することの出来なかったためではない。

## 6. 採択行動からの教訓

高等教育部門は1990年代大きな改革を経験した。これらの改革は、地方の影響力強化や自立性を伴った規制緩和と資源配分の新方式を含み、それらは目標設定と財務報告の義務を伴うものである。新しい資源配分方式では1会計年度から翌年度への繰り越しができるようになった。1993年までの予算システムは、機関の経営範囲が詳細に管理されていたが、他の公的部門にも導入されたある程度の「売買システム」といわれる新しい資源配分方式に取って代わられた。この改革によって、高等教育機関は自らの計画システムを早急に変える必要があった。それによって「供給哲学」から「需要に合った供給」に移行できる。改革は他の政府機関と同様、財務管理の分野にも及んだ。機関は管理活動で厳しい要請に直面した。年次報告、中間報告及び予測、現金管理、より厳しい会計管理などは、1990年代に起こった改革の例である。

これらの改革においても、政府が高等教育機関の財務上の収支均衡をとるよう命ずることは少ない。財務的な観点からは、高等教育部門が規制緩和過程をうまく行っていると考えられる。政府が実際に関与したケースでは、全体の運営の量に比べ限られている。1つの事例だけが、政府が財務困難取り除くため1機関に財務関与を行った。それは新しく開学したユニバーシティ・カレッジであった。政府は現行の資源配分方式が新設機関を扱う上で欠陥があることを認めている。2000年の予算法案で、「政府は新しい高等教育機関が設立される場合、各専門分野で通常の収入枠内で借入金や計画や教育費を支払う上で不都合があることを認めざるを得ない。」と述べている。

特別注意を要する高等教育機関の典型例は、

- ・ 小規模（予算総額の点で）
- ・ 拡大途中
- ・ 新設
- ・ 研究が全活動において小さい割合、直接政府資金が大きい
- ・ 学生からの収入依存

ほとんどの高等教育機関の経営者へのインタビューが行われ、その内容は政府の決定に対する機関の意見と、決定に対してなされた経験についての意見を聞くことである。

大方において高等教育機関は、経営を収支均衡に近づける強制力行使の必要について認識し、理解している。ほとんどがさらにこのような強制行為が政府の「干渉」がなくてもとられるべきと考えている。多くの場合、政府の決定は組織の内部危機の認識を高めるために、機関の経営チームによって利用されている。人材問題はすべての機関の共通点である。ここでの問題は、財務管理の知識を有し、資源配分を理解できる経営専門スタッフを各機関が持つことが重要であることである。教育科学省と高等教育機関のすべてのレベルでの対話の重要性が強調された。

### 第3節 改革の計画と承認

#### 1. 追跡評価

予算法は政府が、議会に高等教育と研究を含む諸活動の目標と成果を報告するよう義務付けている。近年いろいろな関係で議会は、より明確に定義された目標と成果の説明を求めている。2001年議会は、予算問題に集中して取り組み、追跡評価へのより多くの時間をかけるよう決定した。追跡評価を予算過程に組み込むステップとして、議会は政府に議会へ年次結果報告を行うよう要請した。

#### 報告に見られる政府の改革要望

政府は財務と経営が関係する報告において手続きの発展の必要があると見ている。その理由は政府が目標、成果、資源関係の資料を必要としており、これが予算措置の本質部分を構成するからである。前に述べたように、それについてのプロジェクトが教育科学省内ではじまり、諸活動を記述する多くの指標を選び出そうとしている。このプロジェクトに関連して、政府は成果基準が論議されると考えている。この考えの下、議会と政府は、測定と追跡に適切な目標を含む経営報告を要求している。

高等教育機関の経営成果の予測能力を発達させようという要望が出された。現在の資源配分方式に対して、過程の予測においてより正確さが求められる。高等教育への志願率の減少や工学および自然科学分野の学生募集の難しさによって、スウェーデン高等教育機関は「上限」に達していないという状況になっている。反対により多くの学生を教育する特定の機関も存在する。政府は時として学生のニーズに対応するため「学生定員」の再配分を決定する。ネット大学も議会によって配分された資金内で設立された。

#### 高等教育機関の計画と追跡過程

教育科学省と高等教育機関の間の予算討議の重要性はすでに指摘した。目標と成果による現行の経営システムのさらなる発展のため、計画と追跡過程が各機関で発展される必要がある。いろいろな規模での開発努力がこの分野で進行中である。一般的には計画過程は、経営目標と成果を中心に開発された。機関内で事務局と経営責任者の対話は、経営手段の

一つとして試されている。高等教育部門でより注意を引くのは、経営目標と財務展開の追跡能力である。

## 第5章 管理システム：強さ、弱さ、機会、脅威

### 第1節 強さ

#### 1. 1990年代の拡大を可能にした

1999年政府は、高等教育の管理に関する問題を検討するため特別調査官を任命した。高等教育の管理—評価、という報告において、はじめに「高等教育の資源配分と管理を行うにあたって、目標と成果に基づく現行方式は変えるべきでない」としている。委員会報告は、資源配分と管理の現行方式が全体にうまく機能しているという同意が形成されているとしている。1990年代の学生数の拡大は、1993年導入された自治の拡大と資源配分方式がなければ吸収できなかったというのが、機関間での合意された見方である。学生や社会のニーズに合わせたコースやプログラムの作成の自由は、重要な要因である。活動のための必要資源への管理も重要である。これは特に校舎の供給に責任を取る機関に適用できる。政府は上記の報告に対する反応として「教育科学省の高等教育機関に対する業績による資源配分方式は、現在のままにしておくべきである」と記した。現行の管理方式の特徴に関する合意は、システムの強さである。目標がどのように達成されるかに対して、責任を負うため政府の挑戦を受け入れる高等教育機関の役割に、大きな関心をもたれる。過去になされた改革は、単なる技術的修正とみなされている。これは高等教育機関の役割のシステムの大きな自信となっている。

#### 2. 高い効率性

1993年の改革の1つの目的は、政府効率の向上である。過去10年間の高等教育と研究に関する財政の発展は、効率性が高まったことを示している。学生1人当たり支出は減少した。それが質に影響したかは不明である。高等教育庁が実施した評価では、ほとんどの分野で質は維持または高まったとされる。ある特定分野では、あてはまらないので、高等教育庁は質の低下に注意を促した。

### 第2節 弱さ

#### 1. 学生需要の減少が収入に直接影響する

1993年に導入された資源配分方式は、高等教育の拡大時にテストされたことになる。ある機関が経験しているように、学生需要の減少は機関の収入に直接影響した。高等教育機関は教職員の安定雇用とレンタル契約において、長期的な財務上の義務を負っている。よって支出のほうはすぐには減少させられない。事実としては、高等教育部門の拡大と若年層の減少とが組み合わさって、1機関当たり需要が低下していることである。学生の需要と労働市場の需要に基づいた政府目標にも乖離があることも確かである。

#### 2. 高等教育機関新設時には資源配分方式が働かない

資源配分方式が導入されて以来、機関の新設時にはそれが機能しないことが明らかとなった。それは「中央政府機関による管理」に示されている。「オープン・ユニバーシティ」法案で政府は、「当初配分は、現在の資源配分方式よりも多くなくてはならない」と述べている。この状況で薦められるのは、意思決定目的に対する結果予測の明確な根拠である。これらのケースでは資源は、業績によるシステムより、他の方法によって配分されるべきである。

### 3. 高等教育機関はより準備金が必要

高等教育機関が受け取る収入は学生数に依存し、その年度の経営に直接影響を及ぼすが、他方コストのほうはその年度で簡単には変更できない。この状況では、長期的経済展望が必要になる。機関は剰余金の処分に関して制限されている。これらの問題は、2000年の「高等教育の管理—その評価」報告に明らかにされている。報告は、機関が貸借対照表総額の10%まで繰り越すことが出来るという選択は、減少期の問題解決にならないと述べている。報告書は、「この問題は政府業務全体にとって重要であり、解決法を見つけ出さねばならない」としている。高等教育機関が政府の意向、すなわち現行の優先事項と計画の再生および再構造化を達成しようとするならば、これは機関にとって重要となる。高等教育機関によれば、これによって、調整コストと同様、知識技術に対して将来投資をするための高等教育部門には、準備資金を用意する自由が与えられるべきである。

## 第3節 機会

### 1. 優先事項の見直し

スウェーデン高等教育の資源配分方式は比較的最近のものであるが、それへの一般的反応は肯定的である。当初、機関は優先事項の見直しをする機会を有効に利用していないと批判された。しかし次第に自らの優先事項を確立する能力が向上している。これは高等教育への資源配分方式管理に関して最も明白である。今日より多くの機関が、予算指針書とは別の内部収入を採用している。教育活動に対する収入がどのように配分されるかは、ますます地方のニーズによって決定される。多くの大規模大学は、新しい優先事項を定義するため、既存の経営を見直す作業を始めている。

### 2. 経営課題と高等教育機関とのすり合わせ

今日スウェーデンの高等教育部門は広範で複雑な運営で構成される。36の国立大学およびユニバーシティ・カレッジがあり、それらはそれぞれ規模、歴史、伝統、内容において異なっている。Lund や Uppsala 大学は400年以上の歴史があり、すべての学部があり、総額は10億 SEK である。他方芸術ユニバーシティ・カレッジは1億 SEK の総額である。その差異は大きい。規模、複雑さ、活動の異なるすべての機関に、同じ規則や要求を適用するのは、機関にとって望ましくはない。機関は拡大予算討議によって指示された成果によ

る高度な経営モデルを要求する。それによって機関の個性や志向に基づいた経営課題に関して好ましい条件が作り出される。

#### 第4節 脅威

##### 1. 短期的解決—長期的解決以前の直接的恩恵

教育活動を支えるため学生数に依存する現行の資源配分方式によって、結果的に機関の活動が、学生需要の大きいところに集中することになる。それゆえこれは労働市場のニーズや特定機関の特性または望ましい特性とは無関係に起こってしまう。

地域発展に高等教育機関が、積極的な役割を果たすという政府の明白な要望は、最新の予算指針書に見られる。そこで機関に地域発展同意書作成に向けて積極的に関与するよう指示がなされた。さらに高等教育機関の戦略が、地域発展プログラムと関連して作成されるべきであると提案された。高等教育機関が地域発展のための単なる政治手段としてみなされることになれば、それは機関のリスクである。結果として機関は、社会における知識の長期的発達と新たな知識探求への責任を無視することになるかもしれない。同様に、スウェーデン社会やビジネス界の必要とする分野での研究に対する大学の責任が、地域や短期的発展のため無視されてしまうかもしれない。

研究への直接交付の減額と外部資金の増額を伴う業績による資金配分の管理方式は、好ましくない状況を生み出すかも知れない。

##### 2. 報告の増加と規則規制の強化

1990年代の改革の目的は、規制と予算による統制から目標と成果による経営へのシフトである。改革の中核は政府組織と政府権限の役割の分化における変化である。議会と政府は目標を決定し、必要な成果を示す。高等教育機関は活動が最善になされるよう保証する。

現行システム開始以来、予算指針書の目標の記述と報告の分量が増加した。この間、高等教育法と高等教育規則は拡大された。高等教育機関の見方では、詳細な統制への移行は不信を招き、望ましい目標と成果による経営形態を破壊することになる。

## 参考文献



## REFERENCES

- Government Bill 1996/97:141 Högskolans ledning, lärare och organisation (Higher education management, teachers and organisation)
- Government Bill 2000/01:3 Forskning och förnyelse (Research and renewal)
- Government Bill 2001/02:15 Den öppna högskolan (The Open University)
- Swedish Government Official Reports 1996:21 Reform och förändring (Reform and change)
- Swedish Government Official Reports 1997:96 Lokalförsörjning och fastighetsägande (Supply of premises and property ownership)
- Swedish Government Official Reports 1998:138 Forskningspolitik (Research policy)
- Swedish Government Official Reports 1999:135 Stöd till Örebro universitet och Södertörns högskola (Support to Örebro University and Södertörn University College)
- Swedish Government Official Reports 2000:82 Högskolans styrning (Governance of higher education)
- Swedish Government Official Reports 2000:101 Högskolans ledning (Management of higher education)
- Budget Bill, expenditure areas 15-16 (1999, 2000, 2001, 2001)
- Appropriation directions concerning appropriations to higher education institutions, financial years (1998-2002)
- National Agency for Higher Education, Utveckling av högskolans samverkansuppdrag, 2001:24R (Development of higher education's duty to collaborate)
- National Agency for Higher Education, Högskolans arbete med sin samverkansuppdrag, 2000:2 AR (Action by higher education to address its duty to collaborate)
- National Agency for Higher Education, Supervisory Function, major decisions 2000-2001
- National Agency for Higher Education Annual Report, Institutions of Higher Education (1998, 1999, 2000, 2001, 2002)
- National Agency for Higher Education, Ledarutveckling – ett styrinstrument, 2002:19R (Management training: an instrument of governance)
- National Agency for Higher Education, NU database <http://nu.hsv.se/nu/index1.html>
- Swedish National Audit Office, Internrevision i staten, Report 2002-06-18 (Internal auditing in the central government sector)
- Fritzell & Birath, Utbildning, utbyggnad, urholkning, Swedish Association of University Teachers Publications Series XXIV (Education, expansion, erosion)

Mid-Sweden University Collage, Annual Report 2001

Bo Sundqvist, Högre utbildning och forskning under det senaste decenniet – en statistisk översikt (Higher education and research in the past decade: a statistical overview)

Christina Ullenius and Bo Sundqvist, Lätta på banden till universitetet, UNT 12 September 2002 (Relax controls on the universities)

Lena Marcusson, Högskolans associationsform ur ett förvaltningsperspektiv, 17 May 2002 (Form of association of higher education institutions from an administrative point of view)

Johnny Andersson, Självständiga universitet – en idéskiss, April 2002 (Independent universities: a draft)

Higher Education Act (1992:1434)

Higher Education Ordinance (1993:100)

Government Agencies and Institutes Ordinance (1995:1322)

Ordinance concerning the Supply of Premises to Central Government Authorities (1993:528)

Appropriations Ordinance (1996:1189)

Capital Supply Ordinance (1996:1168)

Fees Ordinance (1992:191)

Annual Reports and Budget Documentation Ordinance (2000:605)

Internal Audits at Government Agencies Ordinance (1995:686)

Instructions for the Parliamentary Auditors Act (1987:518)

TABLE 1 Financial overview, results 1998–2002

Universities/University colleges	Costs	Capital	Capital	Annual	Annual	Annual	Annual	Annual
	SEK m	SEK m	%	result	result	result	result	result
	2002	31/12/02	2002	2002	2001	2000	1999	1998
<b>Universities</b>								
<i>State sector</i>								
Uppsala University	3 739	281		7,5	-7	9	-41	-73
Lund University	4 682	635	13.6	29	-13	-28	-140	28
Göteborg University	3 794	114	3.0	80	0	26	29	-29
Stockholm University	2 583	190	7.4	4	-2	10	-12	22
Umeå University	2 602	408	15.7	-51	55	24	15	25
Linköping University	2 345	217	9.3	11	-15	-4	-54	-59
Karolinska Institute	3 657	410	11.2	-232	-152	187	-6	32
Royal Institute of Technology	2 702	43	1.6	-44	-16	-15	-23	-109
Luleå University of Technology	1 102	88	8.0	-1	-1	0	9	30
The Swedish University of Agricultural Sciences	2 166	78	3.6	-31	-89	38	24	5
Karlstad University	683	51	7.5	19	18	-8	-22	-4
Växjö University	558	50	9.0	29	-9	-9	3	23
Örebro University	733	104	14.2	37	20	43	24	8
<i>Private sector</i>								
Chalmers University of Technology	2 112	107	5.1	-40	-58	-83	-52	-2
Stockholm School of Economics	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>University Colleges entitled to award postgraduate degrees</b>								
Bleking Institute of Technology	334	25	7.5	-7	6	9	5	-1
Kalmar University College	498	61	12.2	35	13	-15	-3	15
Malmö University College	779	77	10.0	49	19	-12	-34	11
Mid-Sweden University College	743	-10	-1.3	-5	-6	-29	21	7
Mälardalen University College	596	36	6.0	9	-9	-21	-7	27
<i>Private sector</i>								
Jönköping University College	483	26	5.4	-1	1	8	30	26
<b>University Colleges</b>								
Borås University College	399	33	8.3	-6	10	2	5	14
Dalarna University College	404	26	6.4	11	7	3	9	5
Gotland University College	117	-12	-10.3	2	4	-9	-7	5
Gävle University College	416	55	13.2	5	-5	10	4	5
Halmstad University College	311	56	18.0	27	12	-2	-14	16
Kristianstad University College	323	20	6.2	-7	8	5	0	-13
Skövde University College	279	74	26.5	4	17	-4	20	18
University College of Physical Education and Sports	69	14	20.3	-3	-4	1	2	3
Stockholm Institute of Education	495	72	14.5	64	3	-21	12	8
Södertörn University College	500	3	0.6	-30	-3	81	1	-24
Trollhättan/Uddevalla University College	295	15	5.1	5	-5	-4	1	4
<b>University Colleges of Arts</b>								
University College of Dance	32	8	25.0	2	2	1	0	1
University College of Film, Radio, Television and Theatre	81	13	16.0	-	-3	1	-2	2
University College of Arts, Craft, Design	128	38	29.7	-	6	2	7	7
University College of Fine Arts	64	14	21.9	-	0	-2	-1	1
University College of Music	124	20	16.1	15	3	1	0	-4
University College of Opera	18	4	22.2	-	0	1	-4	-2
University College of Acting	29	2	7.1	-	1	0	-1	1
<b>TOTAL</b>	<b>41 978</b>	<b>3 448</b>	<b>8.2</b>	<b>-28</b>	<b>-196</b>	<b>146</b>	<b>-234</b>	<b>135</b>

TABLE 2 Operating costs in 2002, breakdown for higher education and research

Universities/University colleges	Costs SEK m	Costs higher education SEK m	%	Costs Research SEK m	%
	2002	2002		2002	
<b>Universities</b>					
<i>State sector</i>					
Uppsala University	3 739	1 209	32	2 530	68
Lund University	4 682	1 629	35	3 053	65
Göteborg University	3 794	1 555	41	2 239	59
Stockholm University	2 583	1 003	39	1 580	61
Umeå University	2 602	1 144	44	1 458	56
Linköping University	2 345	1 197	38	1 448	62
Karolinska Institute	3 657	689	19	2 968	81
Royal Institute of Technology	2 702	897	33	1 805	67
Luleå University of Technology	1 102	577	52	525	48
The Swedish University of Agricultural Sciences	2 166	580	22	1 586	73
Karlstad University	683	471	69	212	31
Växjö University	558	379	68	179	32
Örebro University	733	518	71	215	29
<i>Private sector</i>					
Chalmers University of Technology	2 112	678	32	1 434	68
Stockholm School of Economics	-	-	-	-	-
<b>University Colleges entitled to award postgraduate degrees</b>					
Blekinge Institute of Technology	334	237	71	97	29
Kalmar University College	498	398	80	100	20
Malmö University College	779	654	84	125	16
Mid-Sweden University College	743	495	67	248	33
Mälardalen University College	596	506	85	90	15
<i>Private sector</i>					
Jönköping University College	483	251	52	232	48
<b>University Colleges</b>					
Borås University College	399	353	88	46	12
Dalarna University College	404	335	83	69	17
Gotland University College	117	104	89	13	11
Gävle University College	416	346	83	70	17
Halmstad University College	311	249	80	62	20
Kristianstad University College	323	289	89	34	11
Skövde University College	279	236	85	43	15
University College of Physical Education and Sports	69	54	78	15	22
Stockholm Institute of Education	495	428	86	67	14
Södertörn University College	500	249	50	251	50
Trollhättan/Uddevalla University College	295	248	84	47	16
<b>University Colleges of Arts</b>					
University College of Dance	32	28	88	4	12
University College of Film, Radio, Television and Theatre	81	76	94	5	6
University College of Arts, Craft, Design	128	122	95	6	5
University College of Fine Arts	64	55	86	9	14
University College of Music	124	116	94	8	6
University College of Opera	18	16	89	2	11
University College of Acting	28	25	89	3	11
<b>TOTAL</b>	<b>41 978</b>	<b>18 396</b>	<b>44</b>		<b>56</b>

TABLE 3 Operating income in 2002, breakdown by source of funding

Universities/University colleges	Total income	Direct gov.		External	
	SEK m	appropriation	%	funding	%
	2002	s SEK m		SEK m	
	2002	2002		2002	
<b>Universities</b>					
<i>State sector</i>					
Uppsala University	3 732	2 297	61.5	1 435	38.5
Lund University	4 711	2 788	59.2	1 923	40.8
Göteborg University	3 874	2 580	66.6	1 294	33.4
Stockholm University	2 587	1 688	65.2	899	34.8
Umeå University	2 551	1 753	68.7	798	31.3
Linköping University	2 356	1 580	67.1	776	32.9
Karolinska Institute	3 425	1 680	49.0	1 745	51.0
Royal Institute of Technology	2 658	1 417	53.3	1 241	46.7
Luleå University of Technology	1 101	729	66.2	372	33.8
The Swedish University of Agricultural Sciences	2 134	1 193	55.9	941	44.1
Karlstad University	702	547	77.9	155	22.1
Växjö University	587	470	80.0	117	20.0
Örebro University	770	642	83.4	128	16.6
<i>Private sector</i>					
Chalmers University of Technology	2 071	957	46.2	1 114	53.8
Stockholm School of Economics	180	51	28.3	129	71.7
<b>University Colleges entitled to award postgraduate degrees</b>					
Blekinge Institute of Technology	333	240	72.0	93	28.0
Kalmar University College	533	407	76.4	126	23.6
Malmö University College	828	693	83.7	135	16.3
Mid-Sweden University College	738	553	74.9	185	25.1
Mälardalen University College	606	494	81.5	112	18.5
<i>Private sector</i>					
Jönköping University College	482	381	79.0	101	21.0
<b>University Colleges</b>					
Borås University College	393	337	85.8	56	14.2
Dalarna University College	415	334	80.5	81	19.5
Gotland University College	119	82	68.9	37	31.1
Gävle University College	421	353	83.8	68	16.2
Halmstad University College	339	280	82.6	59	17.4
Kristianstad University College	316	274	86.7	42	13.3
Skövde University College	283	246	86.9	37	13.1
University College of Physical Education and Sports	66	44	66.7	22	33.3
Stockholm Institute of Education	559	456	81.6	103	18.4
Södertörn University College	470	227	48.3	243	51.7
Trollhättan/Uddevalla University College	301	262	87.0	39	13.0
<b>University Colleges of Arts</b>					
University College of Dance	33	30	90.9	3	9.1
University College of Film, Radio, Television and Theatre	81	73	90.1	8	9.9
University College of Arts, Craft, Design	128	114	92.7	14	7.3
University College of Fine Arts	63	53	84.1	10	15.9
University College of Music	140	121	86.4	19	13.6
University College of Opera	19	18	94.7	1	5.3
University College of Acting	28	28	100.0	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>41 133</b>	<b>26 472</b>	<b>64.4</b>	<b>14 661</b>	<b>35.6</b>

TABLE 4 Research funding in 2002

Universities/University colleges	Research income SEK m 2002	National share % 2002	Govt. approp SEK m 2002	Share approp % 2002	External funding SEK m 2002	Share external % 2002
<b>Universities</b>						
<i>State sector</i>						
Uppsala University	2 582	11,5	1 258	50	1 270	50
Lund University	3 082	14,0	1 364	44	1 718	56
Göteborg University	2 281	10,3	1 172	51	1 109	49
Stockholm University	1 587	7,2	907	57	680	43
Umeå University	1 423	6,4	812	57	611	43
Linköping University	1 140	5,2	499	44	641	56
Karolinska Institute	2 739	12,4	1 095	40	1 644	60
Royal Institute of Technology	1 764	8,0	638	36	1 126	64
Luleå University of Technology	534	2,4	225	42	309	58
The Swedish University of Agricultural Sciences	1 461	6,6	721	49	740	51
Karlstad University	214	1,0	123	58	91	42
Växjö University	192	0,9	127	66	65	34
Örebro University	223	1,0	134	60	89	40
<i>Private sector</i>						
Chalmers University of Technology	1 400	6,3	379	27	1 021	73
Stockholm School of Economics	-	-	-	-	-	-
<b>University Colleges entitled to award postgraduate degrees</b>						
Blekinge Institute of Technology	96	0,4	55	57	41	43
Kalmar University College	100	0,4	52	52	48	48
Malmö University College	129	0,6	70	54	59	46
Mid-Sweden University College	246	1,1	109	44	137	56
Mälardalen University College	90	0,4	31	34	59	66
<i>Private sector</i>						
Jönköping University College	94	0,4	33	35	61	65
<b>University Colleges</b>						
Borås University College	45	0,2	26	58	19	42
Dalarna University College	72	0,3	33	46	39	54
Gotland University College	13	-	4	31	9	69
Gävle University College	69	0,3	34	50	35	50
Halmstad University College	62	0,3	31	50	31	50
Kristianstad University College	30	0,1	23	77	7	23
Skövde University College	36	0,1	20	56	16	44
University College of Physical Education and Sports	14	-	6	43	8	57
Stockholm Institute of Education	69	0,3	23	33	46	67
Södertörn University College	247	1,1	20	8	227	92
Trollhättan/Uddevalla University College	40	0,1	18	45	22	55
<b>University Colleges of Arts</b>						
University College of Dance	4	-	3	75	1	25
University College of Film, Radio, Television and Theatre	4	-	3	75	1	25
University College of Arts, Craft, Design	6	-	4	67	2	33
University College of Fine Arts	9	-	2	22	7	58
University College of Music	13	-	4			
University College of Opera	2	-	2	100	-	-
University College of Acting	3	-	3	100	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>22 061</b>	<b>100</b>	<b>10 163</b>	<b>46</b>	<b>11 898</b>	<b>54</b>

TABLE 5 Balance sheet schedules, the 10 largest state universities, 2002,

M SEK	Uppsala University	Lund University	Göteborg University	Stockholm University	Umeå University	Linköping University	Karolinska Institute	Royal Institute of Technology	The Swedish University of Agricultural Science	Luleå University of Technology	Total
<b>ASSETS</b>											
Intangible fixed assets	2	-	10	3	3	6	2	12	2	-	40
Tangible assets	830	719	719	301	322	283	611	571	462	97	4 915
Financial assets	12	55	252	4	9	7	621	7	12	7	986
Stocks	-	2	2	-	4	-	-	-	14	2	24
Receivables	120	170	136	50	82	90	138	91	115	54	1 046
Accruals and deferrals	195	575	239	376	132	117	185	278	163	132	2 392
Settlement of accounts with the State	-23	-7	-	4	-90	-2	-1	-113	-	-35	-267
Cash and bank balances	809	1511	948	588	915	480	1130	337	460	179	7 357
Total assets	1945	3025	2306	1326	1377	981	2686	1183	1228	436	16 493
<b>CAPITAL AND LIABILITIES</b>											
Agency capital	312	684	115	194	414	221	414	43	191	99	2 687
Provisions for pensions	7	21	60	3	1	-	-	16	3	-	111
Liabilities	687	787	792	408	416	391	482	630	517	161	5 271
Accruals and deferrals	939	1533	1339	721	546	369	1790	494	517	176	8 424
Total capital and liabilities	1945	3025	2306	1326	1377	981	2686	1183	1228	436	16 493