大学改革支援に関する調査研究

2022 年度プロジェクト報告書

2023 年 3 月

独立行政法人

大学改革支援・学位授与機構

まえがき

当機構は、2016 年 4 月に、独立行政法人大学評価・学位授与機構と独立行政法人国立大学財務・経営センターを統合して設立された。その後 2019 年度に設置法第 16 条の 6 として、「国立大学法人等の運営基盤の強化の促進を図るために必要な情報の収集及び分析並びにその結果の提供を行うこと」が業務に追加され、研究開発部の「大学改革支援に関する調査研究」は、その一部をになうものである。

2022 年度の「大学改革支援に関する調査研究」は、以下のような研究課題を設定し、明らかにした。

1)国立大学法人の財務情報と非財務情報の統合的な活用方法に関する調査研究

- 国立大学法人において、教育活動と研究活動に投入される資源と生み出される成果の対応について調査・研究を進め、法人内部で使用できる管理手法を提案した。

2)国立大学法人を主対象としたガバナンスとマネジメントに関する調査研究

- 国立大学法人における評価制度と資源配分の関係について、海外の政府－大学間の財政関係の事例や他の公的セクターの動向を参考にしながら、望ましい方向性を明らかにした。
- 大学内部の財務管理と外部利害関係者の財務情報の活用に役立つ財務分析手法について、国内外の事例を収集しつつ、明らかにした。
- 大学改革を進める専門支援スタッフの認定・研修制度が確立している諸外国の事例を調査し、日本における制度設計において有益な情報を明らかにした。

また、機構外の有識者を招いて「大学改革支援研究会」を定期的に開催し、プロジェクトの遂行に役立つ知見を収集した。

本報告書は、2022 年度のプロジェクトの活動をまとめたものであり、上記の研究課題に係る「大学改革支援研究会」における外部有識者による 7 回の講演録と 6 編の論考から構成されている。大学改革とその遂行を支える人材育成に関係する方々にとり、有益な情報提供となっていれば、幸いである。

なお、本報告書は過年度の報告書も含めて、以下の URL にて公開する予定である。。

https://www.niad.ac.jp/publication/tyousa/other.html

当機構の研究開発部長として本プロジェクトを立ち上げ、2020 年に当機構を離れられた後も調査研究協力者として本プロジェクトを支えていただいた山本進一先生が 2022 年 9 月に急逝された。これまでにいただいた多大なるご指導とご貢献に改めて敬意と感謝を表し、ご冥福をお祈り申し上げたい。

2022 年度のプロジェクト実施体制は、以下のとおりである(敬称略)。

○竹中亨(大学改革支援・学位授与機構 研究開発部 教授)
○井田正明(大学改革支援・学位授与機構 研究開発部 教授)
○水田健輔(大学改革支援・学位授与機構 研究開発部 教授) ※プロジェクト代表者
○市村賢士郎(大学改革支援・学位授与機構 研究開発部 准教授)
○山本進一(前 豊橋技術科学大学 理事・副学長) ※調査研究協力者
○佐藤亨(日本生産性本部 顧客価値創造センター 部長) ※調査研究協力者
○稲垣美幸(金沢大学 先端科学・社会共創推進機構 准教授)

目　　次

＜2022 年度　大学改革支援研究会　講演録＞

第１章　国立大学法人の寄附金獲得戦略－ファンドレイザーの視点から－ … 7
吉田富士江（株式会社福笑楽美・代表取締役／大阪大学連携ファンドレイザー）

第２章　国立大学法人における産学連携の推進と課題 … 38
伊藤伸（東京大学 未来ビジョン研究センター 特任准教授）

第３章　官民連携のトレンドと国立大学法人等における活用の期待 … 48
石田直美（株式会社日本総合研究所 リサーチ・コンサルティング部門 本部長代行）

第４章　奈良国立大学機構のビジョンと戦略 … 66
榊裕之（奈良国立大学機構・理事長）・宮下俊也（同・大学総括理事）（奈良教育大学長））
今岡春樹（同・大学総括理事）（奈良女子大学長））・榎本剛（同・理事）

第５章　URA スキル認定制度について … 96
稲垣美幸（金沢大学 先端科学・社会共創推進機構 准教授）

第６章　国立大学広報の現状と展望 … 109
谷ノ内識（追手門学院 広報課 課長／大正大学 客員教授）

第７章　英国大学の分析（研究評価、教育評価） … 125
佐野壽則（教職員支援機構 審議役）

＜論　考＞

第８章　我が国におけるリサーチ・アドミニストレーター（URA）の
質保証制度の現状と課題 … 141
稲垣美幸（金沢大学 先端科学・社会共創推進機構 准教授）

第９章　ドイツにおける大学間競争 … 156
竹中亨（大学改革支援・学位授与機構 研究開発部 教授）

第 10 章　国立大学法人の財務情報の分析方法の検討 … 171
－分析可視化システム化のプロトタイプ開発と指標の生成－
井田正明（大学改革支援・学位授与機構 研究開発部 教授）

第 11 章　自己調整学習方略の使用と社会的スキルとの関連 … 181
市村賢士郎（大学改革支援・学位授与機構 研究開発部 教授）

第 12 章　高等教育機関におけるNPMの効果：システマティック・レビューによる検証 … 186
佐藤亨（日本生産性本部 顧客価値創造センター 部長）

第 13 章　国立大学法人の財務状況の推移について … 195
－法人特性別にみた貸借対照表の経年分析－
水田健輔（大学改革支援・学位授与機構 研究開発部 教授）

2022 年度
大学改革支援研究会
講演録

第1章　国立大学法人の寄附金獲得戦略
ーファンドレイザーの視点からー

吉田富士江（株式会社福笑楽美・代表取締役／大阪大学連携ファンドレイザー）

吉田富士江と申します。国立大学法人大阪大学の連携ファンドレイザーとして主な活動を行っています。2015 年から大阪大学の任期付特任専門職員（ファンドレイザー）として入職、2020 年に任期満了とともに(株)福笑楽美（ふくわらび）を立ち上げ、現在は業務委託で大阪大学連携ファンドレイザーとして活動しています。

私は大学のファンドレイザーとして、様々な寄付に関するコミュニティで情報交換会を行い、学びながら日々活動しています。研究者ではありませんので、素人資料で恐縮ですが、その点はご容赦くださいますようお願い申し上げます。

1. 日本の寄付市場

『寄付白書』のデータなどから、寄付市場全体像を説明します。

この 10 年で個人寄付総額は約 5,000 億円から 7,000 億円を超えるほどになりました。寄付者率も 30%台から 40%台に増加しています。2011 年の東日本大震災を契機として寄付が広まったとみられています。日本では災害支援で寄付率が高まる傾向があり、2020 年は新型コロナウイルス感染症という、ある意味災害とも言える状況があり、個人寄付推計の総額が 1 兆 2000 億円を超えました。

日米英 3 カ国の個人寄付総額の比較では、アメリカが突出して大きく 34.5 兆円規模、イギリスは 1.4 兆円規模、日本が 1.2 兆円規模です。名目 GDP 比でもアメリカは 1.55%、イギリスは 0.47%、日本は 0.23%です。

新型コロナウイルス感染症関連の寄付を行った人の割合は 8.7%で、平均寄付金額は 2 万 6000 円超。寄付先の内訳は医療が 47%、福祉や子ども、孤立対策、ボランティア活動などの共助は 32.3%でした。東日本大震災の際には義援金などで災害地に直接支援する方が多くありましたが、コロナ禍では外出が規制されリアルの募金活動が行いにくいことや、インターネット情報で必要なところに確実に支援を届けたいというニーズがあり、仲介者や助成団体への寄付、法人寄付者などを通して寄付を届ける方法が増えました。新型コロナ関連での支援ニーズは「感染者・医療従事者への支援」「感染拡大を防止する活動への支援」「経済的・社会的な影響を受けた団体や個人への支援」など、また寄付募集の仕組みとしては、パートナーシップによる寄付募集、金融機関による寄付募集の取組みなど多岐にわたりました。これは、災害支援など支援先が明確な寄付と違っているところです。

また、コロナ禍前後の社会意識・態度の変化を見ると、身近な人との助け合いが強く認識されるようになり、政府への信頼は低下しています。

ここからは、10 年間の寄付市場を取り巻く環境の変化をご紹介します。

インターネットのプラットフォームを介して、不特定多数の人々に資金調達を呼び掛け、寄付を集めるクラウドファンディング市場は、2018 年には推計 2,000 億円を超える規模になっています。新型コロナウイルス感染症の寄付においてクラウドファンディングによる支援も多く見られました。

社会的投資市場では世界の ESG 投資の総額は、世界の投資総額の 3 分の 1 を占める規模になりま

した。

クレジットカードによる寄付もこの 10 年間で 5 倍に伸び、決済方法としては手渡しに次ぐ 2 番目の決済方法として定着しました。特に新型コロナウイルス感染症が流行している時期にはリアル活動が難しいこともあり、クレジットカードによる寄付や支援が増えています。

ところで寄付といえば、日本でも遺贈寄付が注目され始めています。これは『寄付白書 2015』のデータですが、40 歳以上の 2 割が遺産寄付に関心があると答えました。しかし、遺言書を作成しているのは 3%にとどまるといわれています。この遺贈寄付の潜在性は大変高く、例えば、野村資本市場研究所や日本総研などのデータによると、約 50 兆円前後の市場があるようです。遺贈寄付は件数も 10 年間で約 2 倍になり、金額も 2 倍強に増加しています。実際に特例認定法人の NPO の遺贈寄付の受け入れも着実に増加しています。不動産寄付も制度上の課題は多いですが、現物の寄付受け入れの申し出は増えてきています。

2. 大学の寄付集めの現状

左側の表は運営費交付金と外部資金の獲得状況を示しており、運営費交付金を示す折れ線グラフは右肩下がり、外部資金については大学ではさまざまな努力をしています。一方、右側の表は寄付金の獲得状況です。件数が着実に伸び、寄付金額も年々増えています。

大学の寄付金の受け入れ担当部署の設置については 1991 年からのデータがあります。1991 年に 1 大学から 2020 年には 41 大学で受け入れ担当部署が設置されています。ファンドレイザーと呼ばれる寄付募集担当スタッフの設置状況について、恒常的に寄付金募集活動のみに従事する職員を置いているのは 36.4%、恒常的に寄付募集活動以外業務との兼任で寄付金募集活動も行っている職員を置いているのは 68.8%、寄付募集活動の担当職員を設置していないと答えたのは 11.7%でした。また、実際に寄付募集専任スタッフのみのチームを設置している大学は 14 大学のみといった状況です。

3. 米国から学べること

タイトルは『米国から学べること』としましたが、内容は主に『シン・ニホン』という本から参考になったことを紹介します。第 5 章『未来に賭けられる国に』の「The War for Talent （才能をめぐる争奪戦)」を見ると、2016 年の日米 GDP 比は 3.8 倍、日中比 2.3 倍ですが、科学技術予算では日米は 4.7 倍で、日中は 3.7 倍です。

また、PhD 学生の年当たりのコストについて、イェール大学の PhD 学生は、年間学費と生活費、書籍費、健康保険などでかかる費用の約 800 万円が大学奨学金でカバーでき、返済義務も付帯条件もありません。対して東京大学の PhD 学生は、日本学術振興会か、特殊な奨学金が取れなければ、生活費など働いて賄うか、親からの支援で賄うしかありません。逆に日本学術振興会の奨学金が取れると 240 万円が支給されますが、アルバイトが禁止されます。その 240 万円から生活費も賄わなければなりません。

博士号取得者数推移は、アメリカや中国は伸びていますが日本は横ばいか、もしくは下がっています。

日米の主要大学の収入内訳について、学費収入、研究グラントの差もそれなりにありますが、アメリカは投資からの運用益、国の R&D 運営の委託費用などが学生を支えています。特に投資からの

運用益が大きいといえます。日本では基金を運用して学生支援をしたくても、まだ基金のベースが少ないと言えます。

日米主要大学基金規模の「学生ひとりあたりの基金比較」をみると、東京大学を 1 とすると、ブリンストン大学 671、イェール大学 513、ハーバード大学 403 です。ハーバード・マネジメント・カンパニーの運用実績は初期基金 1,000 ドルあたりの運用実績は 120,778 ドルと発表されています。

寄付元はどこかというと、東京大学は、94.1%が法人による寄付ですが、イェール大学は 65%近くが大学を利用した卒業生および親です。

アメリカでは、成功した卒業生からの寄付が大きく、卒業生 1 人当たりの平均寄付額を日米のトップ大学同士で比較しても、200 倍以上の差があります。大学が在校生である間から在学生を育て、卒業後は「この大学で学んだから自分が成功できた」と大学に感謝をするという「愛の循環」が経済的なエコシステムを生んでいます。在学中のしかるべきケアが重要であると言えます。アメリカは大学もしくは公的な研究所への寄付は免税扱いになっている点も寄付意識に大きく貢献しているのでしょう。

安宅さんによる、国家百年の計としての運用基金 endowment 構築案をお示しします。

4. 大学ファンドレイジングのロードマップ

私が所属している日本ファンドレイジング協会の大学チャプターの有志と共にロードマップを作成しました。日本ファンドレイジング協会は、日本における非営利団体の資金を良い形で回し、寄付や社会的投資などをしっかりと生む社会の実現を目指す団体です。

大学チャプターというコミュニティは寄付についての勉強会、イベント、情報交換会などを開催し、大学をはじめ、高等教育機関の交流機会を提供しています。これによって、ファンドレイジングに関するスキルやノウハウの共有や向上を図り、日本の教育機関全体のファンドレイジング活動を活性化したいと考えています。現在は大学職員をはじめ、大学と関わる企業の方、地域の NPO、大学生の就活を支援する企業など、何らかの形で大学と接点があり、大学のファンドレイジングに興味を持っているメンバー約 380 名が登録していますす。法人としての入会ではなく、個人レベルの勉強仲間の会です。毎月、様々なテーマで勉強会を行っています。

大学チャプター有志はロードマップを作るにあたり、大学ファンドレイジングの現状と課題を探るため、多くの有識者にさまざまなヒアリングをしました。その結果をファンドレイザー目線でまとめました。

例えば、758 法人の大学と研究機関を足した寄付金収入を調べ、表にまとめました。縦軸が寄付金額の累計金額で、横軸は大学および研究機関の件数です。右に行けば行くほど件数が多くなります。これを見ると上位 1%の機関で、寄付金全体の 3 割を集めており、また、上位 10%の機関で、寄付金全体の 75%を集めていることが分かりました。

それぞれの大学や機関は三つのグループに分けられます。A の先導型グループは、そのまま突き進んで良いようなグループです。B の始動型グループは、始めたばかりで、何らかの形で寄付集めが動き始めているようなグループです。C の不活性型グループは、残念ながら、まだ寄付活動をしておらず、これから寄付活動をおこなっていくグループです。個々の大学や機関でファンドレイジングの状況は大きく異なるのが現状です。

その主な課題がどこにあるのか。

1 点目は、それぞれの大学のファンドレイジングの取り組みにおいては経営層のマインドセットが影響しているのではないかという点です。

2 点目は、大学同士、ファンドレイザー同士の連携や情報共有の点で、誰でも活用できる情報プラットフォームがないことです。

3 点目は、国による資金や、制度による支援において、独立行政法人の研究開発法人や国立大学法人、私立の学校法人など、法人形態によって制度が異なるのでデータも統一されていない点です。

4 点目は、日本全体のファンドレイジングに資する大学・研究機関の能力発揮と協力促進をおこなうにあたり、まずは自分たちの機関の寄付を集める目的は何か、ミッションが確認できているかです。実は最も大事なことです。

大学や研究機関のファンドレイジングは「未来に投資する機会を広く人々に提供すること」です。より恒常的な人材育成、経済の発展、福祉向上、科学技術の進歩、人類の持続的な発展について研究をする機関として、それぞれの機関が寄付を集める目的を明確にし、経営戦略としてファンドレイジングを捉え、自機関への共感ストーリーを生み出すことが重要なのです。そのために機関同士の情報共有などビジョンを共有し、ファンドレイザーの専門性を高めていくことが重要だと考えます。

このロードマップを作成するにあたって、ワークショップで現場の課題について意見交換をし、また、関連する論文を書いている方、大学で体験してさまざまな研究誌などに投稿している方、大学の学長など、教育研究機関のファンドレイジングに関わる有識者の方からヒアリングをしました。大学チャプターの勉強会においても、事前アンケートを基にした意見交換会をおこないました。そして、過去の文部科学省をはじめとする関連報告書などを参照して、次のようにまとめました。

現状は先導型グループ、始動型グループ、不活性型グループに分かれていますが、機関内のファンドレイジングの取り組み、ファンドレイザー間の情報共有、国による資金・制度による取り組み支援、日本全体のファンドレイジングに関わる機関の能力発揮と協力促進、専門家を教育していくことで、右のように、より多くの大学がファンドレイジングに取り組み、寄付金収入も増え、表のカーブが緩やかになるでしょう。

中央の矢印部分に赤字で書かれている、専門家の教育(UFR)は、私たちが考えたユニバーシティー・ファンドレイザーのことです。現在は各大学に URA という職種の方がいますが、ファンドレイザーという言葉はまだ大学の中で全く知られていません。本格的に大学のファンドレイザーとして活動する専門家を教育することが重要だと考えています。

ここからは戦略ロードマップを紹介します。①自分たちの機関は何をしなければいけないのか、②機関同士の協力体制や国などに協力を要請できることは何か　という、二つの角度から考え、2 枚にわたってロードマップをまとめました。

戦略のロードマップ 1 枚目として、個々の大学の取り組みを 5 点に分けてまとめました。資料は文字が小さいので、次のページから詳しく見ていきます。

1 点目は、自分の大学の現況を認識します。その上で 2 点目は、経営層のリーダーシップです。これは非常に大事です。経営層がファンドレイジングの意義を大学内の教職員に向けて明確に打ち出すこと、そして、ファンドレイジング担当の役員・理事を明確にし、ファンドレイジング担当組織を決定し、ファンドレイジングのための経営戦略を策定します。大学がファンドレイジング目的を明確に打ち出すことにより、それに基づいた経営戦略の中にファンドレイジングが明確に位置付け

られ、理解が広がります。

3点目は、大学関係者全体のマインドおよび体制づくりです。大事なことは、とにかく誰もが同じ言語で話ができることです。私は民間に長く勤め、現在は大学に関わる仕事をしている、いわば外から入ってきた人間です。そのような私からは、大学は組織が縦割りだということを強く感じます。ファンドレイザーの活動を、他部署のプロパーの人たちに理解され難いと感じることもあり、今でもファンドレイジングの解説が必要だと感じます。

さまざまな組織との連携も重要です。資料では連携をいくつにも分けていますが、それぞれ大事です。私はファンドレイザーの仕事は「お繋ぎ仕事」だと表現します。大学の職員同士、大学の教員同士、当然ながら大学の外と中をつなぐ仕事もあります。連携が非常に大事です。

4点目は、ファンドレイザーの専門性の向上です。新任ファンドレイザー対象の研修や、ファンドレイジングの実践力強化のための研修などへの参加を、職員に対して積極的に促し、平日の日中に業務の一環として参加できることで、確実にファンドレイジング力を向上できると思われます。

ファンドレイジングは大学と大学のアウトリーチ活動を行っているようなもので、大学のファンをいかに増やすかが非常に大事です。大学の活動や研究を理解してもらわなければ、寄付をお願いしても寄付には繋がりません。どれほどのアウトリーチ活動ができていて、どのようなところで紹介ができているのか、金額よりも活動の件数を KPI にする事が重要です。また、ファンドレイザーのキャリアパスも必要になってきます。

5点目は、大学内の教育・研究の推進です。寄付により何らかの形で大学生に支援をしていますので、支援を受けている大学生に対する寄付教育の徹底は非常に大事です。在学中から寄付によって支援をしてもらっていることを学生に理解させ、支援をもらって研究をしているので、次の世代のために自分も支援者になるという意識付けが重要です。在学中に寄付教育のプログラムなどを導入することも必要なのではないでしょうか。最近ではリカレント教育に力を入れる大学が増えており、社会人対象の寄付教育をリカレント教育に導入することは、寄附文化の醸成に効果的だと考えます。

続いて、ロードマップの2枚目、他との連携です。

１点目は「機関間の連携・情報共有」というカテゴリーで、テーマは「大学・研究機関の連携推進＆ロードマップ実行部隊の設立」です。最も重要な課題ですが、具体策がありません。どのようにすれば推進コンソーシアムができるのか、どうしたら全国の国公立、私立を含む大学の寄付に関するプラットフォームができるのか、国へのさまざまな提言など「ロードマップの実行部隊の設立」について、どうかお知恵を頂きたくお願い申し上げます。

２点目は「行政（国）」との連携で、テーマは「寄附しやすい・寄附を受けやすい仕組みづくり」です。例えば、国の予算措置を前提としたコンソーシアムの設立、UFR の認定制度を作る、税制面の見直しなどです。国立大学法人への個人からの寄付の場合、税制上の優遇措置として、修学支援事業（平成 28 年の税制改正）と学生（大学院生・学部生）やポスドク等の“若手研究者”への研究等支援事業について所得控除に加え税額控除も選択できる制度が拡充（令和 2 年度）されました。ですが、使途目的指定の無い大学全体へのご寄付に対しては所得控除のみとなっており、一ファンドレイザーとして税額控除の幅を広げて欲しいとの意見を持っております。

３点目は「NPO・地域社会・地方自治体」との連携で、「組織間のつながりの強化」です。地域と大学が一体となって社会課題解決に積極的に取り組んだり、ふるさと納税の項目にその地域の大学・研究機関を加えていただきたいです。

４点目の「企業・財団」との連携において「CSR/CSV に大学・研究機関が参加」することで、マッチング寄付などが増えていくことも期待したいです。

５点目は「JFRA（日本ファンドレイジング協会）他育成機関」との連携による「UFRer（大学ファンドレイザー）の育成」です。日本ファンドレイジング協会でファンドレイザー育成のためのさまざまな研修が行われていますし、大学チャプターでも大学・高等教育機関のファンドレイジングに関して、自分たちなりの創意工夫を披露し合うなどして情報共有をしていますが、もっといろいろな機関で学べる機会があり専門性を高めていく環境を整えていきたいです。

６点目が「全体・社会情勢の変化」でテーマは「大学・研究機関の寄附文化の醸成」です。大学や研究機関の寄付文化が醸成され、世の中全体の社会に影響を出していく事を目指します。

このロードマップの一つ一つにそれぞれの大学が取り組むことで、大学への寄付金が増えるのではないかと考えています。

今後、大学のファンドレイジングに特化した専門課程のセミナーを企画しています。理論編と実習編を必修研修とし、応用編を準備中です。具体的な項目は資料をご覧ください。

5. 大学ファンドレイジング事例紹介

様々な大学の寄付活動について、主にホームページからの情報を抜粋し紹介します。

〇基金を担当する部署「Development Office」

名古屋大学の事例です。ファンドレイジングとは資金集めだけではなく、広報や地域との連携、また、大学が地域と一緒にできることを企画・開発する役割もあります。大学の内外に発信し、連携していくための部門が一緒になった状態の Development Office を備える組織です。

〇トップによるリーダーシップ

筑波大学では、学長自らが地元企業とのコンセンサスを取りたいというご意向で、定期的に学長主宰の会を開かれているようです。コロナ禍での対応についても紹介がありました。

〇同窓生・同窓会との交流：ホームカミングデイの事例

同窓会との連携も重要で、多くの大学がホームカミングデイを行っています。新型コロナウイルス感染症がはやっているときにはオンラインでの実施が中心でした。

〇校友会

山形大学の校友会のご紹介です。同窓会は卒業生の会ですが、校友会は、この大学における全学部の在学生と卒業生、そして、役員、教職員、退職者、および、この会の趣旨に賛同する全ての方の会です。つまり、同窓生でなくても、教職員でなくても、保護者でも地域の方でも、この会の趣旨に賛同すれば入会できる、大学を盛り上げたい応援団のようなものです。校友会を活性化させるための「交流プラットフォーム」も作られたようです。詳しくはホームページを見てください。

〇基金のための大学会員

島根大学では基金の大学会員というものがあります。この会員は島大会員と呼ばれ、「島大会員は、島根大学支援基金を通じて本学を応援してくださる皆さまと絆を深めていくことを目的として、島大会員を発足しました」とあります。寄付金額により、島大カレンダーやオリジナルグッズを会員特典として用意しているようです。加入方法は、島根大学支援基金に 5000 円以上の寄付をしたことがある人は誰でも加入できます。会員制度は本人からの登録なので連絡が取りやすくなります。

〇寄付型自動販売機設置例

九州大学では寄付型自動販売機を設置しています。これは九州大学の中だけではなく、例えば、イオンなどにも置かせてもらい、これで飲み物を買うと、その一部が九州大学への寄付になる自動販売機です。

〇ふるさと納税×国立大学

ふるさと納税と連携して寄付を集めている福井大学と岩手大学の紹介。福井県では福井大学をはじめとして、福井県内にあるさまざまな大学で学ぶ学生を応援しようというプロジェクトを、ふるさと納税として設けており、福井大学も、ふるさと納税を通じて、福井大学に寄付をしたいという方からの寄付を受け付けています。右は岩手大学の事例で、釜石ふるさと寄付金制度を利用して、岩手大学の教育研究活動支援を受け付けているそうです。

〇企業版ふるさと納税のしくみ

ふるさと納税には企業版もあります。企業版ふるさと納税（地方創生応援税制）は、企業が地方公共団体の地方創生の取り組みに対して寄附を行った場合に法人関係税を税額控除するもので、企業として地域振興やSDGsの達成などの社会貢献ができるほか、法人税の高い軽減効果を受けられるメリットがあります。信州大学航空機システム共同研究講座を受講する学生の支援のため、飯田市の企業版ふるさと納税の認定を受け、活用された事例があります。

〇冠基金

愛媛大学の事例です。一定額以上の寄付をもらった場合、寄付者の厚志を顕彰するため、寄付者の名前付きの事業を行うもので、冠事業と呼ばれています。

〇クラウドファンディングによる学生支援

弘前大学の事例。ホームページには、『バイトがなくなり困窮する学生に100円でごはんを食べさせたい！』『コロナ禍で困窮する大学生の学生生活を支援したい！』が載っています。

東京農業大学の事例。『もやしもん』というアニメーションのキャラクターと農学原酒がコラボして、『東京農大の学生が醸す純米大吟醸を限定缶で届けたい』というクラウドファンディングを行い、コロナ禍でも多くの方から支援を受け、活動ができました。

〇クラウドファンディング（研究支援）

大阪大学の事例。READYFOR社と包括提携をしており、コロナ禍でも約2億円の寄付を受けました。

〇クラウドファンディングOtsucle（おつくる）

Otsucleは徳島大学から生まれた一般社団法人大学支援機構が運営するクラウドファンディングのプラットフォームです。徳島大学の事例を右側に載せました。このOtsucleは一般社団法人大学支援機構が運営していますので、徳島大学限定ではなく、島根大学や香川大学、一般のNPO法人、一般社団法人もOtsucleを使い、クラウドファンディングを行っています。

〇学術系クラウドファンディングSecurite ACADEMIA

全国の大学研究と社会とを繋ぎ、新たな研究資金供給の仕組みを構築したいという考えからできた「大学連携プロジェクトSecurite ACADEMIA(寄付)は、文部科学省「研究支援サービス・パートナーシップ認定制度」 において、研究者の研究環境を向上させ、我が国における科学技術の推進及びイノベー ションの創出を加速するサービスと認定されました。

〇学術系クラウドファンディングacademist

academist という学術系のクラウドファンディングは、スポット支援型という一般的なクラウドファンディング方式の研究に対する支援と、月額支援型という、研究者個人を月額で支援する方法

があります。

〇新型コロナウイルス感染拡大に伴う学生支援のお願い

北海道教育大学と三重大学の事例。新型コロナウイルス感染症関係では、学生支援のお願いとしてパンフレットを作り、いろいろな場所に設置したり配布を依頼しています。

〇コロナ禍の学生支援①

島根大学の事例。コロナ禍の学生支援として島根大学支援基金を山陰中央新報が取り上げたことがきっかけで、より多くの県内、県外の方々から支援が届きました。お金の寄付だけではなく、お米やさまざまな物資の支援が届いたそうです。

〇コロナ禍の学生支援②

筑波大学の事例。筑波大学では 1 回目の支援では 4000 人が並んで 3000 人に配布し、足りなかったので 2 回目もすぐに地域の方にお願いして、すかさず、1700 人に配ったようです。地域連携がうまくいき、学生を地域の皆さんで支えているという事例です。

〇遺贈による寄付

秋田大学の事例。ホームページに載っています。

〇不動産・有価証券等受入基金

金沢大学の事例。パンフレットを作り、受け入れの流れを説明し、アピールしています。

〇実業家による教育・研究への支援

鹿児島大学には京セラ株式会社の稲盛和夫さんが寄付をされています。何度か母校への寄付をされていますが、特に 2017 年 11 月には、自身が持つ京セラの株式 100 万株、およそ 80 億円相当を寄付されたそうです。

株式会社ぐるなびの会長である滝久雄さんは 2018 年に、東京工業大学、お茶の水女子大学、東京芸術大学に合計 50 億円の寄付をされました。特に本人が東京工業大学出身であり、奥さまの支援と合わせて、東京工業大学にトータルで 30 億円の寄付をしたとニュースで報道されていました。

ユニクロで有名な株式会社ファーストリテイリングの柳井正さんは、京都大学のがん免疫療法の研究と iPS 細胞の研究に 5 年間で 100 億円の寄付をされました。

〇民間ファンドによる大型奨学金プロジェクト

京都大学の事例。ニトリホールディングスと建築家の安藤忠雄さんらを中心に企業や個人の方からの寄付金を基金とし、10 年間で 1,200 人への支給を目指されています。

〇各種キャンペーン＜ご入学記念キャンペーン＞＜ご卒業・修了記念キャンペーン＞

寄付を集める事例として、大学のさまざまな行事と共に紹介する事例があります。東京大学の入学記念キャンペーン、東北大学の卒業・修了記念キャンペーンなどがあり、寄付によりグッズがもらえることも紹介しています。全て、ホームページに載っていますのでご覧になってください。

〇古本募金

一橋大学の事例。ホームページには、金額によってできることを具体的な例として載せていますので、古本募金がしやすいでしょう。

〇リサイクル募金／エコギフト

富山大学、名古屋大学の事例。最近では古本に限らず、リサイクルやエコギフトという表現で、本だけではなく、おもちゃやテレビゲームなども引き取ってくれるようです。貴金属も引き取ってくれるケースがあるようです。

○周年事業

京都大学の事例です。

○周年事業を契機に「オフィシャルパートナー」制度

東京芸術大学の事例。周年事業を契機に、企業のオフィシャルパートナー制度を作りました。周年事業だけではなく、その先にも引き続き、支援をしてもらえるような流れをつくっています。

○周年事業を契機に企業による大学基金支援会

山口大学の事例。周年事業を契機に、企業による大学基金支援会を立ち上げ、企業に引き続きの支援をお願いしています。

○寄付者を顕彰

京都大学の事例。寄付者の名前を記した銘板が飾られている様子です。

○寄附者特典（記念品の贈呈・商号の授与）

広島大学の事例。記念品の贈呈や、称号を授与されています。

6. 大学ファンドレイザーから見た今後の大学ファンドレイジングの課題

大学が戦略的に寄付活動を行うためには、経営層のリーダーシップと機関関係者全体のマインドアップ、そしてそのための体制づくりが重要です。必要な体制を図で表してみました。ファンドレイジングだけではなく、広報も行い、アウトリーチ活動も行う、そして、地域との連携を図り、産学連携にも繋がる。大学の外と中とをつなぐことを中心として、大学の発展のための企画、財務的な視野に立った提案もおこなう戦略室が必要です。経営層に近い位置に配置し、事務組織と教員組織に横串を刺し、また、更には大学のあらゆる部局に専門性の高いファンドレイザーを配置することで、日常的にファンドレイジングがおこなわれるような体制になると考えます。

現在、東京大学には約 30 人のファンドレイザーが存在しているそうです。東京大学は 2026 年に 125 周年を迎えるので、周年事業活動のために増員していると聞いています。より多くの外部資金を集めてくるためには、実働部隊の人数は多い方が良いでしょう。

最後に参考情報です。日本寄付財団が寄付研究センターを立ち上げたというプレスリリースがありました。特に Academic Research on Donations というメディアで、寄付に関して研究データなどが紹介されるようです。既に 6 件分が出ています。

以上です。ご清聴に感謝申し上げます。

2022年7月1日
独立行政法人大学改革支援・学位授与機構

国立大学法人の寄附金獲得戦略
－ファンドレイザーの視点から－

吉田 富士江

FUKUWARABI

©2022 FUKUWARABI CORPORATIOM

FUKUWARABI

吉田　富士江　（よしだ　ふじえ）　山口県出身

FUKUWARABI

株式会社福笑楽美（ふくわらび）代表取締役
オフィスエフサポート 代表

日本ファンドレイジング協会大学チャプター共同代表
国立大学法人大阪大学連携ファンドレイザー
関西学院大学 非常勤講師



資格
MBA（経営学修士）
日本ファンドレイジング協会
認定講師　認定ファンドレイザー　社会貢献教育ファシリテーター
国家資格キャリアコンサルタント（登録番号20077518号）
米国CCE Inc.認定 GCDF-Japan キャリアカウンセラー
SDGsビジネスマスター
ライフシフト・パートナー
終活カウンセラー上級　健康管理士一般指導員

プライベート
家族：夫・トイプードル♂9才
趣味：ご朱印集め

©2022 FUKUWARABI CORPORATIOM

アジェンダ

FUKUWARABI

1. 日本の寄付市場
2. 大学の寄付集めの現状
3. 米国から学べること
4. 日本ファンドレイジング協会大学チャプターによる
　大学ファンドレイジングのロードマップ
5. 大学ファンドレイジング事例紹介
6. 今後の大学ファンドレイジングの課題

©2022 FUKUWARABI CORPORATIOM

FUKUWARABI

1. 日本の寄付市場

©2022 FUKUWARABI CORPORATIOM

寄付白書2017＆2021より



©2022 FUKUWARABI CORPORATIOM

2020年の寄付を行った人　2020年1～12月の調査

日本人の44.1%が金銭による寄付を行った。
会費を支出した人は、26.4%だった。
物品寄付を行った人は、10.1%、両方行った人は6.8%だった。

（出所：寄付白書2021）

図1-1　寄付（金銭）と会費の関係

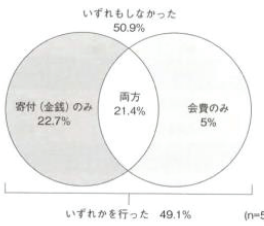
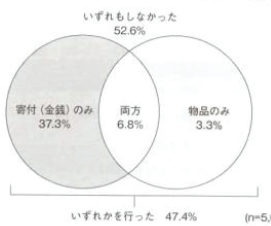


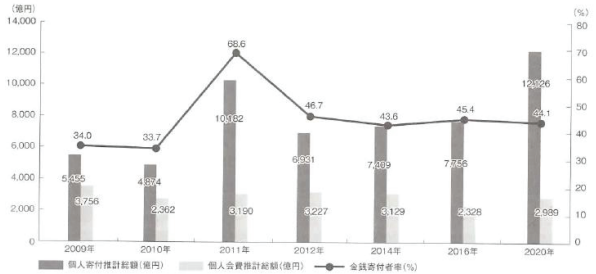
図1-2　寄付（金銭）と寄付（物品）の関係



日本の寄付市場の現状「個人寄付総額」

個人寄付推計総額は、12,126億円
推計寄付実施者数は、4,352万人

図1-5　個人寄付推計総額・個人会費推計総額・金銭寄付者率の推移

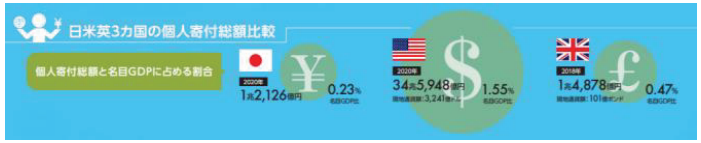


注：2011年は震災関係の寄付(5,000億円)を含み、金銭寄付者率も震災関係以外の寄付者率(29.4%)を含む。
2012年以降、本調査は隔年実施、また2016年以降は4年に一度実施へと変更になった。

（出所：寄付白書2021）

©2022 FUKUWARABI CORPORATIOM

日米英3カ国の個人寄付総額比較



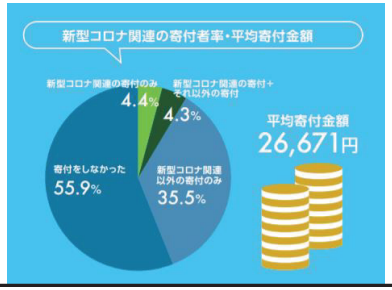
アメリカの個人寄付金額が突出して多い。
個人寄付額は日米英いずれもパンデミックにより増加傾向。
個人寄付総額の名目GDPに占める割合を比較すると、2020年にアメリカは1.55%、イギリスは0.26%（半年分）に対し、日本は0.23%にとどまった。

（出所：寄付白書2021）

©2022 FUKUWARABI CORPORATIOM

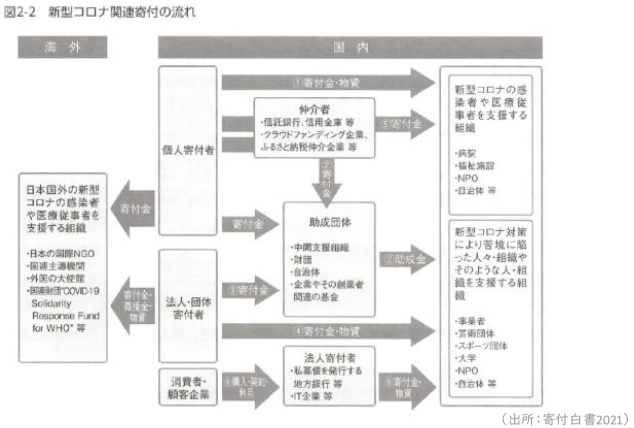
新型コロナウィルス感染症と日本の寄付

新型コロナ関連の寄付を行った人の割合は8.7%
平均寄付金額は26,671円
寄付先の内訳は「医療」(47.0%)・「共助(福祉／子ども／孤立対策／ボランティア活動など)32.3%」



(出所:寄付白書2021)

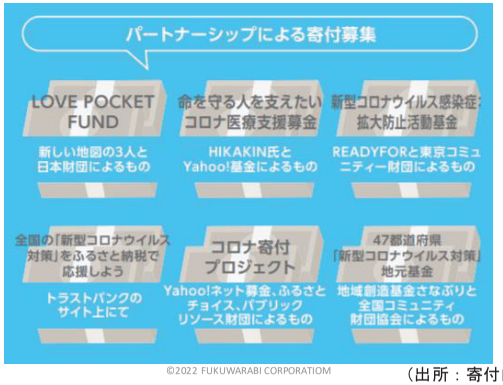
新型コロナ関連の寄付の流れ



(出所:寄付白書2021)

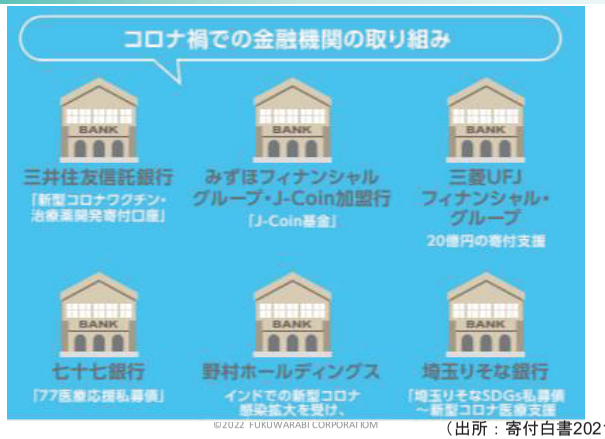
新型コロナウィルス感染症の寄付の特徴

パートナーシップによる個人寄付が多くあった



(出所:寄付白書2021)

コロナ禍での金融機関の取り組み

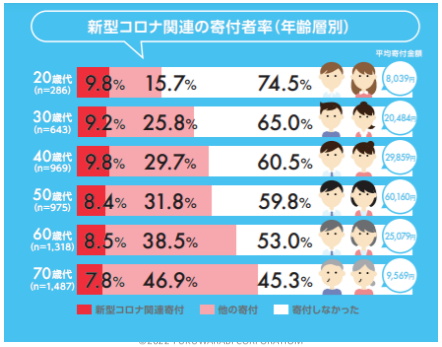


(出所:寄付白書2021)

新型コロナ関連寄付　年齢層別

新型コロナ関連の寄付者率は若年層で高く、
平均寄付額は中年層で高い。

（出所：寄付白書2021）

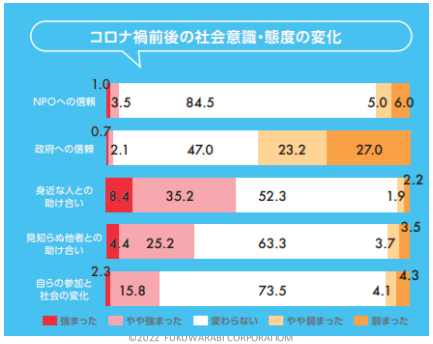


©2022 FUKUWARABI CORPORATION

コロナ禍前後の社会意識・態度の変化

政府への信頼が低下し、身近な人との助け合いが強く認識されるようになった。

（出所：寄付白書2021）

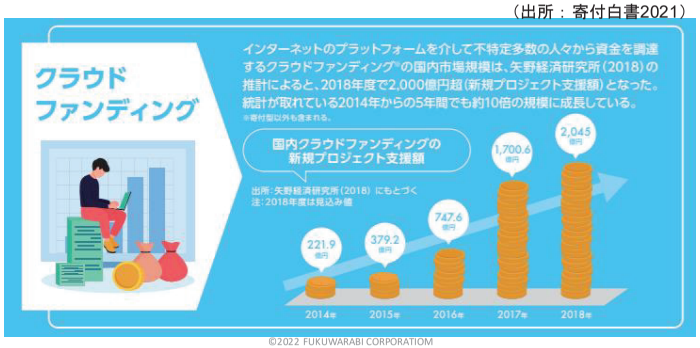


©2022 FUKUWARABI CORPORATION

10年間の寄付市場を取り巻く環境の変化①

クラウドファンディングの市場は2014年から2018年の5年間で約10倍の規模に成長している。

（出所：寄付白書2021）

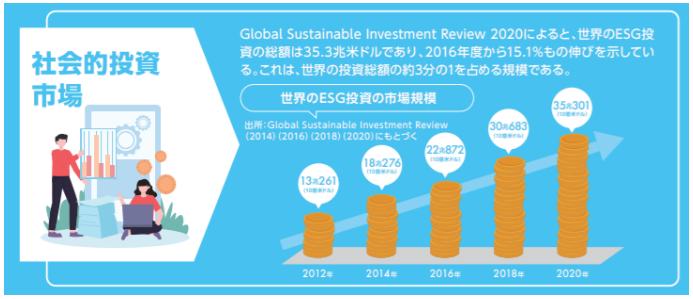


©2022 FUKUWARABI CORPORATION

10年間の寄付市場を取り巻く環境の変化②

世界のESG投資の総額は、世界の投資総額の約3分の1を占める規模になった。

（出所：寄付白書2021）

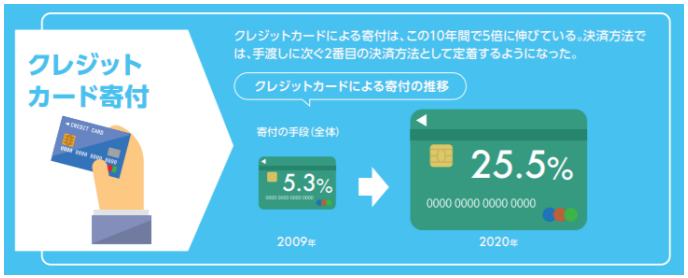


©2022 FUKUWARABI CORPORATION

10年間の寄付市場を取り巻く環境の変化③

クレジットカードによる寄付は、この10年間で5倍に伸びている。決済方法では手渡しに次ぐ2番目として定着。

（出所：寄付白書2021）

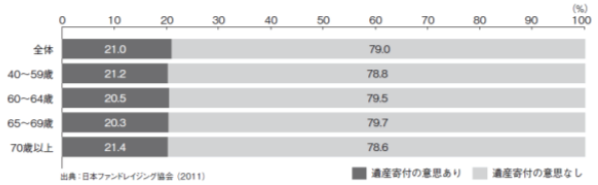


©2022 FUKUWARABI CORPORATION

遺贈寄付の意志

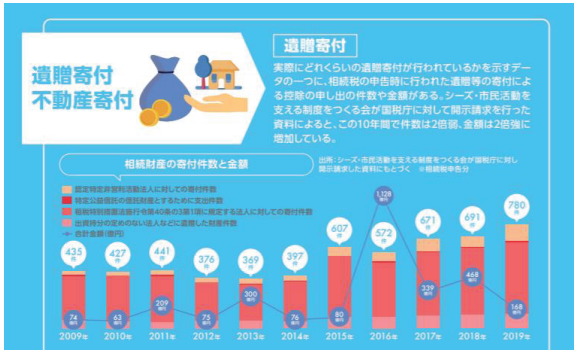
40歳以上では、2割が遺産寄付に関心があるものの、遺言書の作成状況は3%にとどまる。
遺贈寄付の潜在性は高く、年間相続額は日本総研の推計で37兆円～62．7兆円、野村資本市場研究所の試算では約50兆円とみられている。

遺贈寄付の意志（出所：寄付白書2015）



遺贈寄付

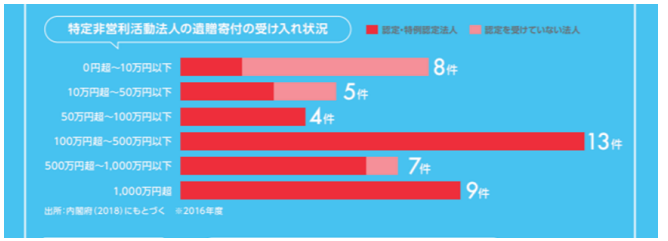
遺贈寄付は、この10年間で件数は2倍弱、金額は2倍強に増加している。



（出所：寄付白書2021）

遺贈寄付

認定・特例認定法人の遺贈寄付の受け入れが増加。

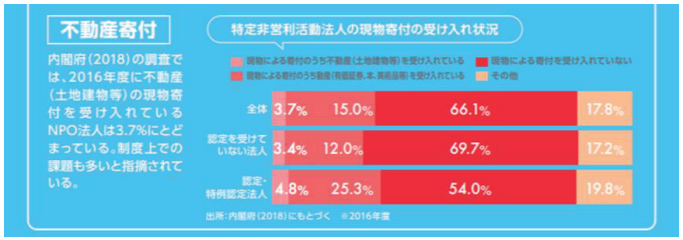


（出所：寄付白書2021）

©2022 FUKUWARABI CORPORATION

不動産寄付

不動産寄付は、制度上での課題が多いとされており2016年に不動産（土地建物等）の現物寄付を受け入れているNPO法人は3.7%にとどまっている。



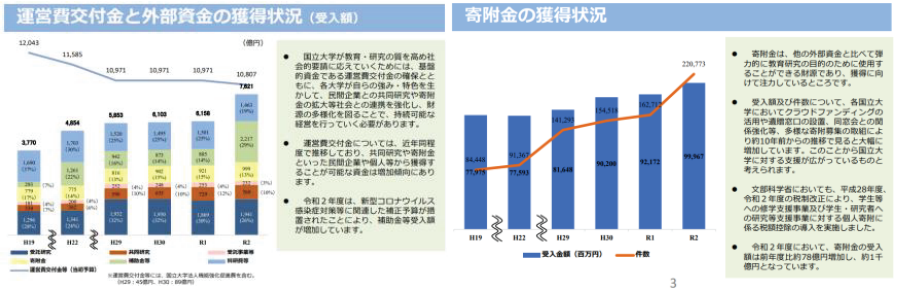
（出所：寄付白書2021）

©2022 FUKUWARABI CORPORATIOM

2. 大学の寄付集めの現状

©2022 FUKUWARABI CORPORATIOM

運営費交付金と外部資金の獲得状況



出所：国立大学法人等の決算について～令和２事業年度～ 2.財源の多様化
https://www.mext.go.jp/content/20220405-mxt_hojinka-000021770_1.pdf

©2022 FUKUWARABI CORPORATIOM

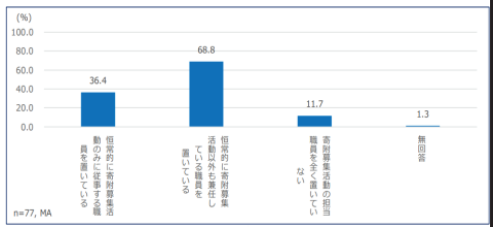
大学基金室、ファンドレイザーの増加

寄附金募集・寄附金の受入担当部署設置年



種っしょ：公益社団法人Japan Treasure Summit,
令和元年度文部科学省委託事業 「我が国の大学における寄附金獲得に向けた課題に係る調査研究」 報告書 令和2年3月

寄付募集担当スタッフの設置状況



「寄付募集活動のみに従事するスタッフを置いている」と回答した大学が36.4%。その内、寄付募集専任スタッフのみのチームを設置している大学は14大学のみ

出所：吉田房代氏,令和2年度文部科学省寄附フォーラム 2.事例発表「海外の大学におけるファンドレイジング」

©2022 FUKUWARABI CORPORATIOM

3. 米国から学べること

©2022 FUKUWARABI CORPORATIOM

シン・ニホン　5章 未来に賭けられる国に



5章　未来に賭けられる国に

1. 圧倒的に足りない科学技術予算
2. 日本から有能な人材がいなくなる
3. 産学連携の正しいエコシステムをつくる
4. 若い人に投資する国へ変わろう
5. 未来のための原資を作り出す私案

安宅和人『シン・ニホン AI×データ時代における日本の再生と人材育成』（(NewsPicksパブリッシング 2020年2月20日）目次

©2022 FUKUWARABI CORPORATIOM

The War for Talent（才能をめぐる争奪戦）

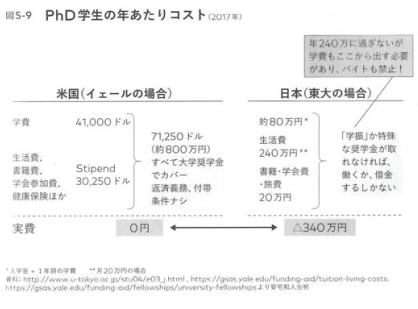


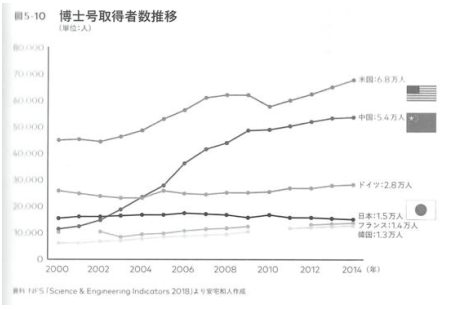
2016年のGDP比をみると日米は3.8倍、日中は2.3倍だが、科学技術予算を見れば日米は4.7倍、日中は3.7倍

出所：安宅和人『シン・ニホンAI×データ時代における日本の再生と人材育成』（(NewsPicksパブリッシング 2020年2月20日）p264-272

©2022 FUKUWARABI CORPORATIOM

The War for Talent（才能をめぐる争奪戦）

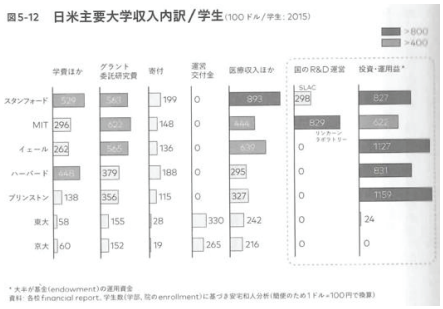




安宅和人『シン・ニホンAI×データ時代における日本の再生と人材育成』（(NewsPicksパブリッシング 2020年2月20日）p281-289

©2022 FUKUWARABI CORPORATIOM

卒業生による寄付が基金のベース



学費収入の差もそれなりにあり、研究グラントの差も大きいが、圧倒的に大きな差は、

投資からの運用益

と国のR&D運営の委託費用

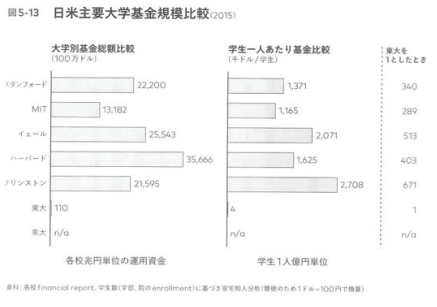
・基金（endowment）の規模
・運用の効率・成績

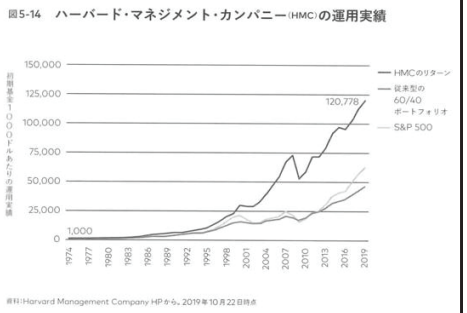
基金（endowment）の元は、企業ではなく、**卒業生による寄付**

安宅和人『シン・ニホンAI×データ時代における日本の再生と人材育成』（NewsPicksパブリッシング 2020年2月20日）p295-300

©2022 FUKUWARABI CORPORATIOM

基金の規模と運用

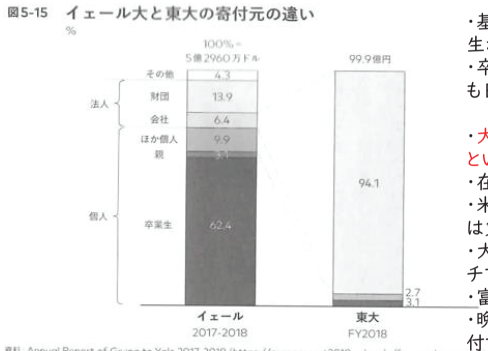




安宅和人『シン・ニホンAI×データ時代における日本の再生と人材育成』（NewsPicksパブリッシング 2020年2月20日）p295～298

©2022 FUKUWARABI CORPORATIOM

大学が育て、大学に感謝する



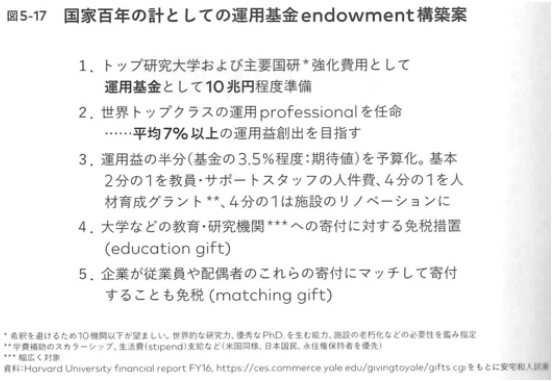
・基金が大きいのはまとまった金額が成功した卒業生から大量に流れ込んでいるから
・卒業生一人あたりの平均寄付額は、トップ大学でも日米で200倍以上の差がある

・大学が在学生を育て、卒業したら大学に感謝するという「愛の循環」が経済的なエコシステム生む
・在学中のしかるべきケアが重要
・米国の場合、大学もしくは公的な研究所への寄付は免税扱い
・大きな会社の多くでは従業員の寄付に対するマッチアップの仕組みがある
・富裕層による資産を資産のまま寄付できる
・晩年になって、あるいは遺言で相当額をまとめて寄付する人が多い

出所：安宅和人『シン・ニホンAI×データ時代における日本の再生と人材育成』（NewsPicksパブリッシング 2020年2月20日）p299～303

©2022 FUKUWARABI CORPORATIOM

endowment構築案



出所：安宅和人『シン・ニホンAI×データ時代における日本の再生と人材育成』（NewsPicksパブリッシング 2020年2月20日）p303～311

©2022 FUKUWARABI CORPORATIOM

4. 大学ファンドレイジングのロードマップ

by日本ファンドレイジング協会大学チャプター

©2022 FUKUWARABI CORPORATIOM

日本ファンドレイジング協会と大学チャプター

jfra 日本ファンドレイジング協会 Japan Fundraising Association



日本ファンドレイジング協会は、寄付・社会的投資が進む社会の実現を目指しています。

日本ファンドレイジング協会大学チャプター



大学チャプターは、勉強会、セミナー、イベント、情報交換会などの開催をし、大学はじめ高等教育機関のファンドレイジング関係者の交流機会を提供することで、ファンドレイジングに関するスキル、ノウハウの共有と向上を図り、日本の教育機関全体のファンドレイジング活動を活性化し拡大させていくことを目的とします。

©2022 FUKUWARABI CORPORATIOM

大学チャプターでの勉強会









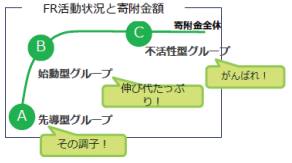
©2022 FUKUWARABI

大学ファンドレイジングの現状・課題

（1）現状認識

個々の大学・研究機関でファンドレイジングの状況が大きく異なる

758法人中寄附金収入は
- 上位１%の機関で寄附金全体の30%（A）
- 上位10%の機関で寄附金全体の75%（A+B）
- 寄附金収入が100万円未満は約300機関で全体の90%（C）



課題はどこにあるのか

- ●機関内のファンドレイジングの取り組み
  - ◆経営層のマインドセットが影響
- ●機関間、ファンドレイザー間の連携、情報共有
  - ◆情報プラットフォームがない
- ●国による資金、制度による取り組み支援
  - ◆機関・法人形態で制度が異なる
- ●日本全体のファンドレイジングに資する大学・研究機関の能力発揮と協力促進
  - ◆寄附を集める目的は明確か？
  - ◆ミッションに基づいているか？

NPO：社会の変化に呼応して、行政の手が届かない課題を解決
大学・研究機関：より恒常的な人材育成、経済発展、福祉向上、科学技術の進歩、人類の持続的発展が真髄

（2）サマリー

共通項：大学や研究機関のファンドレイジングは、未来に投資する機会を広く人々に提供すること

各機関が寄附を集める目的を明確に
→経営戦略としてのファンドレイジング
→共感を生むストーリーへ（手法の応用へ）

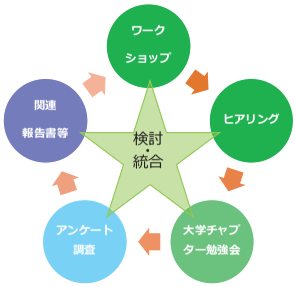
ビジョンの共有
ファンドレイザーの
専門性

機関同士の協力
→ファンドレイジング意識の高揚と理解の深化

出所：2022年2月20日FRJ2022 教育研究機関を中心に加速するファンドレイジングの未来〜大学・教育研究機関×ファンドレイザー〜発表資料より

さらに大学・研究機関のＦＲ活性のためには・・・

大学・研究機関のファンドレイジングに関心のある方々にご協力をいただきました



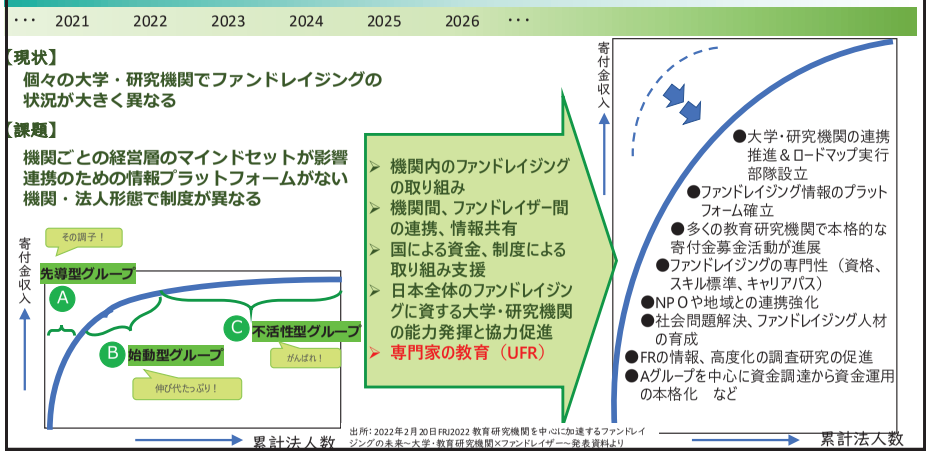
検討方法

1. ワークショップ（参加者36人）：2021年10月15日開催。大学チャプターメンバー、教育研究機関のファンドレイジング関係者、中間団体、JFRA関係者で、現場の課題について意見交換。
2. ヒアリング（5人）：2021年10月から12月に実施。教育研究機関のファンドレイジングに係る有識者から意見聴取。
3. 大学チャプター勉強会（参加者28人）：2022年1月6日開催。アンケートをもとに意見交換。
4. アンケート調査（回答数27）：大学チャプター会員（335人）にアンケートを送付し意見募集。
5. 関連報告書等：教育研究機関のファンドレイジングに関し公開されている報告書、検討資料等を参照。

皆様のご協力に感謝します。
引き続きよろしくお願いいたします。

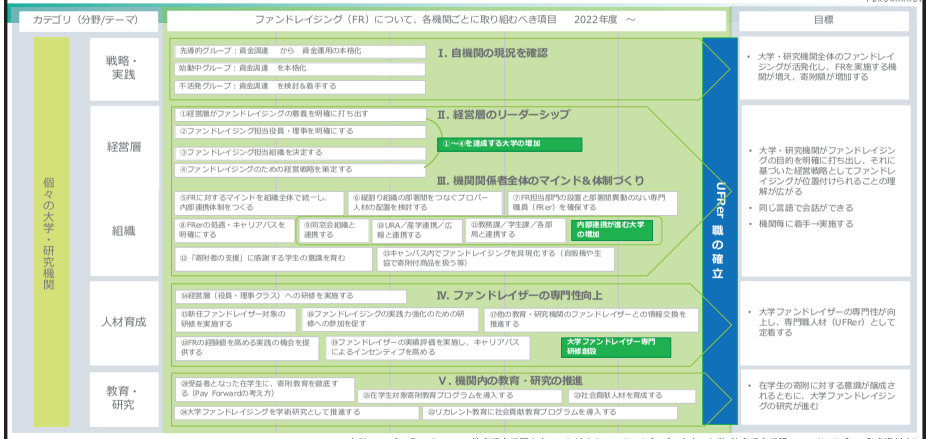
出所：2022年2月20日FRJ2022 教育研究機関を中心に加速するファンドレイジングの未来～大学・教育研究機関×ファンドレイザー～発表資料より

大学・研究機関のFRロードマップ　目指すところ



出所：2022年2月20日FRJ2022 教育研究機関を中心に加速するファンドレイジングの未来～大学・教育研究機関×ファンドレイザー～発表資料より

戦略ロードマップ1／2　個々の大学の取り組み



出所：2022年2月20日FRJ2022 教育研究機関を中心に加速するファンドレイジングの未来～大学・教育研究機関×ファンドレイザー～発表資料より

個々の大学が取り組むべき項目①

Ⅰ. 自機関の現況を確認

先導的グループ：資金調達　から　資金運用の本格化
始動中グループ：資金調達　を本格化
不活発グループ：資金調達　を検討＆着手する

大学・研究機関全体のファンドレイジングが活発化し、FRを実施する機関が増え、寄附額が増加する

Ⅱ. 経営層のリーダーシップ

①経営層がファンドレイジングの意義を明確に打ち出す
②ファンドレイジング担当役員・理事を明確にする
③ファンドレイジング担当組織を決定する
④ファンドレイジングのための経営戦略を策定する

大学・研究機関がファンドレイジングの目的を明確に打ち出し、それに基づいた経営戦略としてファンドレイジングが位置付けられることの理解が広がる

©2022 FUKUWARABI CORPORATION

個々の大学が取り組むべき項目②

Ⅲ. 機関関係者全体のマインド＆体制づくり

同じ言語で会話ができる
機関毎に着手→実施する

⑤FRに対するマインドを組織全体で統一し、内部連携体制をつくる
⑥縦割り組織の部署間をつなぐプロパー人材の配置を検討する
⑦FR担当部門の設置と部署間異動のない専門職員（FRer）を確保する
⑧FRerの処遇・キャリアパスを明確にする⑩URA／産学連携／広報と連携する
⑨同窓会組織と連携する
⑩URA／産学連携／広報と連携する
⑪教務課／学生課／各部局と連携する
⑫「寄附者の支援」に感謝する学生の意識を育む
⑬キャンパス内でファンドレイジングを具現化する（自販機や生協で寄附付商品を扱う等）

©2022 FUKUWARABI CORPORATIOM

個々の大学が取り組むべき項目③

Ⅳ. ファンドレイザーの専門性向上

大学ファンドレイザーの専門性が向上し、専門職人材（UFRer）として定着する

⑭経営層（役員・理事クラス）への研修を実施する
⑮新任ファンドレイザー対象の研修を実施する
⑯ファンドレイジングの実践力強化のための研修への参加を促す
⑰他の教育・研究機関のファンドレイザーとの情報交換を推進する
⑱FRの経験値を高める実践の機会を提供する
⑲ファンドレイザーの実績評価を実施し、キャリアパスによるインセンティブを高める

Ⅴ. 機関内の教育・研究の推進

⑳受益者となった在学生に、寄附教育を徹底する（Pay Forwardの考え方）
㉑在学生対象寄附教育プログラムを導入する
㉒リカレント教育に社会貢献教育プログラムを導入する
㉓社会貢献人材を育成する
㉔大学ファンドレイジングを学術研究として推進する

在学生の寄附に対する意識が醸成されるとともに、大学ファンドレイジングの研究が進む

©2022 FUKUWARABI CORPORATIOM

戦略ロードマップ2／2　他との連携



出所：2022年2月20日FRJ2022教育研究機関を中心に加速するファンドレイジングの未来～大学・教育研究機関×ファンドレイザー～発表資料より

他との連携が必要な項目①

機関間の連携・情報共有

A. 大学・研究機関の連携推進＆ロードマップ実行部隊の設立

A①連携の必要性、連携組織で行うことの機運を醸成する
A②FR推進コンソーシアムをつくる
（法人・ファンドレイザーそれぞれの連携組織）
A③国公私立大、研発独法各団体（国大協等）と対話を開始する
A④国内外の好事例や現状の共有等を進めるための情報プラットフォームを作る
A⑤国への各種提言を行う

ロードマップに沿って歩む
・複数の機関が繋がることで、FRの意識がさらに向上する
・大学ファンドレイザーが専門職として定着する

©2022 FUKUWARABI CORPORATIOM

他との連携が必要な項目②

行政（国）

B. 寄附しやすい・寄附を受けやすい仕組みづくり

B①国の予算措置を前提にｺﾝｿｰｼｱﾑ設立を検討する
B②UFRer職の検討を開始する
B③UFRerのスキル標準を策定し、認定制度を設ける
B④UFRer職を構築・導入する
B⑤専任FRer雇用の支援制度を作る
B⑥税制を見直し、大学・研究機関への寄附を推進する
B⑦会計基準を見直し、大学・研究機関への寄附を見える化する
B⑧寄附に関する政策研究・学術研究を推進する

- UFRer制度ができる
- 大学・研究機関のFRerの人数が増加する
- 寄附活動がやりやすくなる
- 寄附政策研究・フィランソロピーの学術的研究に取り組む機関・研究者が増える

©2022 FUKUWARABI CORPORATIOM

他との連携が必要な項目③

NPO・地域社会・地方自治体

C. 組織間の繋がりの強化

大学・研究機関との対話が進み、協働が生まれる

C①類似するミッションの実現を模索するネットワークを構築する
C②地域と大学・研究機関が一体となって社会課題の解決を具現化する
C③ふるさと納税の項目に、大学・研究機関への寄附を加える

企業・財団

D. CSR/CSVに大学・研究機関が参加

大学・研究機関への寄附が企業活動として一般的になる

D①寄附講座に加え純粋な寄附のインパクトに注目が集まる
D②マッチング寄附を実施する企業が増える
D③大学・研究機関との共創によりインパクト投資が加速する

JFRA他育成機関

E. UFRerの育成

E①専門課程の開設・充実により、大学ファンドレイザーの専門性向上を図る

大学ファンドレイザーの育成が進む

©2022 FUKUWARABI CORPORATIOM

他との連携が必要な項目４

全体・社会情勢の変化

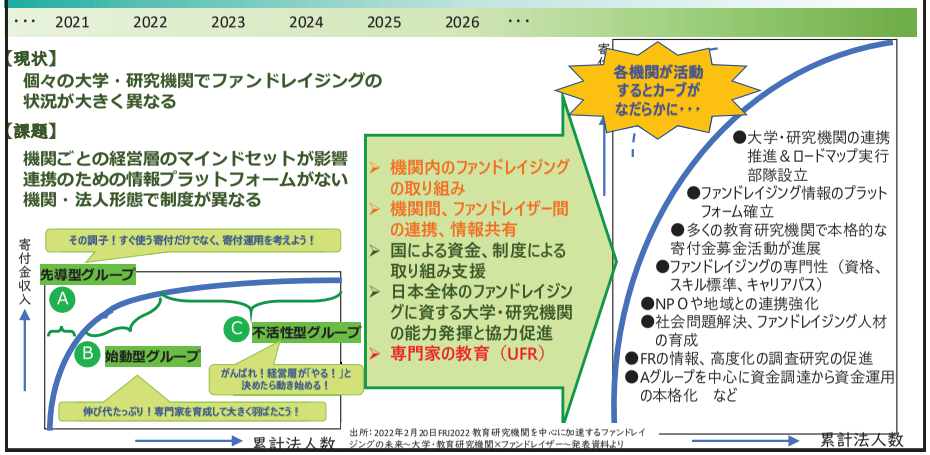
F. 大学・研究機関の寄附文化の醸成

F①大学ファンド制度導入により研究力が強化される
F②地方大学への「総合振興パッケージ」で研究力が強化される
F③地域における大学の存在感が増す
F④母校や特定の研究に寄附できる認識が広まる
F⑤寄附先として教育研究機関の定着が進む⇄インパクトへの注目が高まる
F⑥学術クラウドファンディングが増加する
F⑦学術研究がSDGsの実現に貢献・注目される
F⑧社会貢献人材の育成に対する要求が高まる
F⑨企業からの寄附が増える
F⑩現金以外の金融資産（株など）による寄附が増える
F⑪遺贈寄附の申込が増える

- 大学・研究機関への寄附がもたらす社会的インパクトを理解する人が増える
- 大学・研究機関が寄附文化醸成を牽引する

©2022 FUKUWARABI CORPORATIOM

大学・研究機関のFRロードマップ　目指すところ



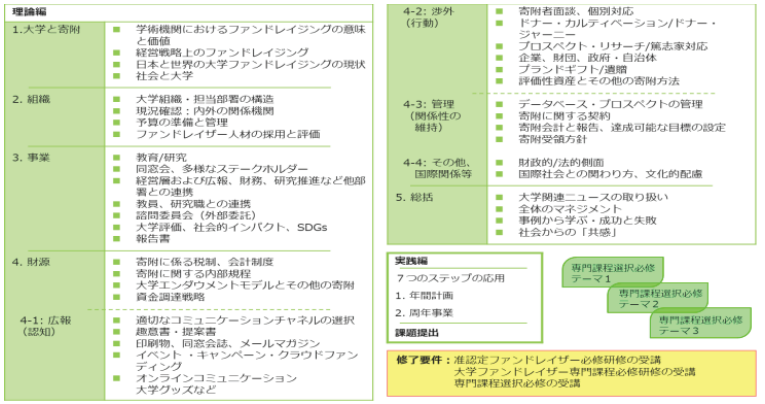
出所：2022年2月20日FRJ2022 教育研究機関を中心に加速するファンドレイジングの未来～大学・教育研究機関×ファンドレイザー～発表資料より

大学ファンドレイザー専門課程

対　象	大学でファンドレイジングに関わる人材
目　的	大学はなぜ寄附を集めるのか？ に対する答えを所属大学のミッションに基づいて導き出し、目的に沿ったファンドレイジングを実践するための基礎知識を身につける
ポイント	大学におけるファンドレイザーの役割を理解する 実践するために知っておくべき項目を押さえる 主要な項目に関し、職場で応用できる実践的な知識を身につける
実施時期（予定）	第1回：2022年4月～５月の１日 第2回：６月以降（４月の新規採用・異動着任者も受講可能）
必修研修構成案	理論編 1.　大学と寄附 2.　組織 3.　事業 4.　財源.　4-1:広報 4-2: 渉外 4-3: 管理 4-4: その他国際関係等 5.　総括 実践編 ファンドレイジング ７つのステップの応用 1.　年間計画 2.　周年事業：5年前から準備し5年後までフォローする10年周期の継続したファンドレイジング 課題提出

出所：2022年2月20日FRJ2022 教育研究機関を中心に加速するファンドレイジングの未来～大学・教育研究機関×ファンドレイザー～発表資料より

大学ファンドレイザー専門課程



出所：2022年2月20日FRJ2022 教育研究機関を中心に加速するファンドレイジングの未来～大学・教育研究機関×ファンドレイザー～発表資料より

5. 大学ファンドレイジング事例紹介

©2022 FUKUWARABI CORPORATIOM

基金を担当する部署「Development Office」（ＤＯ室）

●名古屋大学の事例



出所：名古屋大学ホームページ
https://kikin.nagoya-u.ac.jp/application/files/3015/9714/8165/GONEXT_campaign.pdf

トップによるリーダーシップ

●筑波大学の事例



出所：2022年2月20日FRJ2022教育研究機関を中心に加速するファンドレイジングの未来～大学・教育研究機関×ファンドレイザー～発表資料より

©2022 FUKUWARABI CORPORATIOM

同窓生・同窓会との交流：ホームカミングディ

●東京工業大学の事例



出所：東京工業大学ホームページ
https://www.titech.ac.jp/event/2022/063905

●御茶ノ水女子大学の事例



出所：お茶の水大学ホームページ
https://www.ocha.ac.jp/event/hcd_2022.html

©2022 FUKUWARABI CORPORATIOM

校友会

●山形大学の事例

「山形大学校友会」をご理解いただくために！！

－皆さまからよくある質問にお答えします。－

Q1　校友会って何ですか？

［A］山形大学におけるすべての学部の在学生と卒業生、役員、教職員、退職者及び本会の趣旨にご賛同いただける方（会員）で組織し、山形大学及び山形大学の学生らを支援する全学組織（団体）です。
平成26年4月から、校友会会長には小山清人学長が就任しました。

Q2　校友会はどういう目的でいつ設立されたのですか？

［A］本会は山形大学の発展に寄与するため、学生の学業及び課外活動等への助成並びに全学的なキャンパス間の交流活動を支援するとともに、会員相互の親交を図り「山形大学コミュニティ」の醸成・強化に資することを目的に、各同窓会、各学部後援会及び山形大学が発起人となって、平成18年12月に設立されました。

Q3　校友会の事務室はどこにあるのですか？

［A］校友会の事務局は、山形大学インフォメーションセンター内（小白川キャンパス構内）にありますので、いつでもお気軽にお越しください。
事務局へのご連絡は、Ｅメール又は電話０２３－６２８－４８６７でお願いします。

出所：山形大学ホームページ
https://www.yamagata-u.ac.jp/ykouyu/kpyuQA2014.pdf

©2022 FUKUWARABI CORPORATIOM

校友会活性化の工夫

●山形大学の事例



出所：山形大学ホームページ
https://www.yamagata-u.ac.jp/ykouyu/

©2022 FUKUWARABI CORPORATIOM

基金の大学会員

●島根大学の事例

島根大学支援基金

島大会員について

島大会員は、島根大学支援基金を通じて本学を応援してくださる皆様と絆を深めていくことを目的として、平成２９年１０月から「島大会員」を発足いたしました。
会員の皆様には、本学から会員証を発行し、本学の活動等に係る情報発信、会員相互お及び本学と会員とのより良い関係を築くための交流企画の他、寄附金額に応じた特典をご用意させていただきます。
次世代を担う本学学生を育てるために、皆様のご加入をよろしくお願い申し上げます。

加入方法

島根大学支援基金へ一定額（５，０００円）以上ご寄附いただいたことのある方はどなたでもご加入（永年会員）いただけます。支援基金寄附書等の島大会員入会希望欄にチェックし加入申込みをしてください。受付後、会員証をご送付いたします。

出所：島根大学ホームページ
https://www.fund.shimane-u.ac.jp/tokuten/kaiin.html

会員特典

ご寄附額	イベントのご案内 広報誌送付 （1年間）	島大カレンダー （4月始まり）	島大オリジナルグッズ
5千円～1万円未満	○	－	－
1万円～3万円未満	○	○	－
3万円～5万円未満	○	○	下記グッズAより1点贈呈。
5万円～10万円未満	○	○	下記グッズAより2点贈呈。
10万円～20万円未満	○	○	下記グッズAより3点贈呈。
20万円～30万円未満	○	○	下記グッズAより4点贈呈。
30万円 ～50万円未満	○	○	下記グッズAより5点贈呈。
50万円～	○	○	下記グッズA・Bより6点贈呈。 ※ただし、6点のうち8からは1点のみ。

©2022 FUKUWA

寄付型自動販売機設置例

●九州大学の事例

【寄付型自動販売機とは?】
企業等が九州大学基金で実施している学生への支援助成事業等に賛同し、
CSR活動(企業の社会貢献活動)の一環として九州大学基金寄付型自動販売機を設置し、
その売り上げの一部を本学へ寄附するものです。



出所：九州大学ホームページhttps://kikin.kyushu-u.ac.jp/news/view.php?id=1395&mode=1

©2022 FUKUWARABI CORPORATION

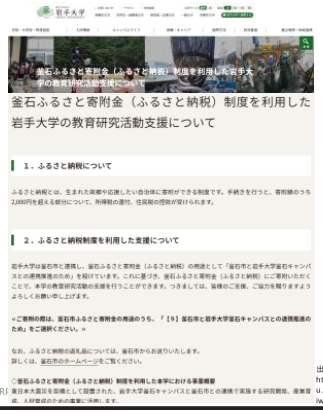
ふるさと納税×国立大学

●福井大学（福井県）の事例



出所：福井県ホームページ
https://www.pref.fukui.lg.jp/doc/wakatei/furusatonouzei/furusatonouzeipro26.html

●岩手大学の事例



出所：岩手大学ホームページ
https://www.iwate-u.ac.jp/donate-furusatonouzei-iwateuniveisity.html

©2022 FUKUWARABI CORP

企業版ふるさと納税のしくみ





出所：大阪府箕面市ホームページ
https://www.city.minoh.lg.jp/eigyou/hurusatokihukin/documents/kigyoubanfurusatopanfu.pdf

©2022 FUKUWARABI CORPORATION

企業版ふるさと納税活用事例：飯田市×信州大学

●信州大学の事例



出所：飯田市ホームページ
https://www.city.iida.lg.jp/sos hiki /26 /kigyouba nfurus atonouse.html

©2022 FUKUWARABI CORPORATIOM

冠事業

●愛媛大学の事例

一定額以上のご寄附をいただいた場合、寄附者の厚志を顕彰するため、寄附者（個人、団体等）からの申し込みにより、愛媛大学が一定の期間、継続的に実施する事業に寄附者が指定する冠名を付すことができます。なお、『冠事業』の名称及び内容は寄附者と協議の上、決定いたします。
冠事業の創設をご検討の際は、愛媛大学基金室までご相談願います。

株式会社　コロナに負けるな！学生応援奨学金事業

（R2.12.16設立）

寄附者：コンピューターシステム株式会社　様

新型コロナウイルス感染症の影響を受けた学生を支援することを目的とした給付型奨学金で、コロナ禍で経済的理由により修学の継続が困難な学生を対象に給付されます。

財団留学支援奨学金事業

（R3.4.1設立）

寄附者：公益財団法人関寄仕財団　様

外国人留学生や留学を希望する学生が学業に専念できるよう支援することを目的とした給付型奨学金で、当該学生を対象に給付されます。

出所：愛媛大学ホームページ
https://foundation.office.ehime-u.ac.jp/crown/

クラウドファンディングによる学生支援

●弘前大学の事例



出所：弘前大学ホームページ
https://www.hirosaki-u.ac.jp/info/contact/cf/

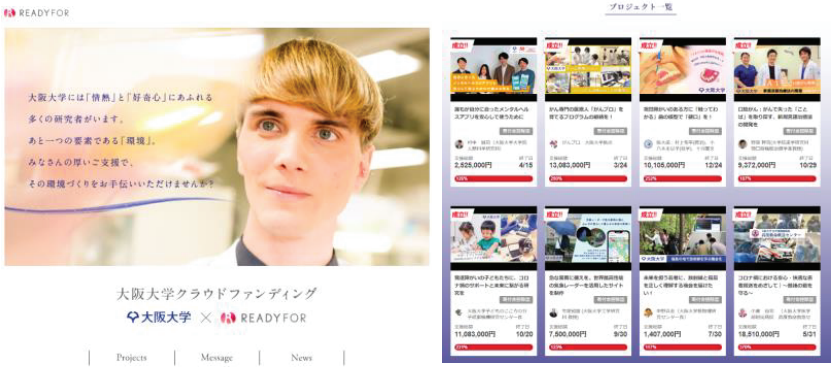
●東京農業大学の事例



©2022 FUKUWARABI CORPORATIOM

クラウドファンディング（研究支援）

●大阪大学の事例



出所：大阪大学ホームページ
https://readyfor.jp/lp/osaka_univ/

©2022 FUKUWARABI CORPORATIOM

クラウドファンディング　OTSUCLE（おつくる）

●OTSUCLEホームページより



●徳島大学の事例



出所：OTSUCLEホームページ
https://otsucle.jp/cf/

CORPORATIOM

学術系クラウドファンディング　Securite ACADEMIA



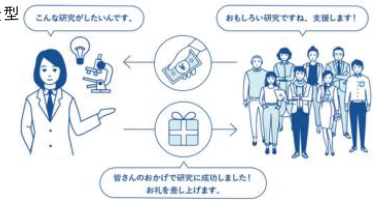
出所：大型連携プロジェクトSecurite ACADEMIA
ホームページ

https://academia.securite.jp/

学術系クラウドファンディング　academist



スポット支援型



月額支援型



学術系クラウドファンディングの意義

実際にクラウドファンディングにチャレンジした研究者からは「自分の研究を応援してくれる人たちがこんなにもいるということが可視化されて励みになる」「思いも寄らないつながりができ共同研究に発展した」などといったような声が届いています。学術系クラウドファンディングは、単なる資金獲得のための手段ではなく、研究者の掲げるビジョンを起点とした新しい出会いやコミュニティ形成のきっかけにもなりえるということです。ぜひみなさんも支援を通じて研究者との距離を縮め、新しい世界観に触れてみてください。
（アカデミストホームページより抜粋）

出所：アカデミストホームページ
https://academist-cf.com/beginners/academist?lang=ja

©2022 FUKUWARABI CORPORATIO

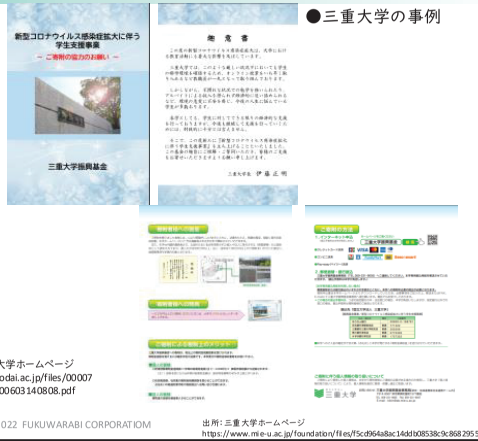
新型コロナウィルス感染拡大に伴う学生支援のお願い

●北海道教育大学の事例



出所：北海道教育大学ホームページ
https://www.hokkyodai.ac.jp/files/00007300/00007318/20200603140808.pdf

●三重大学の事例

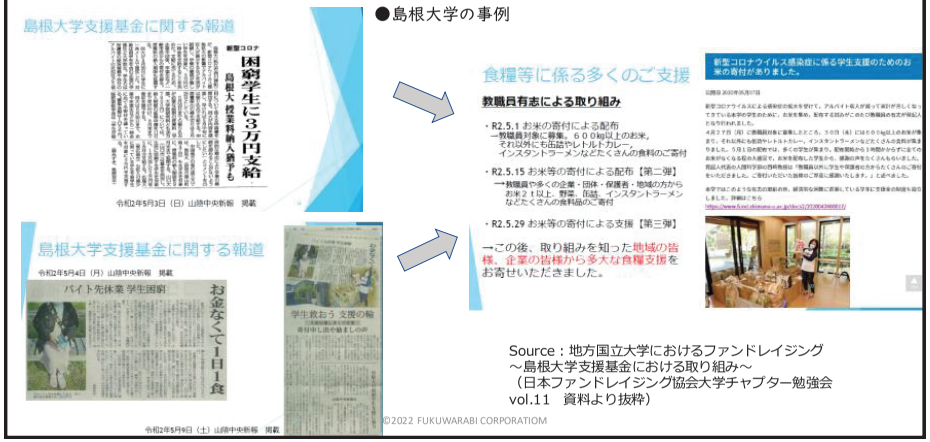


出所：三重大学ホームページ
https://www.mie-u.ac.jp/foundation/files/f5cd964a8ac14dd0d08538c9c8682955e.pdf

©2022 FUKUWARABI CORPORATIOM

コロナ禍の学生支援①

●島根大学の事例



Source：地方国立大学におけるファンドレイジング
～島根大学支援基金における取り組み～
（日本ファンドレイジング協会大学チャプター勉強会
vol.11　資料より抜粋）

©2022 FUKUWARABI CORPORATIOM

コロナ禍の学生支援②（地域連携による食糧支援）

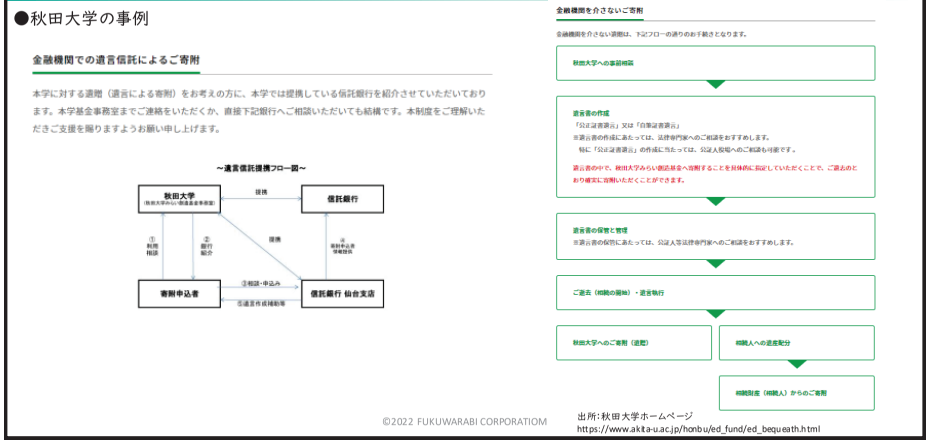
●筑波大学の事例



出所：
2022年2月20日「FRJ2022教育研究機関を中心に加速するファンドレイジングの未来」
発表資料より抜粋

遺贈による寄付

●秋田大学の事例



©2022 FUKUWARABI CORPORATIOM

出所：秋田大学ホームページ
https://www.akita-u.ac.jp/honbu/ed_fund/ed_bequeath.html

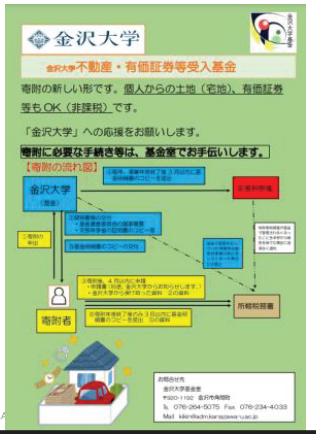
不動産・有価証券等受入基金

●金沢大学の事例

平成30年8月、「不動産・有価証券等受入基金」を創設

個人が金沢大学へ現物資産を寄附した場合、みなし譲渡所得税が非課税となりますが、平成30年度税制改正により、この新基金で受入することにより、非課税措置及び非課税措置における承認に係る特例が拡充されて、今までより寄附がしやすくなりました。

（金沢大学ホームページ　トピックスより）



出所：金沢大学ホームページ
https://kikin.adm.kanazawa-u.ac.jp/kikin/f3d09a23fd89a7512fd4654fb4132c71d77b16f8.pdf

©2022 FUKUWARABI CORPORA

実業家による教育・研究への支援

1. 稲盛和夫氏　⇒　鹿児島大学
（自らの持つ京セラの株式100万株、80億円相当）
2017年11月

2.滝久雄氏　⇒　東京工業大学、お茶の水女子大学、東京藝術大学
（合計50億円の寄付）
2018年2月

3.柳井正氏　⇒　京都大学
（がん免疫療法の研究＆iPS細胞を使う研究に5年間で100億円）
2020年6月

©2022 FUKUWARABI CORPORATIOM

民間ファンドによる大型奨学金プロジェクト

基金規模は約２５億円
１０年間で１２００人程度への支給を目指す

建築家 安藤忠雄氏、株式会社ニトリホールディングスを始めとする企業、個人の方々からの寄付金を基金とし、経済的に困窮しながらも意欲ある学生を支援するCreate the Future Project（以下、CFプロジェクト）を立ち上げ、2022年4月より返済不要の給付型奨学金を開始。



Source：国立大学法人 京都大学ホームページ

©2022 FUKUWARABI CORPORATIOM

各種キャンペーン<ご入学記念キャンペーン>

●東京大学の事例



出所：東京大学ホームページ
https://u-tokyo.ac.jp/news/list/campaign2022

©2022 FUKUWARABI CORPORATIOM

各種キャンペーン<ご卒業・修了記念キャンペーン>

●東北大学の事例



出所：東北大学ホームページ
https://www.kikin.tohoku.ac.jp/campaign/alumni-graduation-giving

©2022 FUKUWARABI CORPORATIOM

古本募金

●一橋大学の事例







出所：一橋大学ホームページ
https://www.charibon.jp/partner/hit-u/

リサイクル募金／エコギフト

●富山大学の事例



出所：富山大学ホームページhttps://lp.kishapon.com/u-toyama/?_ga=2.4550131.1186191644.1656343013-1064115945.1656343012

●名古屋大学の事例



出所：名古屋大学ホームページ／名大応援エコギフト
https://kaitori-okoku.jp/kifu/nagoya-u/#about_eco_gift

©2022 FUKUWARABI CORPORATIOM

周年事業

●京都大学の事例



出所：京都大学ホームページ
https://125th.kyoto-u.ac.jp/

©2022 FUKUWARABI CORPORATIOM

周年事業を契機に「オフィシャルパートナー」制度

●東京藝術大学の事例

（4）周年事業を契機とした渉外活動の実施

本学創立 130 周年を契機とし、企業による「オフィシャルパートナー」制度を設けるなど、130 周年事業実施等に係る新たな寄附金獲得戦略を策定し、学長をはじめ役員等によるトップセールスを展開した。野村ホールディングスや SMBC 信託銀行等数々の企業から支援を頂くとともに、ターゲットを絞った新たな広報誌「藝える（うえる）」の創刊や、スムーズな支援に繋げるため振込用紙一体型の寄附案内を作成する等、積極的かつ戦略的な渉外活動を実施した結果、本事業推進を目的にした寄附金として約 5,500 万円の支援を受けるに至った。【年度計画：51-1】



東京藝術大学 130 周年オフィシャルパートナー



大学広報誌『藝える』

出所：国立大学法人 東京芸術大学
平成 29 事業年度に係る業務の実績に関する報告書
https://www.geidai.ac.jp/wp-content/uploads/2017/11/legal02i_h29results_report-1.pdf

周年事業を契機に企業による大学基金支援会

●山口大学の事例

山口大学基金支援会

趣　旨
グローバル社会で活躍する山口大学学生を育成・輩出し、更なる社会貢献を図ることを目的とする山口大学基金の充実及び支援に寄与する。

役　割
・山口大学基金の広報
・山口大学基金の趣旨に賛同する企業・法人・団体等の拡充
・山口大学基金への継続的な寄附

構　成
会　長　株式会社トクヤマ　代表取締役社長　楠　正夫　山口県経営者協会会長
会　員　山口大学基金の趣旨に賛同する企業・法人・団体等

支援会会員

（五十音順・敬称略）
平成30年10月23日現在

朝日鉄工(株)
(株)宇部建設コンサルタント
宇部興産(株)
宇部興産グループ
(株)トクヤマ
徳山積水工業(株)
中吉エンジニアリング(株)
七村　守(株)セブテーニ・ホールディングス名誉会長＆ファ

©2022 FUKUWARABI CORPORATIOM

出所：山口大学ホームページ
http://www.yamaguchi-u.ac.jp/kikin/support.html

寄付者顕彰

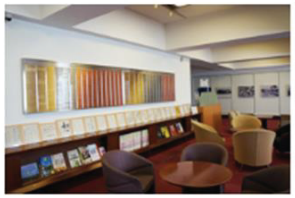
●京都大学の事例

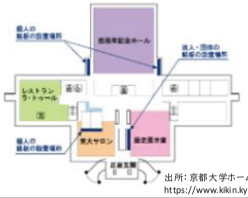
百周年時計台記念館での銘板の掲示

寄付金額の累計に応じてご芳名をしるした銘板を、1925（大正14）年に完成し、京都大学のシンボルである時計台（現・百周年時計台記念館）に設置している「京都大学基金寄付者銘板」に掲載し、末永く顕彰させていただきます。

※お名前の公表を希望されない方につきましては、掲載いたしません。

銘板の種類	寄付累計額	
	個人	法人・団体
ゴールド大	5,000万円以上	1億円以上
ゴールド	1,000万円以上	5,000万円以上
シルバー	500万円以上	1,000万円以上
ブロンズ	100万円以上	300万円以上





©2022 FUKUWARABI CORPORATIOM

出所：京都大学ホームページ
https://www.kikin.kyoto-u.ac.jp/privilege/

寄付者特典（記念品の贈呈・称号の授与）

●広島大学の事例

記念品の贈呈

一定額以上のご寄付をいただいた方に、広島大学オリジナルの記念品を贈呈いたします（寄付額はいずれも累計）。

学章入りペーパーウェイト
学章が刻印されたガラス製のペーパーウェイトです。
個人10万円以上、法人50万円以上



学章入り万年筆
広島県発祥のゼーラー万年筆製。書き心地が良いと評判の記念品です。
個人50万円以上、法人100万円以上



モール付き徽章
寄付金額別に3種類ご用意しています。（純銀製）
《シルバー》個人100万円以上、法人500万円以上
《レッドゴールド》個人500万円以上、法人1,000万円以上
《イエローゴールド》個人5,000万円以上、法人1億円以上



24金学章
学章を象った純金製のバッジです。
個人500万円以上、法人1,000万円以上



称号の贈呈

一定額以上のご寄付をいただいた方に、以下の称号を贈呈いたします（寄付額はいずれも累計）。

寄付の累計金額		称号種類
個人	法人	
10億円以上	20億円以上	特別栄誉学衆
5億円以上	10億円以上	栄誉学衆
5,000万円以上	1億円以上	学衆
500万円以上	1,000万円以上	名誉校友
50万円以上	100万円以上	特別校友



特別校友記



名誉校友記

UWARABI CORPORATIOM

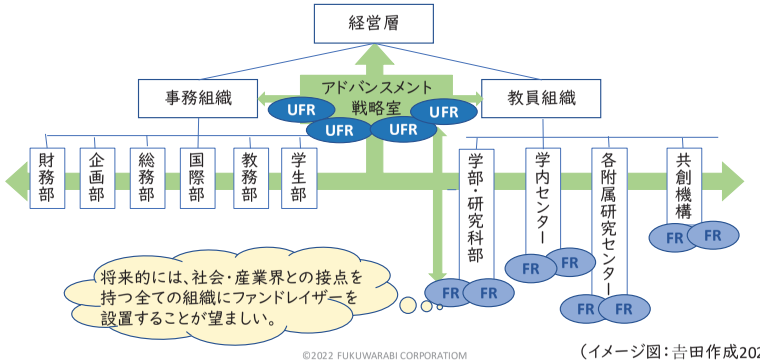
出所：広島大学ホームページ
https://www.hiroshima-u.ac.jp/yakudou/tokuten

6. 大学ファンドレイザーから見た今後の大学ファンドレイジングの課題

©2022 FUKUWARABI CORPORATIOM

縦割り組織に横串を刺す組織　＆　ＵＦＲ

①経営層のリーダーシップ　＆　機関関係者全体のマインド＆体制づくり
②ＵＦＲの地位の確立と専門性の向上



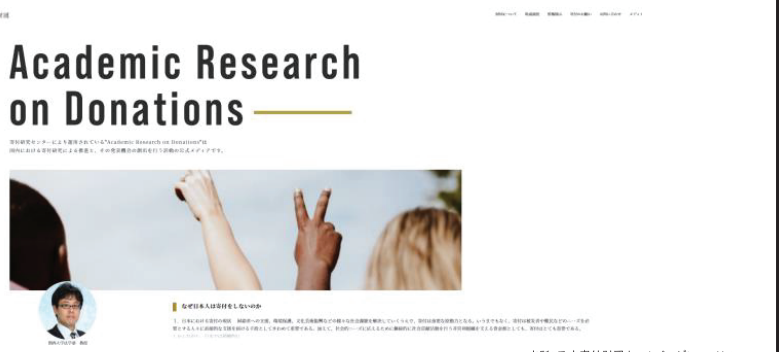
（イメージ図：吉田作成20220630）

©2022 FUKUWARABI CORPORATIOM

参考：日本寄付財団が“寄付研究センター”の立ち上げを発表

一般財団法人日本寄付財団のプレスリリース（2022年6月27日13時00分）

寄付研究センターにより運用されている“Academic Research on Donations”は、国内における寄付研究による課題と、その発表機会の創出を行う活動の公式メディアです。



©2022 FUKUWARABI CORPORATIOM

出所：日本寄付財団ホームページhttps://nippon-donation.org/academic-research-on-donations/

ご清聴有難うございました

©2022 FUKUWARABI CORPORATIOM

第2章　国立大学法人における産学連携の推進と課題

伊藤　伸（東京大学 未来ビジョン研究センター 特任准教授）

1.　はじめに／自己紹介

ただ今、紹介がありました東京大学の伊藤です。本日はこのような場に呼んでいただき光栄です。皆さまの期待するような内容が話せるかは不安ですが、遠慮なく質問や指摘をしてもらえれば幸いです。きょうのテーマは『国立大学法人における産学連携の推進と課題』です。よろしくお願いします。

略歴自体が本日のテーマと関係していますので、先に自己紹介をします。バブルの頃の 1990 年に大学を卒業し、日本経済新聞社に入社しました。記者を 10 年間勤めました。最初は地方で、その後は兜町に行き、財務証券系の取材をしました。10 年のうち後半 5 年間は中堅・ベンチャー、いわゆるスタートアップ分野の取材をしました。これがその後の私の人生に大きな影響を与えました。

特に当時はジャスダックという、現在のグロースに当たる新興マーケットに株式公開する新しい企業を取材しました。その頃、Windows95 が販売されたり、インターネットの商用利用などが広がったり、大きな変化が起こり、新しい企業で活気づいていました。アメリカでは新しい企業を生み出す環境の中に産学連携がありました。大学の研究成果を使って新しいビジネスを生み出す仕組みがアメリカでは効果的に働いていると聞きました。

時にはシリコンバレーに行き、そうした企業の最前線の取材をできました。大学は新しい企業にとっても大きな役割を果たすことを認識しました。国内ではまだバブル崩壊の痛手から抜け出していない時期で、いろいろな形で経済が回復するための突破口を、積極的に探していた時代でした。記者として、旗を振っていた経済産業省や文部科学省、実際に産学連携を進めていた筑波大学や慶應義塾大学などを取材しました。1998 年に『大学等における技術に関する研究成果の民間事業者への移転の促進に関する法律』ができました。いわゆる TLO 法です。大学の研究成果を国の助成金や優遇措置で後押しをして、システマチックに産業界につなぐものです。

新興マーケットに出現してきた多くの新しい起業家を取材すると強い刺激を受けました。自分も取材する立場ではなく、起業する立場になりたいと意を強くし、10 年というきりのいいところで日本経済新聞社を辞めました。ただし、新聞記者がすぐに会社を興してもうまくいくはずがないと思い、MBA で学びながら起業のチャンスを探すことにしました。取材等で強く興味を持った筑波大学の MBA に進み、あれやこれや思いを巡らせていました。

そうこうしているうちに、東京農工大学が新しい株式会社として TLO を設立する計画で、その経営者を公募していることを知りました。東京農工大学は東京の武蔵野にある国立大学です。実学の伝統があり、産学連携が盛んでした。決して大きな大学ではありませんが、単独で TLO をつくる計画でした。それまで農工大とは縁もなく、しかも当時は 20 年以上前で私も若かったのですが、産学連携も本格的に動き始めたばかりだったので、あまり応募する人もいないだろうと手を挙げたら、幸いなことに選出してもらえました。

2.　東京農工大学での活動

2001 年に農工大ティー・エル・オーという会社を設立すると共に社長になり、20 年あまり続けてきました。後で話すような、国立大学の法人化等もありましたが、100 件超の知的財産のライセンス

契約を企業などと結びました。マッチングファンドという企業の資金提供を前提に経済産業省などが公的な資金を助成する産学連携の共同研究プロジェクトにも積極的に取り組みました。40 件程度の、それぞれが数千万円から数億円単位のプロジェクトの管理運営をした経験があります。

その後、国立大学が法人化し、株式会社の TLO と大学の両方に機能があり、どう調整するのかという課題が、産学連携が盛んな大学で起きました。それぞれの大学で整理統合があり、農工大でも調整を進めようという流れがありました。私は、TLO に籍を置きながら、2009 年から大学本体の知的財産部門の専任教員（教授）になりました。

その頃、文部科学省が特許（発明）の機関帰属を後押ししました。機関帰属とは大学で生まれた研究成果を個人ではなく、機関として承継をして、機関が知的財産として活用するというもので、そのシステマチックな活動を資金面でも支援しました。主要な大学は知的財産をマネジメントする体制を強化し、産学連携の規模拡大や、場合によっては研究の拠点化を目指す動きが活発に進んだ時代でした。

私が TLO で最初にしたのは特許のライセンスでしたが、それ以外にも共同研究や受託研究、技術相談で企業と大学をつなぐ、産学連携コーディネーターのような人材もいて、多様な形態で産と学をつないでいました。さらに研究寄りで支援する専門的な人材の必要性も指摘され、文科省が新たな整備事業を始めることになりました。この事業に応募するための企画書を学内の数人のコアメンバーでまとめました。幸いにも、この農工大の提案も文部科学省に採択されました。同時に採択された他の四大学は東京大学、京都大学、名古屋大学というノーベル賞受賞者を輩出した大学と、リサーチ・アドミニストレーションでは先端的な活動していた金沢大学でした。

農工大の提案には、リサーチ・アドミニストレーションをシステムとして大学の中に確立していく結動の一環として、教育部門である技術経営（ＭＯＴ）の専門職大学院と研究支援の実務部隊との連携を盛り込みました。ここが高く評価されました。自分が企画書を書いたこともあり、学内でポジションを変えて、2012 年から専門職大学院の教員が主業務になりました。以降、山本進一先生含めて、いろいろな方といろいろな場でお目にかかれて楽しかったです。リサーチ・アドミニストレーター（URA）の研修を学内でもしたり、文部科学省の委員会に出たり、RA 協議会のような専門職の団体としても活動できました。教員の任期もあって、この 4 月からは東京大学でスタートアップの研究をしています。東京農工大学では教育の面で非常勤としてつながっています。

3.　産学連携の潮流

改めて、産学連携の話です。文字通り、産学連携とは産業界と大学との連携活動です。非常に多様で、研究面も人材面もありますし、地域の場合もワールドワイドな場合もあります。いずれにしても、企業と大学は機能も役割も違いますから、知の創造と活用で相互補完と相乗効果を出すことに期待がかかっています。

多様な手法がありますが、その中でも 3 本柱といわれているのが共同研究・受託研究、ライセンス、大学発ベンチャーです。この三つが国以外から大学に入ってくる外部資金としては一番大きいでしょう。大学の中で専門実務をしている多くの人材はこの 3 本柱に一番エフォートを割いています。また、アメリカであっても大学に対して一番資金を出しているのは官ですから、官の存在も踏まえながら、産学連携の話をするべきだと考えます。

産学連携の潮流を振り返ります。大学は明治期には殖産興業政策の拠点であり、ある意味では国策そのものでした。例えば、私がいた東京農工大学はもともと東京高等蚕糸学校で、繊維産業の分

野の拠点でした。

第 2 次世界大戦後も大学と企業の結び付きはありましたが、主に個人的な関係で、あうんの呼吸のような付き合いです。お互いに相談事に乗ったりもしましたが、産と学の間に契約があるわけではありませんでした。60 年代後半以降の大学紛争では大学と産業界、アカデミアと営利である企業に付き合いがあるのはいかがなものかという癒着批判もありました。連携したいと思っていた人がいても水面下で行っていて、このことがあうんの呼吸のお付き合い型が長く続く原因になってしまいました。

状況が変わったのは近年です。90 年代の後半以降に産学連携の機運が盛り上がりました。背景には産業界と大学双方の変化があり、それを官も認識しました。ベルリンの壁がなくなり、世界のマーケットが大きくなりました。経済も、日本が得意だった品質のいいものを安く大量に安定的に作って、圧勝するモデルが通用しなくなりました。知識経済化が大きく進み、知財立国の必要性が叫ばれるようになりました。自社内だけで生産していても事業のスピードが遅れるという考えが強まり、オープンイノベーションの潮流が生じました。大学も国内外で競争が激化し、切磋琢磨しなければいけない環境に置かれています。

いろいろな政策が実施され、大学や企業の連携活動が盛んに行われ、十数年間が経過しました。現在は、これまでの多様な活動の成果や効果が問われているのではないでしょうか。現在は第 6 期の科学技術イノベーション基本計画が進んでいます。科学技術だけではなく、イノベーションという言葉が入り、概念的にも広くなり、産官学連携はイノベーション志向を強めながら、現在に至ります。

4. 産学連携のガイドライン

簡潔に大きな流れを振り返りましたが、一貫した傾向として、産業界と官からの、大学の機能や活動、役割に対する期待と圧力が強まり続けています。2016 年に、文部科学省と経済産業省が企業を交えてガイドラインを作りました。現在の共同研究は極めて小規模であり、大学のマネジメントに期待する趣旨の記載がありました。2025 年度までの 10 年間で大学から企業からの投資額を 3 倍にするという、大胆な目標が掲げられました。日本の GDP が足踏み状態の中、大きな期待、言葉を変えると圧力をかけられました。

ガイドラインには目標だけではなく、具体的な対策が盛り込まれました。その中の一つとして大学には産学連携の強力なマネジメント機能が必要だと提示されました。高度で専門的な人材の配置あるいは育成の必要性が挙げられました。これ自体はもっともだと思っており、各大学も取り組むべきです。実際に多くの大学、とりわけ研究大学はこうしたことを目下、進めています。

早いもので、ガイドラインから 4 年たち、追補版というガイドラインを振り返る動きがありました。4 年間で大学改革は一定程度、進んでいるという評価でしたが、企業が大学の知をより深く、より広く活用する必要があるとも言われました。さらにまだ規模が足りないと言われ、個々の企業の研究者と大学の研究者を結ぶのではなく、企業と大学が組織対組織でより密接に連携し、人の流れも資金の流れも大きくするようにと指摘されました。

4 年前と同じように具体的な対応も挙げられました。興味深いのは「大学の知の価値付け」が大事という点です。共同研究や受託研究に直接かかる費用として直接費があり、一般管理費のようなものを間接費として 10 パーセントから 15 パーセントの上乗せをしていました。間接費の部分を近年は引き上げつつあり、2 割から 3 割に上がっています。企業側は大学運営に関わる共通部分の費用

がそれほどにかかっているとは思わず、内訳を出せと言われると聞きます。

ここからは、ガイドラインで強調された「大学の知の価値付け」についての私の解釈が入ってきます。現在は共同研究や受託研究の金額の交渉で、研究費用の積み上げをして、提案する場合があります。本来はそうではなく、もっと大学の価値は大きいのですから、手間はどうあれ、コストはどうあれ、企業にとって高い付加価値が期待できて、市場価値があるものは高値を付けてもいいと言っているのではありませんか。

現在でも大学教員の労働の対価をどう積算するかなどの議論はありますが、労働時間や費用で価値を判断するのではなく、研究の成果や成果への期待度で価値を判断し、その価値の大きさで企業と交渉できれば、大学は豊かになりますし、いい循環ができるのではないかと期待しています。ただ、言うはやすくで、どのようにするのかは難しいところです。

もう一つは 4 年前にもあった人材の好循環の話です。多くの産学連携に従事する専門人材が任期制など限定的な条件で雇われ、長くは勤務できません。人材は非常に貴重ですから、大学の世界で転職や兼業をすることによって、継続的に大学の産学連携のマネジメントに貢献し、循環するような環境をつくってはどうかという指摘でした。大いに賛成ですが、問題は具体的にどうすればいいかです。一つの解決策は柔軟な兼業だと思います。

5. 共同研究・受託研究

きょうの本題の共同研究と受託研究です。共同研究は大学と企業の研究者が対等に研究をすることです。受託研究は研究のテーマを企業が出して研究することです。資金はいずれも企業が出します。大規模になると長期的な視点が大事です。共同研究は企業の研究者を研究室に受け入れて、人材育成の効果も見込んで連携しますので、信頼関係も重要です。

企業との共同研究を 1 件当たりで単純に平均を出すと 294 万円です。少しずつ上がってはいますが、この 10 年ほど 200 万円台です。このような小さな研究をしていてもという、やや悲観的な見方があります。しかし、私自身は平均の数字を悲観的に見ていません。

当たり前ですが、共同研究の裾野が広がり、件数が増えれば平均値も下がります。最初からターゲットを絞り込み、成果に関する自社の利用方法を明確して共同研究をしている例はあまりありません。多くの場合はこれから新しい事業を始めようとする際の事業化可能性の検討、あるいはシーズ技術の探索活動の一環として共同研究をしています。探索活動はイノベーションに向かっての活動ですので、非常に大事です。

大きなイノベーションを起こすには、自社の既存の活動範囲よりも少し離れたところまで含めて探索をしなければいけないでしょう。そのときに薄く広く資金をばらまくことも有効です。探索活動の特性が平均値に反映されているのなら、悲観する必要はなく、共同研究の件数が伸びていることを肯定的に評価すべきではないでしょうか。コロナ禍で、直近のデータでは下がっていますが、中長期的には金額、件数とも大きく伸びています。このデータには私立大学も含まれますが、2004 年の国立大学法人化の時期から比べれば 3 倍近くになっています。

きょうのテーマは国立大学法人ですので、内訳を見てみます。文部科学省のデータの関係で、時折、高等専門学校や共同利用機関などが入ったり、入らなかったりしてします。古いとデータがない場合があり、ところどころ、私のデータで、区分けが違うところがあります。微妙に数字が違うのはそのような理由ですのでご了承ください。このデータでは、国立と公立と私立の 3 分割にしています。その中には短期大学や高等専門学校、共同利用機関が入っていますが、共同利用機関であ

れば国立に、短期大学であれば私立か公立に入っており、三つの中のどこかに含めています。

共同研究の中心は国立大学です。ブルーの部分が国立大学で、国立大学は産学連携の中心を担っています。それから、黄色は私立大学が得た共同研究の金額で、大きくなっています。大きくなっているだけではなく、ウエートも増えています。赤が公立ですが、昨今、公立は校数が増えていて、校数だけであれば、国立よりも公立のほうが多くなりました。ただ、規模が違い、金額では国立のほうが圧倒的に多いです。伸び率は、立命館などのいくつかの私立大学が戦略的に産学連携の拡大を進めていますので、私立大学の 2010 年度と 2020 年度を比べると 2.9 倍です。10 年で約 3 倍ですからなかなかの加速です。国立と公立は 2 倍強ほどで伸びています。

6. 大学間のばらつき

ブレークダウンして、個別の大学について話します。これは 10 年前の 2010 年の共同研究の上位機関です。上位に旧帝国大学が入り、そこに早稲田大学や慶應義塾大学、東京理科大学が割って入っています。さらに戦前から大学だった筑波大学や広島大学、神戸大学、東京工業大学も並んでいます。

そのあとは、戦略的に産学連携を推進している特色の強い大学が続きます。この 10 位台の大学を見ると、産学連携の実務で活躍している人材の顔が浮かびます。実は東京農工大学は法人化から 2010 年までの間は、もう少し上位に入っていて、共同研究の件数では早慶や旧官立大学の一角を超えることもありました。ただ、早慶や旧官立大学は地力があるので、だんだん越されてしまいました。

これは 2020 年度の直近のランキングです。中堅で個性的な大学は、地力のある大きな大学に差を付けられている印象があります。もう一つは大きな強い大学の中でも、あるいは中堅大学の中でも、全体的に伸び率に差があることが分かります。1 位は東京大学です。伸び率は 3 倍です。国立大学の平均は 2.1 倍ですから、東京大学はそれ以上に伸びています。さらに伸びているのが大阪大学や名古屋大学です。先ほどのガイドラインのところで組織連携が大事だと言いました。大阪大学は一企業が 10 年間で 100 億円の資金を投入する、突出した大型の共同研究を行っており、顕著に伸びています。3 倍以上の伸び率を赤く表示しました。国立大学は筑波大学、山形大学、長崎大学、豊橋技術科学大学などです。私立大学でも早稲田大学は 3 倍以上、伸びています。

冒頭に言ったとおり、共同研究の規模は国立私立の区分内でも大学間でばらつきがあり、近年の伸び率でもばらつきがあります。もし、伸ばそうと思いながら追い付いてこられない大学があるのであれば、先行の事例を学びつつ、それを自分たちの大学でどのように応用するかが課題でしょう。

極端な偏りは図のようなことです。相手を企業に絞り込んでいますので、先ほどと最大値は違いますが、一番上は東京大学と大阪大学、京都大学などです。横軸で一番右側が 132 億で、n が 1 のところが東京大学です。その後に京都大学や大阪大学などが入り、多くの大学がゼロに近く、1 億円以下に入ってきます。

7. 知的財産ライセンス

次が知的財産についてです。私は TLO をしていたのでこちらが専門です。国立大学法人法ができたときに、教育・研究と並んで、社会貢献として研究成果の活用が大学の役割として追加されました。スライドでは東大の例を出していますが、知的財産のポリシーが各大学でも定められました。知的財産を効果的に管理し、活用し、オープンイノベーションの潮流に合致するような流れを進めてきました。

気がかりなのは緑色の発明届出です。日本全国の大学研究者からの発明届出数です。共同研究は伸びているのに、発明の届出自体は8000件台で横ばいです。2020年度はコロナもあり、下がってしまいました。本来、産学連携も研究活動も積極的に行っていれば、発明も増え、選別を強める流れになります。現在の状況は大学の知財マネジメントから見ると大きな課題です。実際に国内出願も外国出願もそれほど増えていません。発明届出の伸び悩みに加え、予算的なこともあり、あまり伸びていないようです。

ライセンス収入は、調査主体が違うため、分けて表示していますが、順調に伸びています。スライドの表には文部科学省の数字ではなく、産業技術総合研究所や、先ほどの大学等の中に入っていなかった機関も含まれています。特許権実施等収入の内訳はイニシャルロイヤリティーやランニングロイヤリティーなど、いろいろな形があります。総額のデータは文部科学省に2016年度から2020年度の4年間のデータがありましたので持ってきました。25億円だった収入総額は40億円に増えています。非常に喜ばしいことです。内訳を見ても、近年は望ましい傾向が続いています。

TLO法ができた1998年から2000年代前半は企業が見つからなかったり、企業が契約をしてくれなかったりという苦労をしていました。さらに契約をしても、特許を製品やサービスに使ってくれる程度が少なく、特許を使って売り上げた製品やサービスの金額や個数などに応じて入ってくるランニングロイヤリティーが上がらないという傾向に長く悩まされていました。近年は、契約時の一時金でもらうイニシャルロイヤリティーよりも、ランニングロイヤリティーのほうが大きくなってきています。これは少しずつアメリカ型に近づいていて、日本の大学知財のライセンスはいい方向に進んでいることが分かります。

ライセンスも大学によって極端な偏りがあります。実施等収入を並べたランキングはこちらです。この年度は東京大学ではなく、京都大学、大阪大学、九州大学が上位でした。素晴らしいことに、知的財産のライセンスや実施の件数で、規模が大きくはありませんが創意工夫をした大学や、いい案件を当てた大学などが上位に入っています。いい案件を当てるためには知的財産のマーケティングを粘り強く続けなければいけません。そうしているだろうと思われる大学がランキングに入っています。例えば、収入では7位の徳島大学や、10位の関東学院大学です。関東学院大学は横浜の南にある私立大学で、実施件数のランキングにも入っています。独自に地域の製造業と連携する取り組みの成果が現れています。

8. 米国との比較

私のここまでの話を聞くと、日本の大学の知的財産ライセンスはうまくいっているように映りますが、時々、冷たい言葉をもらうことがあります。一つ目は、ライセンス収入は伸びてはいますが、アメリカと比べると圧倒的な差があるという指摘です。それはそのとおりで、大学技術移転が始まったのはアメリカからで、アメリカが本家本元です。アメリカは20年ほど先行していて、風土や環境も違いますが、依然として大きな差があります。緑色の折れ線グラフがアメリカで、日本は赤色の棒グラフで、少しだけ表示されています。日本とアメリカのGDPを比べると、4倍ほどで、日本のGDPは世界3位です。それなのに大学技術移転はなぜ、これほどの差があるのか、うまくできていないのではないかと指摘されることがあります。理由を深く理解してもらうためにもう少し説明します。

この表はアメリカとの比較です。研究開発の段階で、研究費総額は日本が2兆4000億円で、アメリカが772億ドルです。為替レートにも依存しますが、ざっくりと計算すると4倍程度で、GDP比

とそれほど変わりません。大学への発明届出数は日本が 8600 件で、アメリカは 2 万 6000 件で、また 3 倍強であまり変わりません。日本はあまり選別をしていないのではないかといわれますが、そこは合っていて、発明届の 8 割弱を出願しています。アメリカの場合は 3 分の 2 以下ですので、特許出願する際、アメリカのほうが厳選しています。

出願の段階では日本が 6700 件で、アメリカは 1 万 6000 件ですので、2.5 倍から 3 倍です。新規ライセンス数は数え方も違いますし、共同保有に関する特許法の規定が日米で違い、日本には不実施補償などもあり、単純に比較はできません。しかし、新規のライセンス数を見るとあまり変わらず、継続ライセンス数も 2 分の 1 ほどまでに追い付いてきました。日本の TLO のこの 20 年の努力の結果です。ライセンス収入の数字を見ると格差は 3 倍程度と早合点しそうですが、下の単位はドルで上は円ですので、やはり 2 桁違います。

それ以外に大学発ベンチャーの企業数が増えているとはいえ、2 桁違います。アメリカでは大学の知財のライセンス契約を受ける先は、3 分の 2 ほどが新興企業か中小企業です。オープンイノベーションにおける技術の受け手としての大きなプレーヤーはベンチャー企業で、アメリカと日本はスタートアップの厚みやスタートアップの育つ環境が違うことが一つの理由です。

もう一つの理由は知的財産に関する紛争の和解額です。この金額が全然違います。日本ではあまり巨額の知的財産判決はありません。知的財産で裁判になり、和解した、あるいは損害賠償の金額として認定される金額が、日本とアメリカでは 2 桁違います。

一時金やランニングロイヤリティーなどライセンスの金額は、和解したときの金額や裁判で決まるような金額が目安になっています。知的財産を、警告を無視して使った場合、裁判で負けてもそれほどの支払額にならなければ、ライセンス料を払いません。裁判で負けたとき、かなりの賠償金を払うのであれば、最初からほどほどのライセンス料を払っておこうと考えます。

数年前の、日本からすると別世界だと思うような事例です。カーネギーメロン大学が起こした訴訟です。カーネギーメロン大学がアメリカの半導体メーカーのマーベルからライセンス料の支払いを受けました。金額は 7 億 5000 万ドルで、当時の日本円では 800 億から 900 億円ほどでしょうか。ハードディスク関連の特許を、マーベルが許可なく使っていたので、カーネギーメロン大学は裁判を起こしました。1 個当たりは小さいですが、大量にデバイスを使っていたため、多額になりました。アメリカでも記録的な和解額でした。カーネギーメロン大学のウェブサイトでは、訴訟経緯を全て発信しています。法定紛争について、全て原資料を見られ、後追いできます。なぜカーネギーメロン大学がこのようなことをしているのかという質問にまで回答しています。確固たる信念でしょう。

アメリカの事例は、ガイドラインの追補版で指摘された「大学の知の価値付け」につながってくるかもしれません。かかったコストではなく、市場的な価値を追求することです。大学の研究も活性化します。堂々と大きな金額をもらうという姿勢は非常に立派だと思いますし、それを社会が受け入れていることがすごいと思います。環境も違いますが、アメリカの大学の研究成果の価値を追求していくような流れを日本でも少しずつ進めていくべきだと思っています。ここまでが知的財産の話で、最後が大学発ベンチャーの話です。

9. 大学発ベンチャー

大学発ベンチャーは大学の研究成果や人のつながりを生かした新興企業で、2001 年に当時の平沼大臣が大学発ベンチャー1000 社計画の旗を振りました。目標の 1000 社は実際に達成されましたが、

その後、図の 2010 年前後を見てもらえば分かるとおり、設立数である赤の棒グラフが減っています。一番少ない年だと 50 社程度まで落ち込みました。ところが、近年はまた盛り返してきました。大学や大学発ベンチャーの担い手に経験が蓄積されてきたことが理由の一つです。

もう一つの理由は、筑波大学のサイバーダインや東京大学のペプチドリームなどのように、大学発ベンチャーで株式の新規公開をして、株式マーケットで数千億円という時価総額を付けるような成功例も出てきました。先行する大学にロールモデルが生まれて、定着しつつあります。

少し前の東証マザーズ、現在のグロースのような新興マーケットでは大学発ベンチャーが一定の存在感を持っていました。大学発ベンチャーは、大学の研究成果である技術の理解や、技術に関係する人的ネットワーク、あるいは熱意や思い入れという点で優位であるといわれています。加えて、経験値が蓄積し、近年、アクセラレータやファンドのように大学の支援が高度化しています。国から東京大学、大阪大学、東北大学、京都大学の四つの大学に総額 1000 億円の資金が投入され、大規模なファンドができました。四大学はその資金を呼び水にして、さらに他の機関やファンドから資金を集めますので、私が記者をしていた時期には考えられなかった大きな金額が大学発ベンチャーに流れるようになりました。

もう一つはアクセラレータとしての機能です。大学がアクセルを踏むような組織になることです。アクセラレータは単に入居する設備を提供するだけではなく、助言も研修もして、研修をした成果とお金を結び付け、自分も小口の資金を投資するような組み合わせです。しかも支援対象とする人を半年や 1 年など、ある程度の期間を区切って集めます。そうすると、アクセラレータの支援を受けた起業家やベンチャーの周辺の人たちで同期生が生まれ、同期生の中でネットワークができたり、互いに鍛えたりする効果が生まれます。近年に非常に盛んになり、日本でも活動が広がってきました。

大学発ベンチャー創出の分布を見ると極端な偏りがあります。ここで気を付けなければいけないことは、先ほどのアクセラレータやファンド、あるいはロールモデルは強い組織やネットワークにより強い働きをすることです。具体的なデータを東京大学の資料から持ってきました。少しデータが古いですし、時価総額は変わりますが、東京大学の集積効果がよく分かります。ベンチャー企業が 280 社生まれ、そのうち IPO をした企業は 16 社です。時価総額の合計は 1 兆円から 1 兆 3000 億円あり、関連教員数は延べ 270 人以上です。恐らく現在はもっと多いでしょう。

単に東京大学は中堅大学の 10 倍の規模だから 10 倍の大学発ベンチャーが生まれ、IPO も 10 倍になるという話ではなく、それ以上の差が付いています。先ほどの 1000 億円ファンドもあり、資金、研究成果、人、モノ、人的なネットワークが集積し、集積することによってさらに価値が生まれ、魅力が増すというエコシステムのようなものができつつあり、恩恵を享受しています。代表的な大学が東京大学だと考えるといいと思います。

10. リサーチ・アドミニストレーター

産学連携を大学が組織的に行うために専門人材が大事だと言いました。専門人材の代表的な存在がリサーチ・アドミニストレーターで、発展しつつあります。数え方にもよりますが、2011 年度の 50 機関 323 人から 2020 年度には 182 機関 1512 人に拡大しました。業務時間の半分以上を URA として従事している者を数えているので、業務時間の一部充当者を含めると、恐らく 5000 人を超えるでしょう。専門人材がさらに高度化し、活躍できることが大事だと思っています。

URA の配置状況をグラフにすると、やはり偏っています。配置人数のグラフを見ると、国立大学に

多く配置されて、配置機関数では私立大学が多くなってきます。国立大学は規模の大きな大学で配置が進んでいます。さらに大事なことは次の URA 規模別の担当業務構成です。これは 2019 年の文部科学省の調査を私が分析し直しました。

URA という専門人材の数は大学の規模に反映されます。文部科学省の調査では配置している人数と、どのような仕事をしているかを質問しています。仕事内容は表の下に書いてあるように七つに分けられています。プレはプレアワードで、外から研究資金を取ってくる前の段階で、申請書を書いたり、提案書を書いたりする段階の支援です。ポストアワードは研究資金を取った後に予算を執行したり、報告書を書いたりなど、後の支援です。研究戦略はどこに重点を置くかなどの戦略です。国際連携は海外とのやり取りの支援ですし、産学連携はまさにきょうのテーマです。あとは知的財産や広報、その他があります。

見ると分かるように、大学の URA の数が違うと、どの業務にどれだけの人を割いているか違いが出ます。この調査では 11 人以上の URA がいる大学は 38 機関あり、業務構成は全体としてはバランスが取れているように見え、多様な人材を採用していることが分かります。一方で、URA が 1 人の大学は 39 機関あり、その場合に圧倒的多い業務は産学連携です。規模が小さく、フルタイムの専門人材を 1 人しか採れないような大学であれば、その人を産学連携に充てています。産学連携と知的財産は重なる部分がありますので、産学連携と知的財産を合わせると、業務の 7 割を占めます。

フルタイム専門人材が 1 人の場合、産学連携と知的財産に充当しているのは、大学の研究支援には効率がいいからでしょう。URA 数が 2 人から 3 人になると少し割合が下がりますが、それでも産学連携や知的財産のウエートはかなりを占めます。URA の専門人材はいろいろなスキルが必要ですが、小さな規模の大学では産学連携の知識やスキルが専門人材の基盤たるスキルではないかと思います。

大学はこうしたスキルを持った人材を任期制で雇っていることが多く、それが課題になっています。先ほど話を聞いたら、次回の研究会で山本先生が URA について、スキルアップのための認証評価制度の話もするようですので、この課題は次回の山本先生の説明を聞いてください。

11. クラスター分析

まとめに入りますが、私の個人的な意見が入っていますので、このような意見もあるという程度で聞いてください。これまで説明した産学連携を代表するようなデータを、分かりやすいようにクラスター分析しました。利用したデータは、共同研究は共同研究受入額、受託研究は受託研究受入額、知的財産は知的財産権等収入額、ベンチャーは過去 5 年間のベンチャー創出数です。

分析をしたものがスライドの表で、要はグルーピングです。四つの数値だけで、国立大学はどのようにグループに分かれるのかを調べました。右側を拡大したのがこの部分です。まず、大きく分かれているのは大阪大学から東北大学までの山と、それ以外の山に分かれます。最初の山の五大学は全て旧帝国大学です。中でも集積効果が出ている東京大学と、企業と大きく連携し、成功している大阪大学は別格です。次に先ほどのファンドにも入っている東北大学や京都大学、戦略的にベンチャーに力を入れている名古屋大学が入っています。

それ以外の山は六つの大学と他の多数の大学に分かれます。六大学は、旧帝国大学の北海道大学、九州大学と、旧官立大学の東京工業大学、筑波大学、広島大学、神戸大学で、戦前から大学だった大きな大学が入っています。個性のある中規模大学は、細かく分類すると出てくると思いますが、ざっくりとした分析では、残念なことに他の多数の大学と同じくくりになってしまいました。

このクラスター分析はあまりにも荒いため、もっと細かく分けたほうがいいという指摘や、産学連携を一生懸命進めている大学を知っているので、これは違うだろうという見方もあると思います。ただ、あえてこのまま見せました。分析対象は国立大学だけですが、この 10 年間で一部の先行する大学は他の大学よりも強くなりました。企業からの認知度についても差が拡大しているかもしれません。こうした事情を踏まえ、現実的に産学連携をそれぞれの大学で進めていく工夫が求められるのではないでしょうか。

12. まとめ

資料に戻ります。大学は産学連携に関してマネジメント力の強化を求められています。マネジメントをするときにはビジョンとして戦略や戦術を立てます。ほとんどの国立大学で大学全体のビジョンはあります。恐らくこの十数年で強い大学はより強くなったでしょうから、それを踏まえた上で、各国立大学は今後の 5 年、10 年でどのようなビジョンを立てるかが大事でしょう。

産学連携はイノベーションの実現に不可欠な手段ですから、年々拡大していくことが大事です。産学連携の 3 本柱の中心は国立大学です。国立大学は非常に大きな役割を背負っています。ただし、大学の性格によって産学連携の活動水準に格差があります。しかも近年、産学連携に強い大学が集積効果や政策、ブランド力などにより、さらに強くなっている傾向があります。先行する大学の例やガイドラインを単純に適用するには難しい国立大学もあります。これは次回の山本先生の講義にもつながってきますが、組織的に動ける専門人材をうまく活用することが重要で、専門人材の活用方法や育成を考えていかなければいけません。

次は一言で言うと立地です。経済は首都圏に集中しており、人口も一都三県に集中していますし、専門人材も集中しています。現在、勤めている東京大学は、そのメリットを享受していると思います。繰り返しますが、各国立大学の持っている資源は違いますから、産学連携に対してどのように適切に資源を配分し、どのような方法を使うかが重要でしょう。

私も調査等を行いましたが、大規模大学の成功事例や研究大学といえる大学に絞り込んで分析をしていることが多々あります。条件の異なる大学にとっては参考にならないことがありますので、留意すべき点だと思います。きょうは外部からの研究資金という視点から 3 本の柱を中心に話しましたが、研究資金獲得だけが大学にとっての産学連携の目的ではありません。発展の余地があるとされている人文社会系での産学連携や研究成果の活用にも活路を見いだし、ブランド化を進めるのが重要だと思います。ブランド化は大学の規模にかかわらず、できることがあります。

スタートアップでは地域や学生を巻き込みましょう。特に地域の国立大学であれば、大学は地域の知的財産の中心的なブランドでもあります。活発な大学のスタートアップを見ると、各国からの留学生が率いている例も散見されますので、教員だけではなく、学生を巻き込むことも資源の活用として有効でしょう。いろいろと話が飛びましたが、説明は以上です。ありがとうございました。

第3章　官民連携のトレンドと国立大学法人等における活用の期待

石田直美（株式会社日本総合研究所　リサーチ・コンサルティング部門　本部長代行）

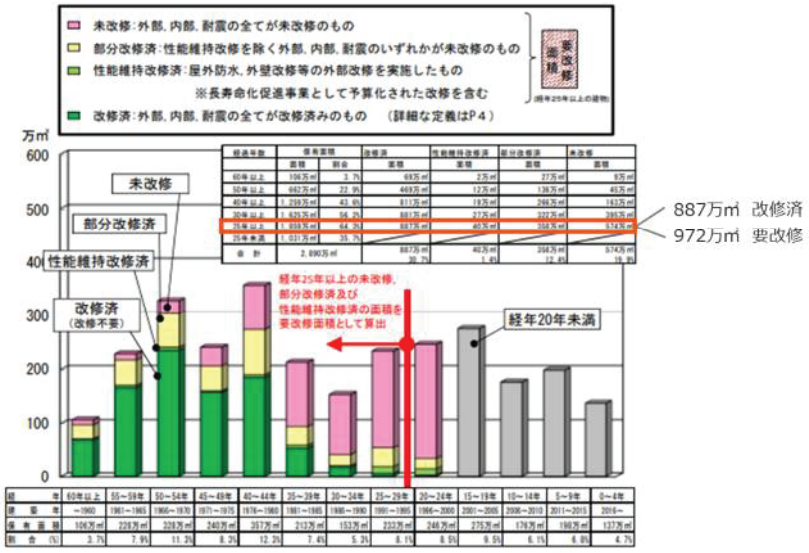
私は 20 年以上にわたり官民連携の分野に携わっていました。水道、下水道、廃棄物、エネルギーといったインフラ、特に環境インフラといわれているようなものを中心に担当してきましたが、文科省の国立大学法人等の PFI 検討会に参加したこともあります。2019 年に内閣府の成果連動型事業推進室参事官に着任し、PFI についても兼務で担当していました。本日はさまざまな PPP/PFI のトレンドと、その中で大学としてどのようなところがご参考になりそうかということを考えながらお話します。

1. 国立大学法人等における現状

まず大学施設を見ると、25 年以上経過した建物が全体の 3 分の 2 を占めるということです。私が日頃目にする地方公共団体の老朽率よりも、さらに深刻な印象があります。25 年以上経過した建物の約半分は全面改修か部分改修かはともかく何らかの措置がされていますが、全くされていないというものもまだ相当残っているということで、約半分は改修が必要な状況とまとめられています。数字を見ると、およそ 1000 万平方メートルが要改修ということです。これらを機能維持、今ある機能に戻すだけでも、恐らく 3000 億円から 5000 億円程度の費用がかかるであろう、大きなインパクトのある要改修面積が残っています。

大学施設の現状①

- 改修時期の目安である建築後25年以上経過した建物は全体の２/３を占める。
- また、25年以上経過した建物の約半分は、改修が必要な状況。



（出所）2021年度 国立大学法人等施設実態報告書（文部科学省）

これらはただ単純に戻せばいいというだけでなく、機能面、経営面、安全面から改修が必要です。大学の場合には研究力強化、学生からの支持を得るといったことが重要になるので、やはり機能の向上というのが大きな課題です。そのように考えると、古い物を単に新しくするだけではなく、経

費とアイデアを取り入れて機能アップを図っていかなければいけないと考えています。

それに必要な財源は限られているということで、大学の創意工夫や経営努力によって、自己財源を確保して整備を進めていかなければなりません。国からの資金としては、当初予算で言いますと、現在 400 億円弱程度、補正を入れて何とか 700 億円から、多いときで 1000 億円、おおむねこの程度、良くても 500 億円から 1000 億円程度のレベル感で、国の施設整備補助金については考える必要があります。先ほどの、改修のみでも数千億円が必要になるということを考えると、明らかに不足しています。

こういった現状に対して、複数の施策が実施されています。平成 25 年の国立大学改革プラン、平成 27 年の国立大学経営力戦略、この辺りで、大学経営の基本的な方向性が示されています。平成 27 年以降、計画的な修繕と財源確保、現存スペースの再配分や、宿泊施設に関して PFI を適用して、効果的、効率的に行っていこうということで、複数の事業方式を整理した、ある種のガイドなどが出ています。そして、平成 28 年、大学法人法が改正されて、余剰地、遊休地について、定期借地を使った施設整備、有効活用が可能になりました。これが多くの大学が関係する非常に大規模な開発プロジェクトを含めて、いいきっかけになっていると考えています。また、平成 31 年 3 月、長寿命化に向けての取りまとめが出ています。このように、老朽化している状況、一方、厳しい国の財政の中で大学にいかに自助努力を含めて行っていただくかということで、さまざまな支援・情報支援が行われてきました。

政策の推移

H25.11　国立大学改革プラン
- ― 各大学の機能強化の方向性を提示
  - 世界最高の教育研究の展開拠点
  - 全国的な教育研究拠点
  - 地域活性化の中核的拠点

H27.6　国立大学経営力戦略
- ―　機能強化、マネジメント改革、財務基盤の強化、フロンティア形成等

H27.10　大学経営に求められる施設戦略
- ―「計画的な修繕と財源確保」と「既存スペースの再配分」

H28.1　国立大学法人等の宿泊施設における　ＰＦＩの推進について
- ― 留学生宿舎を含む宿泊施設へのニーズを踏まえ、収益施設の設置を含む手法を提示

H28.5　国立大学法人法を改正
- ― 大学の教育研究水準の一層の向上のために必要な費用に充てるために、当面使用が予定されていない土地等を、第三者に貸付けることが可能に

H31.3 「国立大学法人等施設の長寿命化に向けて」の取りまとめ
- ― 施設の総量の最適化と重点的な整備（施設のトリアージ）、施設情報の把握・分析・活用等

R3.3　第5次国立大学法人等施設整備5か年計画

直近の第 5 次国立大学法人等施設整備 5 カ年計画までは、私が見る限り、新しい動きは特段見られませんでした。その 5 カ年計画の中の、今後の施設整備の方向性に関して、イノベーション・コモンズという言葉でコンセプトが表現されています。ポイントとしては、共創の場としての大学という機能を強化して、教育機能、研究機能、それから地域貢献機能を発揮していこうということです。コロナ後の大きな環境の変化ということで、DX の加速化やオンラインと対面をどのようにミックスしてハイブリッドな教育、研究開発、研究環境を整備していくのかといったところが、重要度

が上がったテーマになっています。イノベーション・コモンズのイメージ図に、官民連携に関連する箇所に丸を付けました。一つは『テクノロジー×地域資源による地方創生』といったことで、いかに官民連携の要素をうまく取り入れながら活性化させていくのかというところ。そしてもう一つが『スマートシティを目指した実証実験』です。私は 2010 年頃から幾つかのスマートシティのプロジェクトに関わっており、NEDO の国際実証などでも、海外の大学で電力に関するデマンドコントロールの実証をするといったことも聞いていて、そのような機会もあると感じました。

今後の施設整備の方向性



（出所）第5次国立大学法人等施設整備5か年計画（文部科学省HP）

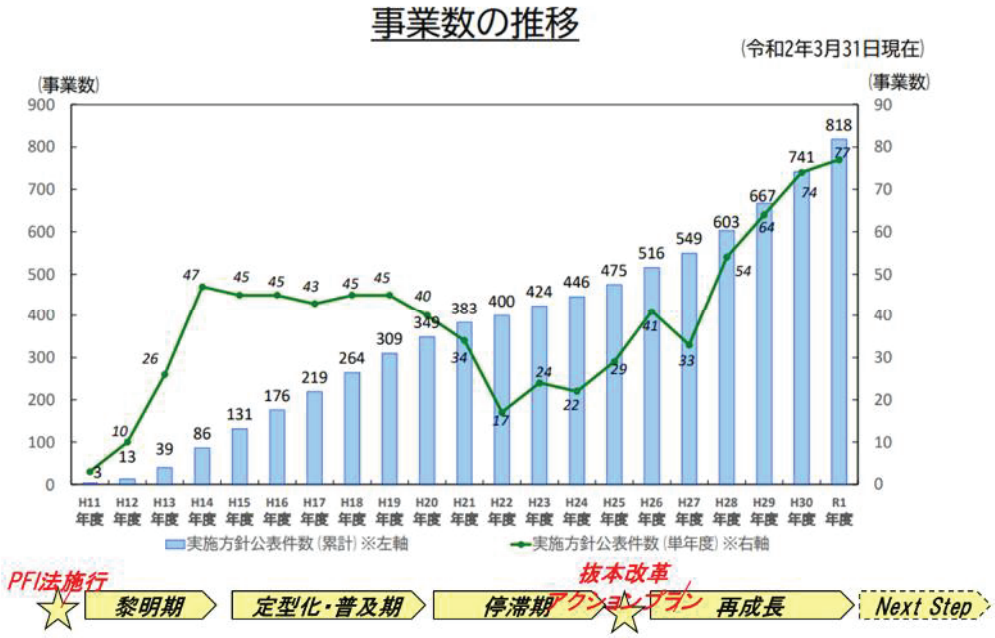
この 5 カ年計画の中で数値目標も出ていました。今後の整備内容に関しては、860 万平方メートル、所要経費、約 1 兆円が示されています。年間を単純にならすと約 2000 億円ということで、自助努力によって資金を確保していかなければいけない部分というのは相当大きいと感じました。かなり高い目標を掲げて、これから施設整備をしっかりと取り組んでいくものと認識しています。

2. PPP/PFI の経緯とアクションプランの見直し

PPP/PFI の概観について説明します。まず PFI とは何か、ということです。PFI 法が施行されて 20 年以上たちます。既に大学でも何件も行われていますが、資金の調達、設計・建設、それから 20 年、30 年と長期にわたる維持管理をパッケージで民間に委ねていく。それによって民間の創意工夫を引き出す手法ということで、基本的に PFI 法に基づいて実施される事業になります。

PFI がこれまで何件ほど実施されてきたかということを見ますと、令和元年度時点で 818 件の事業で実施方針が公表されています。ただ、年間の実施方針公表件数を見ると、最初の 3 年ほどは順調に立ち上がり、同程度の数で動いた後、平成 20 年前半に少し停滞をして、その後また増えてきてという軌跡になっています。それぞれがどのようなステージだったのかというのを下部に書いています。

PFIの変遷



（出所）PFIの現状について（内閣府PFI推進室HP）

最初の 3 年ほど、黎明期のような時期があります。PFI はよく分からないが、取りあえずやってみようといった形で、自治体や民間企業、本当にさまざまな方たちが PFI 事業の実現に向け集まって、おのおのが個別に、それぞれの対象とするプロジェクトの置かれている状況やプロジェクトの性格などから、どのように使うのかといったことをいろいろと試行錯誤をしていたのが、黎明期です。試行錯誤を行っている中で、一つの型ができました。その型というのが、いわゆる箱物 BTO と表現されていたものです。実際に大学でもこの箱物 BTO に近い形で研究施設等が整備されました。箱物 BTO という一つの型、維持管理と設計と建設と資金調達をパッケージで行うといったものが、一つ確立されました。そうすると、それを利用して横展開するということで、毎年 50 件程度ですが、広がっていきました。ここを定型化・普及期としています。

ただ、これが行き詰まってきたのが、この停滞期です。なぜ行き詰まったかというと、設計、建設、維持管理のみをパッケージにしても合理化の余地がそこまで大きくなく、創意工夫がどんどん発展して進化していくという余地が乏しかったからです。そして、民間側からすると、あまり創意工夫を行う余地がなくなってきて、すぐに価格競争の状態に入ってしまったということと、委託者からも非常に手間暇をかけて行うが、最終的には価格競争になるということ。あとは価格競争になると、実績値も徐々に下がってくるので、PFI にしなくても安くなるのではないかとなって、PFI を行ってもお互いにあまり面白くないといった状態になり、このとき、PFI 離れが起きました。

そこからまた駆け上がっていく一つのきっかけになったのが、ちょうど第 2 次安倍政権になってすぐに出された、抜本改革アクションプランと呼ばれているアクションプランです。そこからまた次のステージで再始動した形になって、再成長をしています。このアクションプランでは、先ほど申し上げた箱物 BTO のような PFI は、キャッシュフローは変わるけれども 100 パーセント公的負担であることには変わりないため、VFM が頭打ちになってしまうので、そうではなく、さらに民間の創意工夫を生かして、外から事業収入を取ってくる、もしくは事業収入を増やしていくという、PFI を

民間のもうかる話にすることによって、さらに民間もそこに入りたいと思うような事業にしていく、そして自治体も民間が収益を得るということを通じて、自分たちのコスト負担を軽減する。このような方向でさらに PFI を PPP という形に衣替えして、バージョンアップしていこうということをうたいました。具体的には、コンセッション、定期借地を使った有効活用、付帯事業収入に大胆に取り組むといったことを積極的に行っていこうと、このような方向性が示されたのが平成 25 年です。ここから、官も民もそのシナリオに納得してさまざまなプロジェクトが出て、また法改正などもあり、進んでいきました。

そういった抜本改革アクションプランが出て、平成 25 年に数値目標として、この新しいコンセプトに基づく PFI を含む PPP の事業規模を 21 兆円にしようという目標を掲げました。21 兆円というのは年間 2 兆円で、大きな金額になりますが、これは PFI の金額ではありません。事業収益をどんどん取り込んで PPP 事業を展開していこうということなので、行政が支払う委託費、財政的な支出のみではなく、民間がそこでビジネスを展開して、どれだけ収入を得ていくかという、売り上げベースでこの目標は設定されています。ですので、例えば定期借地などを行うと、財政負担はゼロというかマイナスにもなりえますが、そこで民間企業が 100 億円の収入を得るような開発事業を行うと、その 100 億円がこの事業規模に反映されるという、そういった指標になっています。この指標からも民間のビジネスをつくっていく方向へ考え方を変えたと言えます。これで 21 兆円という目標を示しました。

それで、この 25 年度以降は、従来の PFI のみではなく、さらに民間のビジネス機会を創出するような新しい PPP/PFI を行っていこうということで、さまざまな施策を追加してきました。それらが徐々に効果を発揮していき、合計が令和元年度に目標値を超えて、令和 2 年度末で超過達成 26.7 兆円となりました。そのため今年のアクションプランで、新たな目標を設定するという大きな見直しを行いました。

なぜ、この 21 兆円を達成できたのか。もちろん、民間の収益機会をつくっていくという方向性が官民双方に受け入れられて、さまざまな案件がつくられたということが達成した要因です。その中で、数字的なインパクトが特に大きかったのは関西空港です。これだけで 5 兆円ほどの数字が計上されています。他にもその後、北海道で複数の空港を束ねたコンセッションが行われたことと、収益性の高い福岡空港もコンセッションされました。空港であれば、本来は国の施設で、国が運営して、着陸料などは空港の会計に入ってということで事業を行っていますが、その空港の着陸料収入やそういったものを民間に渡して、そのお金で空港のある種、賃借料のようなものを運営権対価ということで支払ってもらった上で空港の事業を一定期間、行ってもらうと、そういったのがコンセッションになります。収益性の高い空港がコンセッション事業になったことで、大きな運営権対価と民間の事業が生まれました。このインパクトがあって、事業規模目標達成額の 26.7 兆円のうち、おおよそ 11 兆円が空港となっています。

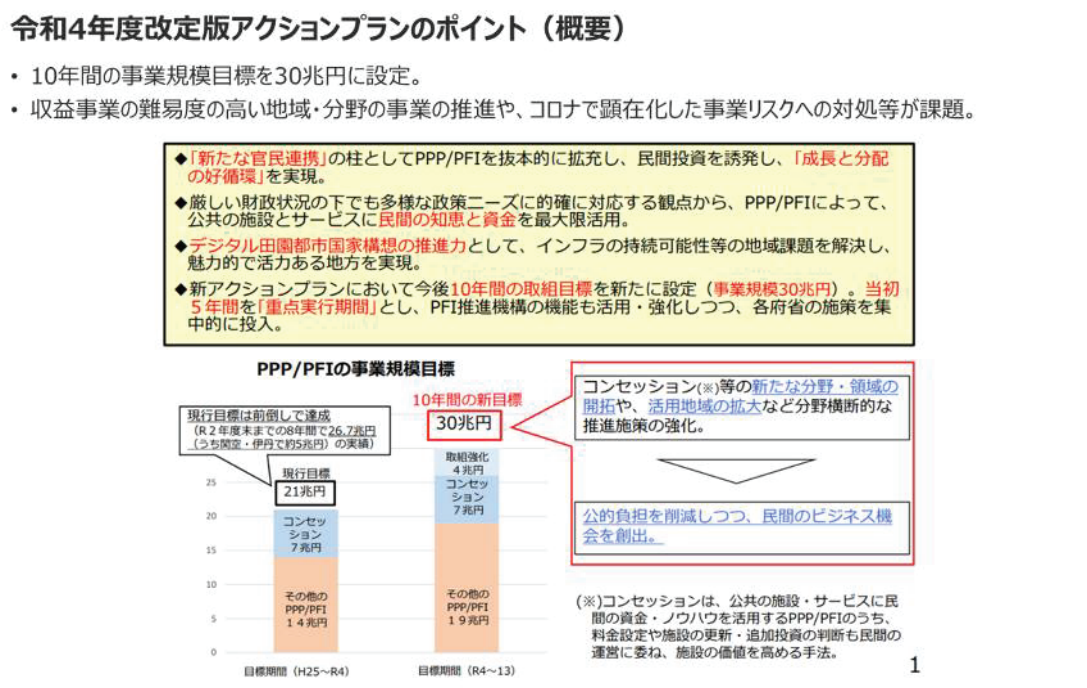
ですので、この 26.7 兆円において、空港が非常に大きかったという見立てができるわけです。そうした中で、空港は日本で 99 ありますが、収益性が高く、かつ株式会社化していない空港として残されているのは、羽田空港のみです。あとはそこまで収益性の高い空港があるわけではないということで、今後空港コンセッションでこのような数字を立てることは困難があります。そうした中で、一体どのような目標を立てていこうかというところが、大きな論点の一つとなったわけです。

今の話と同じですが、収益をさらに上げていくような PPP に転換していこうとすると、収益が出

そうなところを積極的に切り出して PPP にしていくということになります。そうすると、そうではないものが残っていくということで、新たに民間の収益が期待できるような領域や場所というのが徐々になくなってきています。あと、箱物は進みましたが、道路や上水道、下水道、こういった大物のインフラでそこまで収入を変えようがない、収益事業をくっつけようとしても限界があるといった大型案件が残っています。こういったものに対して今までのコンセプトで推進していくことは難しいので、これをどうするかというところが大きな課題です。そういった認識の下、過去 10 年間はこのように行ってきたが、これからどうしていくかという議論が行われました。

現行のアクションプランの成果というのを今、事業規模のところをご説明しました。この 21 兆円目標をトップの KGI として掲げて行ってきましたが、もともと PFI は VFM が出て財政負担が削減されるという財政効果も重要です。VFM の総額でいうと、およそ 2 兆円と整理されています。

今、申し上げたような背景なども踏まえて、今年の 6 月に新しい 10 年間のアクションプランが策定されました。これが令和 4 年度改定版という名称でしたが、事実上の第 2 期アクションプランのようなものになっています。今年の 6 月にまとめられた第 2 期アクションプランの概要をご紹介します。



（出所）公共の施設とサービスにおける「官民連携」の拡大～新たなＰＰＰ/ＰＦＩアクションプランの策定～（PFI推進会議資料）

まず、先ほどのとおり事業規模というのが、これまで第 1 期のアクションプランで重視した KGI でしたが、ここはさまざまな議論がありつつも、基本的には踏襲して事業規模目標を設定しています。事業目標を前倒しで、およそ 7 年間で 21 兆円を達成しました。8 年間で 27 兆円程度ということです。その年額を割り返して 10 で割ると、おおよそこの程度という数字が大体この 30 兆円ということになります。

30 兆円達成するためにどのようなことを行っていくかというのが、この黄色の枠中で四つ書いてあります。方針は今までと大きく変わってはいません。民間投資を誘発し、成長と分配の好循環と唱えているわけですけれども、要は民間の事業機会をつくって、それを通じて公共団体の負担を軽

減していく。引き続きそれを行っていくということ。それから、厳しい財政状況を踏まえて、民間の知恵と資金を最大限活用していく。ここも今までの方針と全く変わりません、こういった方針でやっていくということです。少し変わったのが、『デジタル田園都市国家構想の推進力として、インフラの持続可能性等の地域課題を解決し、魅力的で活力ある地方を実現』という部分です。この辺りが、収益で引っ張っていくのが難しい領域をどのようにしていこうかということで、インフラやさまざまな地方部というのがあります。ここはデジタルを活用して何かできないかなど、そのような方向性を出していますが、実際にどのようなことができるのかということは、これから考えていく段階と思います。

やはり収益事業の難易度の高い地域・分野でどのように推進していくかということが一つ目の課題です。それともう一つは、また少し雰囲気が変わるかもしれませんが、空港のコンセッションというのが華々しくスタートして 30 年、50 年という期間の契約が締結されました。しかし、この 3 年、5 年のスパン、本当にひどいところだと、運営開始初年度にコロナ禍の影響で売り上げがほとんどないという状態になりました。コンセッションというのは、民間の自助努力ということもあり、ここにどのような支援をするかということは、なかなかすぐには決まりませんでした。こういったことから、民間としては今まで収益事業ということで乗ってきたけれども、新型コロナウイルス感染症のような不可抗力を救ってくれないのだという思いもあって、事業リスクに対して慎重な姿勢になりました。いざというとき、不可抗力に近いような想定外のリスクは民間は取れませんということで、リスクに対する民間の慎重姿勢といったものもどのように緩和していくか、ある種、PPP のためのセーフティーネットのようなものをどのようにつくっていくかということも課題と感じています。そういった課題を抱えながらも、次のステージに入っていったというのが、PPP/PFI の現在地点です。

そういった中でも、やはりコンセッションを推進していこうという方針は大きく変わっていません。原則として全ての空港にコンセッションを導入という目標が定められていますが、これから具体的に、どの空港でどの程度の運営権対価の数字を求めていくのか、難しい段階に入ってきています。続いて、下水道、上水道、工業用水があります。ここは国としては積極的に行おうということで施策を打ってきましたが、進まなかった分野です。この理由には二つほどあって、一つは特に水道で住民の反発が強かったということと、もう一つは、空港のように民間が創意工夫をすれば収入が増えるといった余地がほとんどなく、なかなかそういったものでコンセッションを適用しても、あまりうまみが出ないというところがありました。うまみが見えない中で、住民の反発や議会の反発をどのようにして乗り越えていくかというところに、なかなか本腰が入らなかったというのが、この 10 年間です。ただ、大型の案件が 1 件、宮城県で実施されて、この成果によっては広がっていく可能性もまだあるというふうに、かすかながら希望は持っています。

目玉になっているのが、スタジアム・アリーナ、文化・社会教育施設で、こういったところは今後も利用を拡大していく余地があるのではないか、コンセッションの有望領域ということで集中的に行っていく方向性が示されています。直接は大学との関係性は少ないかもしれませんが、間接的に関わってくる部分かと思っています。

文教施設のコンセッションを行っていくときに、空港などでは独立採算ができる空港はいくつかありましたが、一般的には体育施設や特に文教施設、美術館や博物館、図書館など、そういったものは、収入というのは手数料のようなものであって、イニシャルコストや運営費を回収していくよ

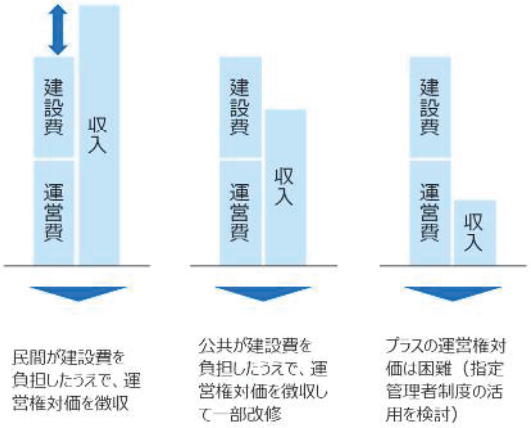
うな水準でつくられていないというのが基本になっていると思います。今、体育館などを新しくつくるときには、最初から収入がどの程度得られそうかというところから出発して、どのようにして投資に対する収入を最大化して回収率を高めていくかということで計画を作る方法が進んできています。

愛知県新体育館のスキームを紹介しています。一般的に公共体育館というのは、維持管理・運営費の一部しか利用料金で回収していないという程度のものですが、民間が最初から計画することで、できる限りさまざまな利用料収入を取れるような設計・運営スタイルにして、この収入率を上げていこうということです。しかし、さすがに建設費までカバーできるはずはないだろうということで、この範囲で運営権対価を設定してもらって、その分、100 億円、建設費がかかっても、自治体が支払わなければいけないお金はそれより少なくて済むと、このような考え方でコンセッション事業として公募がされています。このような考え方で、イニシャルの負担を減らしていくという形でコンセッションが使われるケースも出てきました。

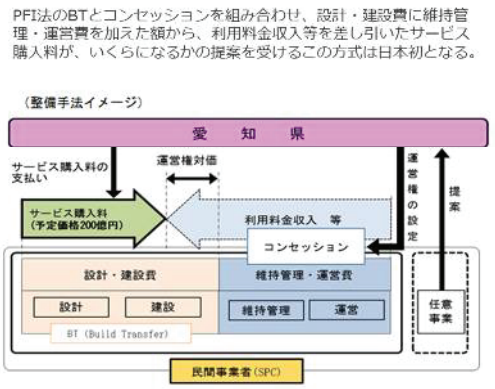
建設＋コンセッションスキームにおける負担軽減イメージ

・ 文教施設でも、収入が運営費を上回る場合は、コンセッションの検討余地がある。

【コンセッション成立のイメージ】



【愛知県新体育館のスキーム】



（出所）愛知県新体育館整備・運営等事業に係る概要について（愛知県HP）

コンセッションのみではなく、定期借地や公有地有効活用であったり、通常の公共施設の付帯事業収入を増やしていこうであったり、複数の PPP の手法があって、そういったものを横断的に進めていくための取り組みが四つ示されています。一つ目が、民間提案を積極的に活発化していこうということで、だいぶ活発にはなっていますが、さらに拡大の余地があるということで、この民間提案をもっと行っていって、民間の収入拡大、収入増加アイデアをもっと取り入れていこうという取り組みになります。それから二つ目が、案件形成支援基盤の強化ということで、さまざまなパイプラインを見せていく。それから PFI 推進機構という団体ができていて、そこが PFI のノウハウの移転をしていこうと、もしくは伴走支援などをさらに強化していこうとしています。こういった基盤を強化して、PPP/PFI を増やしていこうという取り組みになります。そして三つ目が、指標連動方式です。キャッシュを生まないインフラはたくさんあるので、道路やそういったところでどのように

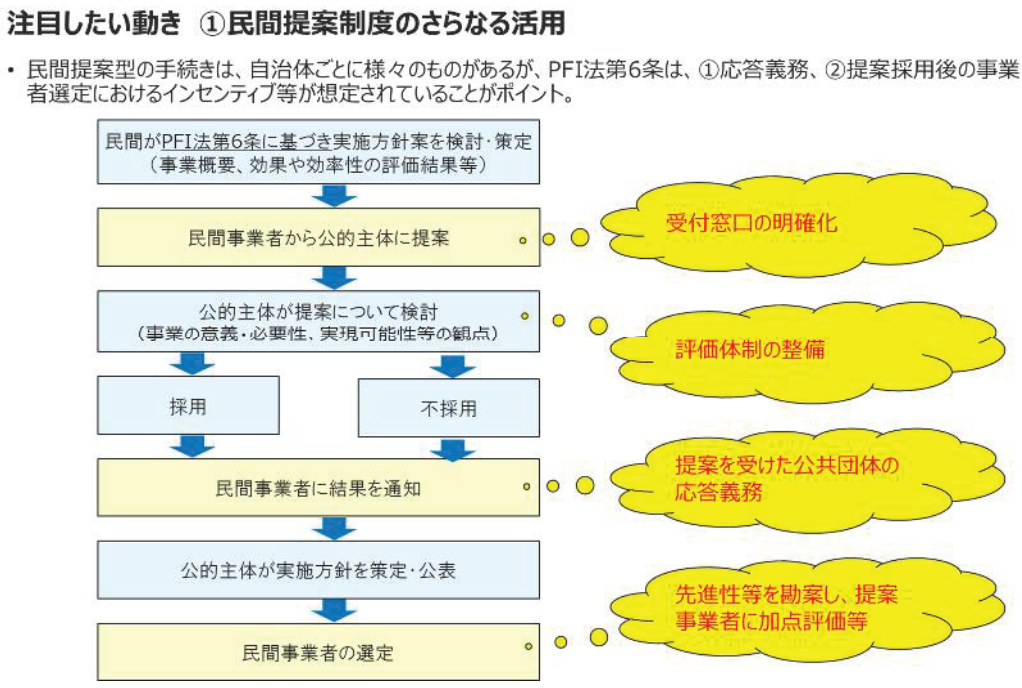
して民間にインセンティブを働かせようかというところで出てきた取り組みです。こちらは後ほどご説明します。それから四つ目、先ほど申し上げたとおり、コロナ禍で事業収益リスクに対して非常に敏感になっているということを踏まえて、このリスク分担について、さらにリーズナブルな方法を考えていこうというのが最後の取り組みになります。

3. 今後の PPP/PFI の推進に関する注目点

今後の PPP/PFI の推進に関して、いくつか注目したい動きを紹介します。まず、民間提案制度のさらなる活用です。今以上に民間の提案をしやすくして、積極的に取り入れて、民間へ収益機会を提供することによって公共側が収入を得る、ないしは財政負担を軽減していくということを、さらに積極的に進めていこうというのが、この民間提案制度です。

このときに、四つほど吹き出しを書きましたが、特に民間側が重要視しているのは、まず受付窓口の明確化です。民間側から自治体にこういったことを提案したいということがあっても、提案するとたらい回しにされるということがよくあります。しっかりと窓口をつくって、その窓口は民間から提案を受けたら、そのまま担当課につなぐだけではなく、民間側に寄り添って中の調整のバックアップをする。こういったところも含めた体制整備を進めていく必要があります。

それから、民間の提案というのはかなり増えてきたので、その評価体制をしっかりあらかじめつくっておくこと。最後に実際に提案を誘発するためには、提案した側にインセンティブがないといけないということで、提案事業者に加点評価をするといったことが示されています。また、自治体の中には、提案されて採用されたら、その会社と随意契約をするというところも出てきています。これは地方自治法上、慎重に考える必要があるのではということで、さまざまな議論がありますが、まだ提案がそこまで多くない、さらに出してもらわないといけないということで、まずはこのインセンティブを積極的に見せていって、どんどん提案発意の事業を増やしていこうとしている段階です。



次に指標連動と成果連動です。これまでは、収益がある事業というのは、割とその収益で民間が頑張れば収入が増える、いまひとつであれば収入が減るという流れがあるので、行政側がモニタリングを細かくしなくても、勝手に民間が収入を増やすためにサービス水準を高めるという動機が働いて、品質も上がる、成功するというところがあります。

しかし、例えば道路の維持管理や建物の単純な箱物 BTO のような形ですと、どうしてもこのサービス水準というのが、ある水準を達成できたら、そこで対価が来て、あとはそれよりどれだけ上回っても財務的なインパクトがないという状態なので、マンネリ化する、場合によっては、お互いに不満があるといった状態になりやすい。このようなことがあるので、サービス水準が上がれば、さらに支払いを増額するといったことを入れたらどうか。今年の 3 月に PFI 推進委員会から「指標連動方式の基本的考え方（ガイドライン）」（案）が示されましたが、このような問題意識に対応できるものとなっています。

指標連動方式とは、公共施設等の管理者等が民間事業者の提供するサービスに対して対価を払う契約のうち、管理者が求めるサービス水準に関する指標を設定し、達成状況に応じてサービス対価を決める、とされています。今まで PFI はサービス水準を達成しなかった場合は減額ということで、減額方向のみを見ると、既に指標連動というのはかなりの PFI 契約にビルトインされているような仕組みになっています。それはそれですが、どちらかというと、さらに質が改善した場合に対価が増えるといった、そういった仕組みをさらに行っていく方向で使うのがいいのではないかと個人的には考えています。

では成果連動方式とは何か。これも、成果に応じて支払いを変動させるということで、ほぼ同じような感じがしますが、対象とする事業と指標のレベル感が少し違っています。対象事業に関しては、指標連動は PPP の一つであり、ハード事業またはハードを前提とした事業ですが、成果連動に関しては、主にソフト事業、ヘルスケアや福祉領域で使うことを想定して、今、政策としては推進されています。

実は指標が本質的に違っていて、指標連動のほうは、業務要求水準を満たす公共サービスが継続的に提供されているかということで、主にはいわゆるアウトプット指標といったものが多いです。対して成果連動は、アウトカムで定めていくというところが違います。なので、例えば道路などであれば、指標連動だと通行止めの総時間数や、あとは通行に支障があるような穴が生じている時間が何時間以下など、そういったものが指標連動方式の品質指標のイメージかと思います。一方、成果連動の場合は、道路でそれを行うかということは全く別問題ですが、実際にその道路が利便性が高まって、何台通行したかなど、どちらかというとそういったものになります。インフラで成果連動を行っていくのは現実的には難しいと思っていますが、そのような違いということで国では整理をしています。

こういったものが出てきた背景について、収益事業というのはどうしても限界があります。その収益事業をくっつけられないような官民連携事業において、例えば品質を使ってさらに民間の目線と公共団体の目線を合わせて、PDCA が回るようにしていく。それから成果は社会的なアウトカムなので、民間の収入にはつながらないけれども社会的な便益があります。それを民間に出してもらって、出てきた社会的な便益を自治体が委託費として還元する。そういった考え方をすることで、官民連携を事業期間中にどんどん発展していくような、そういった仕組みにできます。

一つ事例をご紹介します。実は公共施設で行われた例がありまして、静岡県島田市の生活交流拠

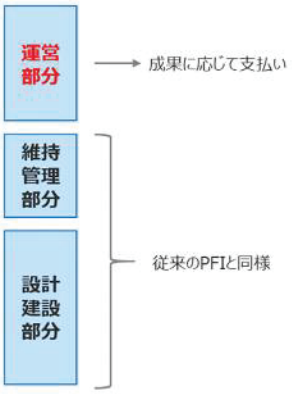
点整備事業、建設費 10 億円程度の比較的コンパクトな施設になります。ここで地域コミュニティーの活性化をしていきたいという市の意向があり、ソーシャル・キャピタルを向上させるような取り組みを SPC にしていただいて、それでこのソーシャル・キャピタルがどれだけ醸成されたかというのをもって支払いますという、こういった成果連動型を PFI の中で取り込んだ事業になっています。

ただ、このソーシャル・キャピタルがどれだけ増えたかというのは、かなり難易度も高く難しいところです。なので、建物の設計・建設、維持管理の部分はかかった費用で、従来型の PFI と同じように支払っていきましょう、この施設の運営に関する部分について、このソーシャル・キャピタルの醸成度合いに応じた成果連動払いをしていこうと、こういったスキームで組み立てて実施されています。

注目したい動き ②指標連動・成果連動

- 金谷地区生活交流拠点整備運営事業（15年間のPFI事業）の運営業務に成果連動方式を活用。
- 運営業務を通して求める成果を「地域コミュニティの活性化」とし、「ソーシャル・キャピタルの醸成・向上」の達成状況に応じて支払うこととした。

【サービス対価の構成】



【成果連動対価の指標】

目指す成果	金谷地区のSC醸成・向上を通して地域コミュニティの維持・活性化を図り、健康、教育、安全・安心などの面で暮らしやすいと感じられる地域づくりにつなげる。	
目指す成果の達成状況を把握する指標	成果指標③ 対面での付き合い指標 団体参加指標 信頼指標 互酬性の規範指標	本事業において、市は、SCを「対面での付き合い」「団体参加」「信頼」「互酬性の規範」から構成されるものと定義し、左記はSCの各構成要素を示す指標
	成果指標② SC醸成・向上業務の利用者満足度	事業者がSC醸成・向上業務年度計画書に基づいて行う全業務の利用者（エンドユーザー）の満足度を示す指標
	成果指標① SC醸成・向上業務の遂行	事業者がSC醸成・向上業務年度計画書に基づいてSC醸成・向上業務を遂行したかどうかを示す指標

（出所：島田市「金谷地区生活交流拠点整備運営事業要求水準書」）

ソーシャル・キャピタルはどのように測るかというところです。これは大学の先生などにもご協力をいただいて、15 年間の事業期間があるので、その中でいろいろとモニターしていこうということで、アンケートなども使って調べていくというスキームを最初に決めて行っています。ただ、やはりソーシャル・キャピタルがどのぐらいできたかということのみだと、あまりにも不安定な仕組みになってしまいます。ですので、表にあるとおり、成果指標が 3 段階になっていて、最初のレベルは、事業者がどのような取り組みをしたかというほぼアウトプットベースで、要するに業務を遂行したかどうかで支払っていきますが、5 年後や 10 年後などには、エンドユーザーの満足度や、さらにはその地域でどれだけソーシャル・キャピタルが高まったかということを、アンケートを使って調べていくと、こういったスキームになっています。こういったものも、PFI の中で試みられるケースが出てきました。

一方、指標連動については、まだこれが指標連動だという事例はなくて、さまざまなところで検討をされている状態です。どのようなもので想定されているかというと、先ほど私が申し上げたように、基本的には道路の維持管理のようなもの、もしくは建物の維持管理といったもので、維持管理の品質等を見ていこうというものが、まず考えられます。基本的考え方（案）の中でも、維持管

理業務の手法や修繕の手法・タイミングを民間事業者の裁量に委ねることで維持管理の品質が向上するような、包括的民間委託で可能性があるというようなことを言っています。

ただ一方で、施設管理されている方などもこの中にいらっしゃるかと思いますが、例えば清掃の水準が上がった、蛍光灯が切れてることがなくなったなど、そういった維持管理の水準が上がったことによって、今まで 1000 万円しか支払っていなかったところを 1100 万円支払いますかといったときに、この 100 万円を払う価値があるのかといったことが必ず議論になります。基本的考え方（案）の中にも、管理者等の利益に寄与しないような過剰サービスに基づいて増額することは適切でない、ということで、サービス対価を増額することに使うような指標については、管理者の利益に寄与するものを設定すべきということが書かれています。

では、管理者等の利益に寄与するものとは何かということは、かなり判断が難しいと思います。例えばデジタル化といったものを何か行って、業務が効率化されて、委託者側の人件費が減るといったことはあるかもしれません。あとは、実際に海外では、道路や橋で、早期に更新する、あと、通行止めの時間を短くする、それによって稼働率を上げて、それをメリットと見なすなど、そういったもので使われています。また、具体的に自治体でいくつか FS を始めているのは、予防メンテナンスをできる限り行ってもらうことによって、10 年、20 年先のトータルの改築更新費などを減らしていくことができるのではないかということです。将来必要な改築更新費を下げるような予防メンテナンスをしたらプラスアルファを支払っていくというイメージです。

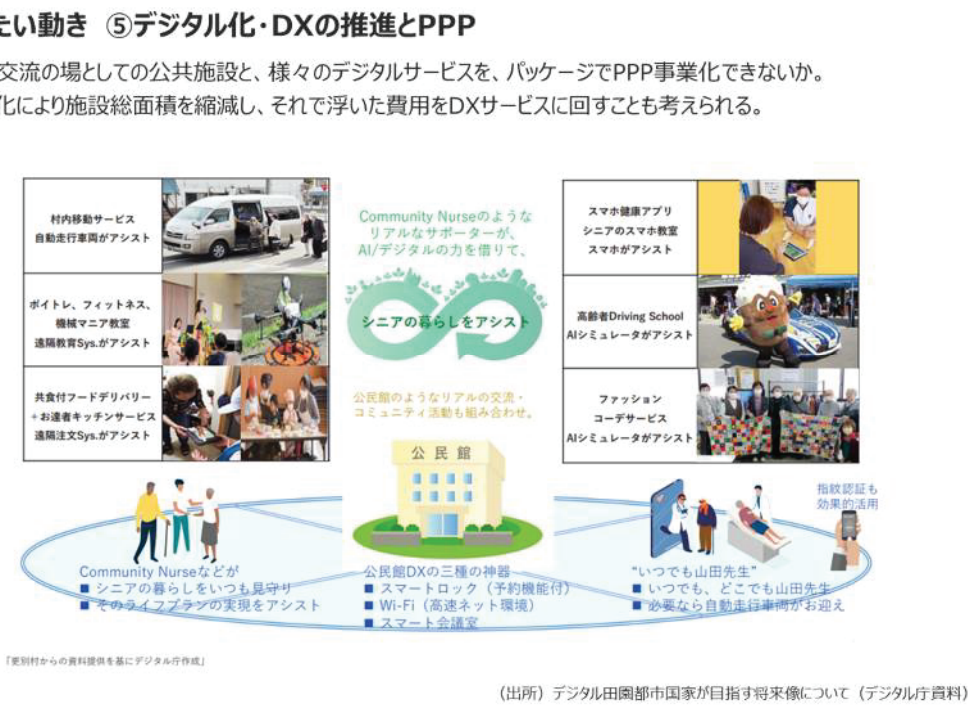
それから次が施設の共同化・民間サービス利用ということで、人口も減っていくので、広域化、共同化、統廃合というのは積極的に行ってきているのですが、それをさらに進めるということです。ここで今、事例で挙げているのは、既に複数の自治体で行われているように、学校にプールを併設することはやめて、民間のスポーツ施設をサービス購入でまさに買い上げるということです。全部を使うわけではないので、幾つかの小学校で時期をずらして民間のスイミングスクールのプールに行って水泳の授業を行うといったようなものが出てきています。個人的には、公共施設を所有しなければいけないではなくて、サービス化していくということは非常に重要な流れだと思います。内閣府では、それを非保有手法と呼んで、公共施設を保有せずに、民間のサービスや他の団体のサービスを買い上げていく、そういったことをさらに進めていこうということで、事例集を出すなどをしています。

当社でも、大学と地域の自治体の体育施設を共同で整備し、交流の拠点としながら必要な体育施設としての機能を一緒に確保していくといったことができないかと検討したことがありました。事務庁舎などもそういった可能性が多くあって、そうなってくると民間が投資したうえで、時間と床で自治体や大学に買い上げていただいて、それで投資回収していくといった方法も考えられます。さまざまな制約があり難しいところはありますが、こういったトレンドも非常に重要ではないでしょうか。

それから事業リスクへの対処がコロナ禍で顕在化したということで、プロフィット／ロスシェアというのをさらに行っていくべきということが、ガイド等で出ています。

それからデジタル化、DX です。今、デジタル田園都市の推進と合わせて、例えばスマート公民館といったものを PPP でつくれないかということが検討されています。公民館は一つのリアルの拠点としながら、バーチャルのサービス提供というのも業務範囲に入れて、地域向けのサービスをしていくといった PPP ができないかというところです。こういったものが一つ、成功事例ができたら面

白いと思っているのと、当社でも事務庁舎、行政庁舎の建て替えを、単に箱を建て替えるのではなく、リモートワークの環境のようなものも含めた PPP ができないかということで、そのスキームの検討を幾つかの自治体としています。



（出所）デジタル田園都市国家が目指す将来像について（デジタル庁資料）

続いて、インパクト投資の取り込みということで、今、社会的な意義のあるものに投資をしていこうという流れが本格的に動き始めています。研究段階から実践段階に入りつつあるということで、ちょうど 1 年前に日本の金融機関でも連合ができて、インパクト投資の実践をしていこうという動きが進んでいます。実際に今、動いているのは、どちらかというと環境分野が多いですが、今後さらに広い領域、SDGs の領域で、このインパクト投資という分野でお金を出していくというところがある程度進んでくると思っています。この辺り、大学としても取り組む余地があるのではないかと考えています。

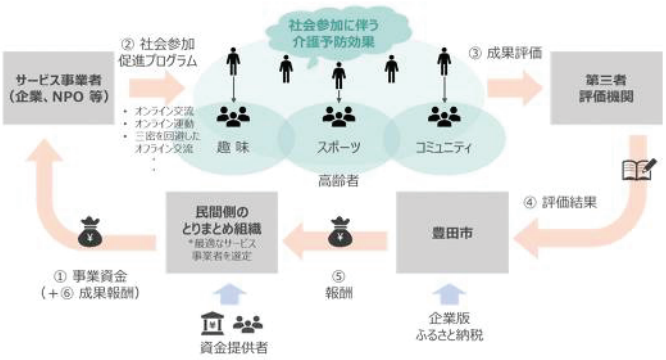
なお、インパクト投資と官民連携を組み合わせた動きということで、豊田市の介護予防プロジェクトを紹介しています。こちらは民間企業がインパクト投資してお金を出すものです。民間の投資家がここでお金を出し、それでさまざまな介護予防の取り組みをしていきます。介護予防が成功すると、介護になるタイミングが遅れていくはずなので、トータルの介護給付費が減る。その介護給付費が削減できたであろう効果額というのが自治体に財政効果として生じるので、自治体はその財政効果に応じて、この資金提供者にお金を返していくと、こういったお金の循環の仕組みがつくれるのではないかということで、こちらを今、豊田市が始めています。5 億円ぐらいの規模の事業で始まっていて、ふるさと納税も活用した事業になっています。介護予防というインパクトと、将来の介護費用を減らしていくという財政的なインパクトを含めて、投資家の関心も高く、こういった事業を行っている例などもあります。

注目したい動き ⑥インパクト投資の取り込み

・施設整備の事例はなく、ハードルは高いが、ソフト分野ではインパクト投資を取り込んだ官民連携事業が始まっている。

豊田市　新たな介護予防の取り組み「ずっと元気！プロジェクト」

事業目的	コロナ禍においても、趣味や運動、就労など、人との様々なつながりを得ること ができる社会参加機会・社会活動量を増やし、生きがいや楽しみを得られる取組を 民間の創意工夫により提供する。
事業内容	６５歳以上の高齢者（数千人規模）を対象に、社会活動量を増やす"オンライン" や"三密を避けたオフライン（対面）"でのプログラムを提供する。
事業規模	・事業費は、５年間で５億円以上を想定 ・財源として、企業版ふるさと納税も活用
事業期間	令和３年度から５か年程度の事業実施を想定



（出所）豊田市プレスリリース（令和３年１月５日）

最後となりますが、LABV というのが英国にあります。Local Asset Backed Vehicle 方式というのですが、これは自治体が土地を現物出資して、民間が現金を出資して、共同企業体を設立します。その共同企業体が一連の、複数の開発を一緒に行っていくというものです。これは 2010 年代前半に日本で紹介されて、幾つかの検討がなされ、ようやくできた事例が山陽小野田市になります。いくつか点在している 4 地域の事業用地をまとめて連鎖的に建て替え、開発していくという事業になっています。その事業を企画・推進することも含めて、この共同事業体を、自治体が土地を出資する、民間がお金を出資する。そこで基になる資金をつくって、そこがこの四つの地域それぞれの開発を順繰りに行っていくというスキームになっています。

このスキームの特徴をご説明します。最初のプロジェクトというのは、PPP の単体プロジェクトと同じように、最初なので、ある程度、公共側が枠組みを決めて行うのですが、この先のものはあまり条件を決めていません。リーディング施設ができた後に、そこで具体的に行ったさまざまな経験値を基に、一緒にどのようにしていこうか考えましょうといった、柔軟性の高い仕組みになっています。実際、山陽小野田市も、4 つの事業用地がありますが、一つ目はかなりしっかりと機能が定まっています。他のところは活用方針が決まっている程度、もしくはさらにその先はまだ施設整備のことも、今後、一緒に考えるといった形になっていて、複数のエリアを一緒に企画しながら良くしていく、面的に良くしていくといった形で使われている事業手法です。もしかすると大学でも参考になるかと思います。

注目したい動き　⑦LABVを活用した官民開発手法

- 英国では、自治体が土地を現物出資、民間事業者が現金を出資して共同企業体を設立し、複数の開発を行う事業手法がある。日本でもこれを活用しようとする動きがある。

→事業対象用地

↓事業スキーム（例）



事業対象用地の活用方針

事業対象地	活用方針	機能
リーディング施設①（商工センター）	現存する建物は解体し、跡地に複合的な機能を持つ建物を新設する。あわせて利用者や周辺住民が利用できる空間（芝生等）の整備を行う。また市、小野田商工会議所、山口銀行小野田支店の施設再整備に加えて、山口東京理科大学の学生寮の新設も合わせた複合施設を目指す。	①公園通出張所 ②中央福祉センター ③市民活動センター ④地域職業相談室 ⑤交流広場 ⑥小野田商工会議所 ⑦会議室 ⑧山口東京理科大学学生寮 ⑨山口銀行小野田支店 ⑩民間テナント
リーディング施設②（山銀小野田支店）	山口銀行小野田支店がリーディング施設①への移転が完了した後、市、小野田商工会議所、山口東京理科大学、山口銀行等と連携しDXを活用したコワーキングスペースや起業家支援を行うインキュベーション施設、山口東京理科大学の大学連携施設など、リーディングプロジェクトに付随する連携施設としての活用を優先的に検討する。	リーディングプロジェクトに付随する連携施設としての活用を優先的に検討する。
高砂用地	現状更地。事業見通しがついた段階で施設整備を行う。	今後、事業パートナーからの提案を踏まえて検討する。
中央福祉センター	現中央福祉センターにある機能がリーディング施設①への移転が完了した後、既存建物を解体し更地とする予定。隣接する駐車場とともに活用方法を検討する。	

（出所）山陽小野田市LABVプロジェクト 事業構想 （要約版）

LABV 方式について、公共団体は土地のみの提供で、民間資金を出すことのメリットはあるのかというのを英国の方に質問したことがあります。英国では中心部には開発用地が残っておらず、行政が持っている有望な土地を柔らかい段階の企画から参画できるという意味で魅力的ですと言っていて、そういった見方もあるのかと納得しました。

ここでまとめさせていただくと、公共施設をつくる、維持管理する、ましてそこで働く方の人件費を削っていくといった、そういったコスト削減型ではなく、いかにしてバリューアップして収益を上げていくか、トップラインを出していくか、そこに大きな関心が集まっています。引き続き、この民間収益事業を活用していくことで、民間の参画意欲と財政負担軽減を推進していこうということです。

有利な場所は徐々に少なくなってきていますが、もちろん地方には地方のやり方があり、さまざまな技術革新などがあるので、民間のアイデアを取りこぼさないことが、発注側にとっては重要です。そのためには、この先ほど最初の動きのところで申し上げた、民間提案を行っていく、そのときの窓口を整備して、しっかり民間の提案を受け止めて検討する体制をつくるということが重要と考えます。

それから、まだこれからとはいえ、広域化とデジタル化、人口減少も本格化し、この件に対しても本気モードがかなり高まってきているということで、この辺りは、これまではあまりなかった、あるいは少しだったけれども、これから増えていくべき手法だと思っています。先ほど検討例として挙げた体育施設や、あとはビル、庁舎といったものもそうですし、そういったところをさらに多くのかたがたと共有して、さらに民間に投資してもらって使っていくといった、そういったものを積極的に広げていくべきです。そして、このデジタルをどのように使っていくか。デジタルとサービスとリアルのサービスを提供する場としての施設、これらをうまく組み合わせた PPP 事業の可能性というのを、今後モデルができていくといいと考えています。

そして、収益事業が難しい場合は、サービスの質やアウトカムに着目することで、民間の意欲やイノベーションを引き出していく手法も必要になってくるだろうということです。当然、収益事業が難しい地域というのは、ダウンサイドリスクが目立つので、プロフィットシェアとロスシェアをしっかり行っていくことに加えて、先ほどご紹介した成果連動・指標連動などもうまく組み合わせてスキームをつくっていくという方法があると考えます。

非常に大きなレベル感の、ざっくりとした言い方ですけれども、こういったところが今の PPP/PFI の雰囲気、こういった方向感かと思っています。

まとめ：PPP/PFIの今後の方向性

引き続き、民間収益事業を活用することで、民間の参画意欲と財政負担軽減を推進
⇒民間提案をいかに活用するかがますます重要に

広域化とデジタル化が、VFM最大化のポイントに
⇒シェアリング可能な公共施設について、民間事業者を通じた広域化の可能性
⇒リアル交流とデジタルサービスを組み合わせたPPP事業の可能性

収益事業が難しい事業の場合、サービスの質やアウトカムに着目することで、民間の意欲やイノベーションを引き出す手法も考えられる
- プロフィット／ロスシェア
- 成果連動型
- 指標連動型

ただし、民間のインセンティブやリスクを十分に精査して事業化することが重要

4. 国立大学法人等における PPP/PFI 活用と方向性

こうした中で、大学における施設整備手法について確認していきます。基本的には四つと理解しています。一つ目が PFI、それから二つ目が定期借地、三つ目に負担付寄附、四つ目が、ある程度部分的に公共が整備するものの、維持管理・運営は民間にかなりの部分を行っていただくという包括的な運営・維持管理委託、こういった四つと考えています。

国立大学法人における施設整備手法

・国立大学法人が施設整備する場合の手法は、以下の４つが基本形となる。

① PFIによる整備

・民間事業者がPFI法に基づき施設の設計・建設、維持管理・運営を行い、利用料金収入等の受益者からの支払い等によって事業費を償還する

② 定期借地権による整備

・民間事業者が実施主体となり、国立大学法人等の敷地に定期借地権を設定し、設計・建設、維持管理・運営を行う

③ 負担付寄附による整備

・国立大学法人等の敷地に民間事業者が施設を建設し、完成後に一定条件の下、民間事業者から施設の寄附を受ける

④包括的な運営・維持管理業務委託する手法

・建物の建設は国立大学法人等が実施し、内装の設営および維持管理・運営を民間事業者に包括管理委託し、独立採算にて運営を行う

PFI については既に実績もあり、PFI で行える部分というのも、そこまで財政的にはたくさん取り組んでいくという感じではないと思っています。PFI というのも引き続き手法としてはあるということで挙げています。

定期借地です。こちらも先ほど言った法改正で、定期借地が増えていると認識しています。私もここ 3 年ほど離れていて驚きましたが、60 年、75 年など、非常に大規模な定期借地が進んできているので、だいぶ発展している、広がっているということを実感しました。例えば東京工業大学の田町キャンパスで 75 年間の定期借地で、かなりの大型の開発が行われるということで、さらに共創拠点としての意義も非常に高いのではと感じています。今後、こういったようなプロジェクトが大小さまざま出てくるといいと考えています。

負担付寄附です。負担付寄附は、条件がいいところに限られた方法になりますが、定期借地とともに負担付寄附も引き続き選択肢の一つです。横浜国立大学の留学生宿舎整備の事例などを、ここでご紹介しています。

包括的な運営・維持管理業務を委託する手法です。この場合はどうしても最初の建設する費用がかかってしまいますが、ある程度、外側のみ整備して、中の物、備品などの設備も含めて、そこから民間に入ってもらうといった形で最初の回収の費用の負担を下げながら、民間に運営・維持管理していただくというところがこれに類すると考えています。東京大学の目白台国際宿舎整備事業などで採用されています。こういった事例もあります。

自治体と連携した事例ということで、箕面市が大阪大学と行った事例を紹介しています。箕面市が整備した市立の図書館に大阪大学の図書館機能も設けて、そして大阪大学がこの箕面市から図書館の指定管理者の指定を受けて、全体の運営を行っていくというスキームになっています。大学にもメリットがある形で市立の図書館が整備された事例となります。大学側では、市の図書館の運営もしていくこということで体制をつくって進めています。

最後は今後に向けた提案です。既に多様な取り組みをされていますが、まずは民間のアイデアを取り込んでいく体制づくりをぜひ進められるといいのではないかというところで、一つ目に挙げました。

今後に向けた提案

キャンパス全体の有効活用段階での、民間アイディアの取り込み
⇒収益化ポテンシャルの高い資産を資金化し、競争力強化の原資に
⇒民間提案制度の活用（情報提供、窓口整備、評価体制構築、機密保持等）

合理化だけでない、インパクト向上のための官民・官官連携強化
⇒地元自治体や地域企業と共同整備・運営
⇒インパクトの計測・評価による、価値の見えるか
（⇒インパクト投資の呼び込み等にも）

イノベーションや共同研究促進に資する官民連携
⇒スタートアップ支援等の機能を官民連携で整備

※職員が「官民連携」に関心を持ち、対等の精神で付き合ってマインドも重要

二つ目が、インパクト向上のための官民ないし官官連携の強化ということです。LABV の山陽小野田市の事例を先ほどご紹介しました。この事業では、市立の大学があり、大学連携施設なども入れ

るという形になりますが、こういった自治体の改修・改築と連携して大学も機能強化を図るということ、そこでさらに重要になるのは、インパクトを上げていくという仕掛けをどう入れるかと考えています。単に箱を共有するのみではない価値づくりを、どのように大学・自治体連携の中で実現していくかというところは、これから重要になってきます。そのときに、インパクトの計測・評価、価値の見える化、これは大学が関わるならではの部分かと思います。こういった評価をすることで、インパクト投資の呼び込み、寄附金なども含めた資金の呼び込みにもつながっていくのではないでしょうか。

それから、イノベーションや共同研究促進に資する官民連携ということで、スタートアップ支援等の機能を官民連携で整備していく。これはどちらかというと民間が整備して、その大学がさまざまなシーズ提供をして、うまく乗っていくというようなことも含めて、多くの可能性があると思っています。

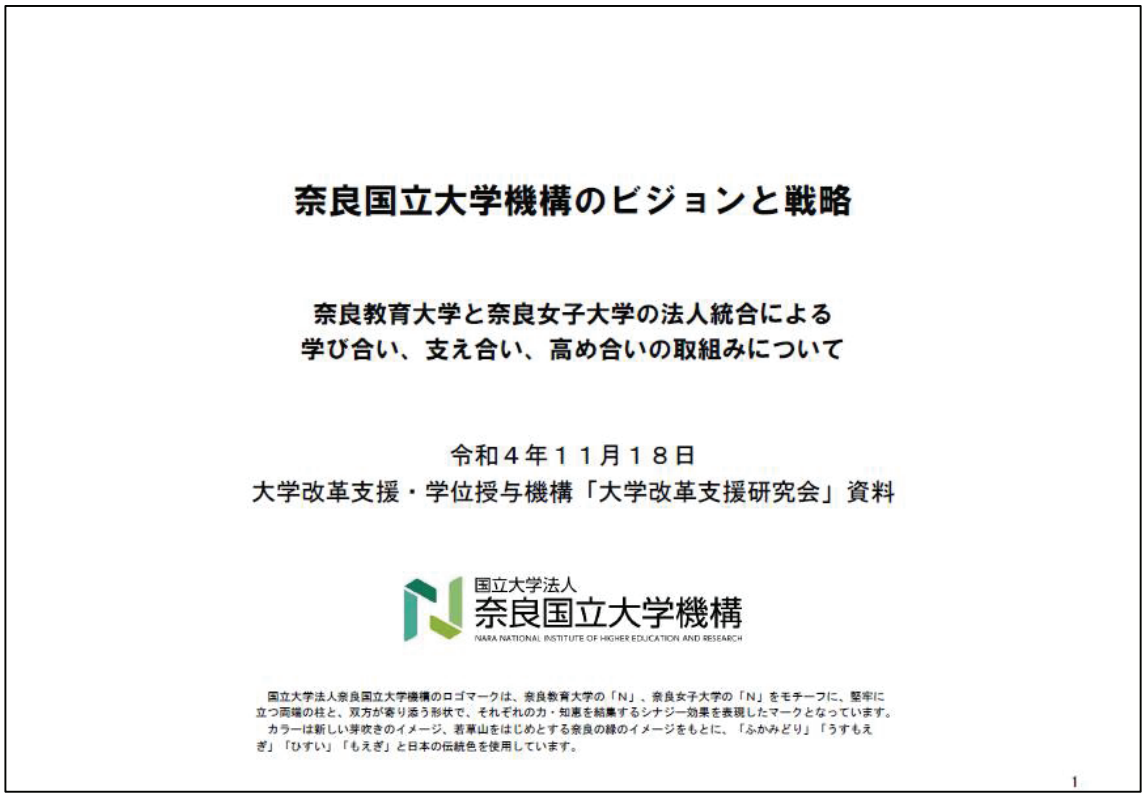
こういったことを挙げさせていただきましたが、最後に、職員が官民連携に関心を持ち、対等の精神で付き合っていくマインドも重要ということを書きました。冒頭に申し上げたとおり、私は長らく公共施設の分野で仕事をしてきて、振り返ると 1997 年から PFI に関わっています。その頃は、お役所、お上と下請けという感じで、PFI で対等な契約関係といっても、なかなか気持ちが付いていかない面がありました。しかし、一緒に仕事を行っていくうちにお互いの背景やマインドなどが分かってきて、連携ができるようになってきたという経験をしました。それが普通だと思っていたら、2015 年頃に福祉の領域でも官民連携を行おうとなった際、ここは全く世界が変わってないと知り、驚きました。民間の大胆な発想を取り入れることや、あと先ほどの図書館のように、自治体と連携していくというところになったときの職員の方、それに関わるかたがたの連携マインドというのは、非常に重要だと考えています。そういったところも含めて、開かれた大学になるということと、この官民連携というのが連携して進んでいくと、お互いにメリットのある形で事業ができるのではないでしょうか。

私からの説明は以上となります。大学自体の経営などについて理解が不十分なところもあったかもしれませんが、その点はご容赦いただきたいと思います。PPP/PFI についてご関心を深めていただけますと幸いです。

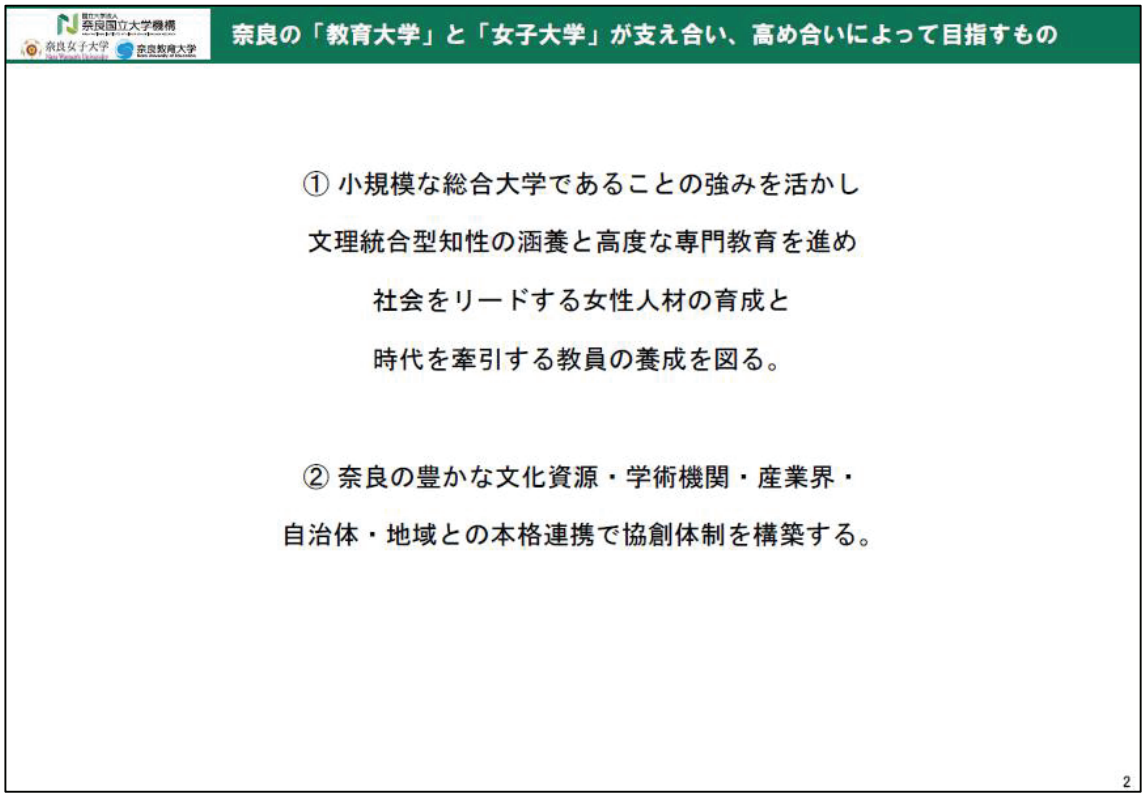
第4章　奈良国立大学機構のビジョンと戦略

榊裕之（奈良国立大学機構・理事長）
宮下俊也（同・大学総括理事（奈良教育大学長））
今岡春樹（同・大学総括理事（奈良女子大学長））
榎本剛（同・理事）

2022 年 4 月から理事長を務めております榊です。今回は貴重な機会をいただき、ありがとうございます。私は奈良とは特別の繋がりはないものの、数年前、大学教育の在り方について奈良女子大学で 2 度講演させて頂いたことがご縁で、理事長職を拝命しました。私の組織理解は不十分ですが、この半年余、教職員の方々とともに進めてきた取組みを紹介します。



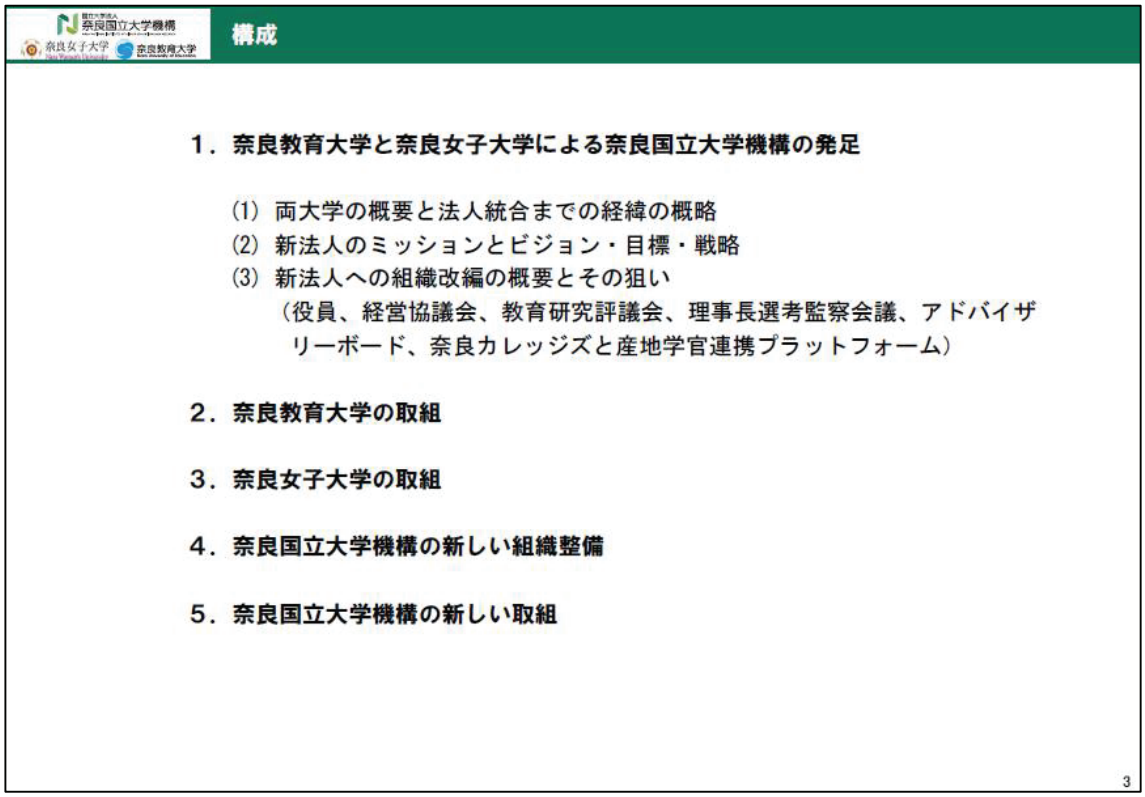
約 4 年前、両大学は法人統合を決断し、準備を経て 2022 年 4 月に新組織が発足しました。真の統合は易しくないので、推進の指針として、両大学が『学び合い、支え合い、高め合う』ことを、標語に掲げました。小学校で使いそうな標語ですが、この姿勢が大事だと考えています。両大学間に加え、学内の異なる分野間での『学び合い、支え合い、高め合い』や、教員と学生との間の学び合いも必要です。さらに、後ほど話しますが、奈良地域の学術機関や企業や自治体などとの学び合い、支え合いが鍵になると考えています。関係者がこの指針を共有し、法人統合への取組に活かして欲しいと願っています。



第 2 スライドに、統合によって両大学が構築する最重要の 2 本の柱を示しました。まず、両大学は、小規模総合大学の良さを十分に活かした教育を進めることを目指します。ご承知の通り、奈良教育大学は、国語、英語、社会など人文社会科学分野に加え、数学、理科、技術など理系分野、さらに芸術や体育分野までカバーしています。奈良女子大学も、文学部、理学部、生活環境学部があり、2022 年から工学部も加わり、小規模な総合大学と言えます。

しかし、この総合大学であることの特色を活かし、学問分野の壁、特に、文理の壁を超え、幅広い教育や研究が行われているかというと、必ずしも十分とは言えません。今回の統合でこの総合性を生かして、文理統合型知性を涵養するとともに高度な専門教育も進め、奈良女子大学が目指す社会をリードする女性人材の育成と、奈良教育大学が目指す時代をけん引する教員の養成を図ること、これを第 1 の目標とします。

第 2 は、奈良地区には、両大学が活用できる文化資源が豊富である上、優れた学術機関、産業界、自治体が存在するので、連携を強め、協創関係の構築を目指します。これまでは、この可能性を十分に生かせてきませんでしたが、今後は連携を本格化し、共創体制を構築します。既に、両大学は、奈良国立博物館・奈良文化財研究所・奈良先端科学技術大学院大学・奈良工業高等専門学校との連携を進めていますが、さらに、国際電気通信基礎技術研究所（ATR）や森精機などの企業体、奈良県や奈良市などの自治体とも連携する計画が進んでおり、共に知恵を出し、汗をかき、財務基盤も強める連携体を機能させたいと考えています。



第 3 スライドで、講演の概要を示します。まず、(1)両大学の概要と法人統合までの経緯、(2)新法人としてのミッションとビジョン、(3)新法人への組織改編の概要と狙いについて説明します。後に詳しく述べますが、役員体制、経営協議会、教育研究評議会を刷新し、理事長選考監察会議も発足させ、アドバイザリーボードを新設しました。また、近隣の学術機関との間で奈良カレッジズという組織を作り、さらに、産業界、地域、学界、官界とが連携するプラットフォーム作りについてお話します。私の話の後に、両大学の学長が、奈良教育大学と奈良女子大学の取り組みの具体例を紹介し、続いて、奈良国立大学機構の新運営組織とその取り組みについて、榎本理事が説明します。

次のスライドに示すように、この法人統合は、2018 年 7 月に両大学が合意し、4 年弱の準備を経て 2022 年 4 月に発足しました。両大学の状況は、後に各学長が詳しく述べますが、概要を紹介します。奈良教育大学は、明治 21 年、1888 年に奈良県尋常師範学校として発足し、これまで 2 万人余りが卒業し、多くの教員を育ててきました。学生数が 1 学年約 260 名、教員が 94 名で、教育学部のみの小規模大学ですが、人文・社会系と理系と芸術系や体育系などの教員を擁し、県の教育委員会と強く連携し、優れた教員を育てています。また、後に詳述しますが、国内の大学としては初のユネスコスクールに認定され、サステナブル・ディベロップメントへの問題意識を教育に取り込む全国的な流れをリードするとともに、国立大学初の保育園と幼稚園を合体させたこども園の設置も目指しています。

1．奈良教育大学と奈良女子大学による奈良国立大学機構の発足
（1）両大学の概要と法人統合までの経緯の概略

国立大学法人
奈良国立大学機構

平成３０年（2018）７月に連携協議に関する合意書を締結、令和４年（2022）４月に新法人として発足

奈良教育大学



創　設　明治７年（奈良師範学校）
学生数　1,273人　（卒業生2万人）
教員数　93人
学　部　教育学部

- ○ **奈良県教育委員会との連携協力協定**
  （採用試験合格者の特例）
- ○ 国内の大学初のユネスコスクールとして、**ＥＳＤの観点から教育の役割を再構築**
- ○ 国立大学初の**「こども園」設置を目指す**

奈良女子大学



創　設　明治４１年（奈良女子高等師範学校）
学生数　2,660人　（卒業生3.5万人）
教員数　202人
学　部　文学部、理学部、生活環境学部、工学部

- ○ 日本の**女子大初の工学部設置**（令和4年度）
  さらに工学系大学院の設置を目指す
- ○ 生活環境学部に、**文化情報学科**を設置（令和４年度）
- ○ **女性教員比率の一層の向上**の環境整備

4

（2）奈良国立大学機構の経営方針　ミッションとビジョン（令和４年１０月に制定）

奈良から世界へ、古代から現代まで、
深い学びで、次代を拓く、
多様な人と文化の醸成拠点

ミッション　（国立大学法人が果たすべき社会的な役割）

- ○ 多様性を包摂し、互いを尊重し高め合う社会の構築に向けて、「社会をリードする女性人材の育成」と「次代を牽引する教員養成」を進める。
- ○ 文理統合的知性の涵養と高度な専門教育により、総合知を持つ人材を育成し、特色ある高度な学術研究を推進する。
- ○ 開かれた大学として、国際的な知の交流を推進するとともに、教育と研究を通じて、地域と社会に貢献する。

ビジョン　（国立大学法人の長が当該法人のミッションを踏まえて描く、国立大学法人の中長期的な方向性や目指す姿）

- ○ 奈良女子大学と奈良教育大学には、長年にわたり幅広い学問領域をカバーしながら、独自の教育と研究を進めてきた実績があり、こうした両大学が掲げてきた理念に基づいて大学運営に取り組む。その上で、
  - ① 両大学の規模が学際的な対話の推進に適していることを活かして、分野・組織の壁を越えた文理統合的視点の涵養と高度な専門教育を進める。
  - ② 奈良の豊富な文化資源の活用と多様な学術機関・自治体・産業界等との組織的な連携の構築、さらに、国際的な交流と研究の強化を通じて、奈良の魅力や強みを活かす学びと研究を実現する。

これらを通じて、学生と教職員が、地域や社会の多様な人々とともに、学び合い、支え合い、高め合う組織を形成する。

5

他方、奈良女子大学は明治 41 年、1908 年に奈良の女子高等師範学校として発足し、当初は、女性教員を育てるための機関でしたが、戦後は、優れた女子学生を育てる総合大学としての役割を果た

してきました。卒業生の総数は 3 万 5,000 人ほどで、毎年約 500 人が入学しています。教員数は約 200 名で、奈良教育大学の約 2 倍ですが、文学部、理学部、生活環境学部、工学部に分属しています。ここで特筆すべきことは、理系 3 学部、即ち、理学部と生活環境学部と工学部、に属する教員が全体の 65 パーセントを占めており、女子大学ですが広義の理工系の教員が充実している点です。一方、奈良教育大学の理系教員は 3 割程に留まります。この状況に伴う課題は、両大学による教育連携によって克服していきます。

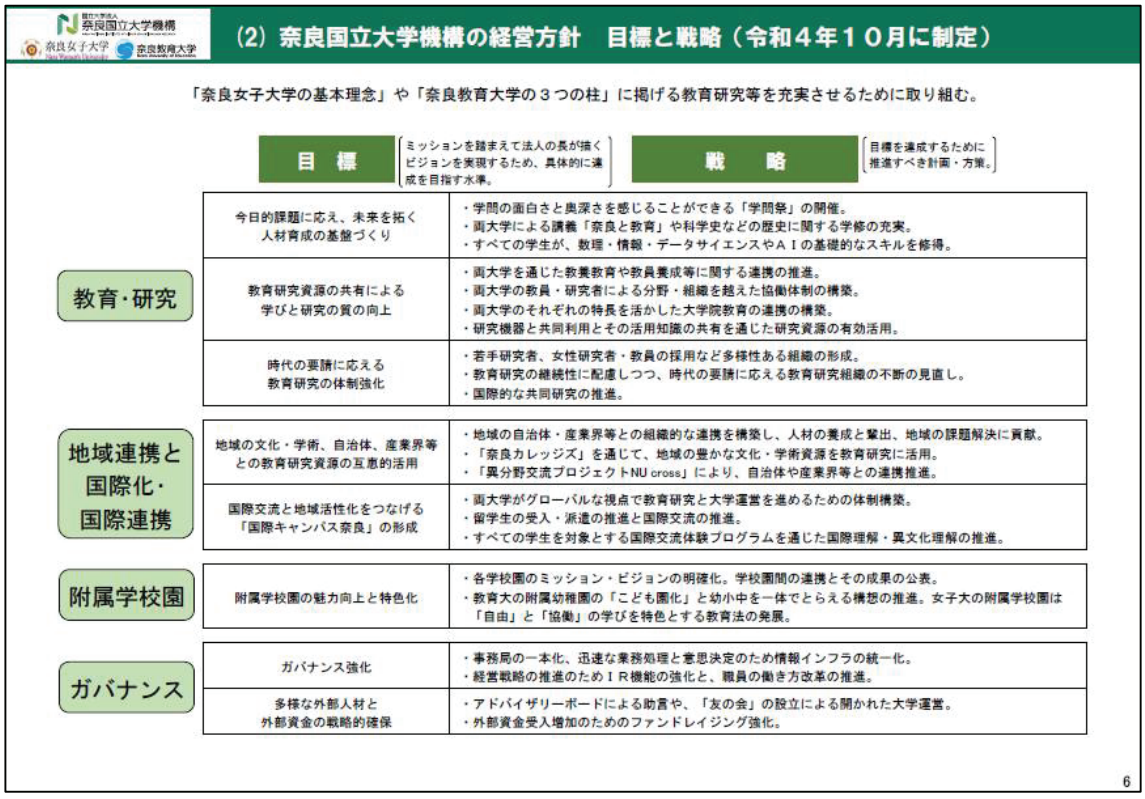
ご承知のとおり、奈良女子大学は、日本の女子大学としては初の工学部を 2022 年 4 月に発足させ、生活環境学部では文化情報学科も発足させました。また、女性教員の比率は、既に比率は 4 割に達していますが、さらに高める計画を進めています。もう一つの心強い点は、3 万 5,000 人の卒業生が佐保会という卒業生組織をつくり、毎年、多額の寄付をするなど、種々の応援をしてくれている点です。以上が両大学の概要です。

第 5 スライドには、法人としてのミッションとビジョンを記しています。なお、2022 年 10 月に『奈良から世界へ、古代から現代まで、深い学びで、次代を拓く、多様な人と文化の醸成拠点』との標語も掲げました。奈良は世界から注目される歴史・文化都市ですが、奈良で学ぶ学生や教員が世界に目を向け、同時に、古代から現代までの歴史的展望を築く深い学びを礎に、次の時代を拓く多様な人に育っていく拠点となることを目指します。また、その結果、多様な人が集まり、相互啓発が進み、文化の醸成拠点となることも標語としました。

今回のミッションとビジョンは、両大学のこれまで目指してきたミッションやビジョンを参考にした上で、国立大学法人のガバナンスコードの規則に対応するため、2022 年 10 月に新たに定めたものです。ミッションの 1 行目には、『多様性を包摂し、互いを尊重し高め合う社会の構築に向けて、「社会をリードする女性人材の育成」と「次代を牽引する教員養成」を進める』ために、『文理統合的知性の涵養と高度な専門教育により、総合知を持つ人材を育成し、特色ある高度な学術研究を推進する』ことを明記しました。また、奈良の良さを生かし、『国際的な知の交流を推進するとともに』地域と社会の接点を強めながら教育と研究を進めることも記しています。

ビジョンは、ミッションの達成の道筋をより具体的に記したものです。先に述べたように、奈良女子大学も奈良教育大学も幅広い学問領域をカバーしながら、独自の教育と研究を進めてきましたが、この幅広い総合的な大学の強さを生かし、両大学が学際的な対話を推進し、分野・組織の壁を越えた文理統合的視点を涵養して、高度な専門教育を進めます。また、奈良の豊富な文化資源や多様な学術機関、自治体、産業界との組織的な連携を強め、国際的な交流と研究を強め、奈良の魅力や強みを生かした教育と研究を進めることを記しています。

第 6 のスライドは内容が多く、見にくいですが、ミッションとビジョンに向け、教育や研究に関しどんな取り組みをするのか、また、地域連携と国際化をどう進めるか、戦略と目標を記しています。さらに、両大学の持つ附属学校園をどう生かすかも記しています。詳細は、後ほどの学長によるプレゼンテーションに委ねますが、教育の分野の戦略欄の最上部に、『学問の面白さと奥深さを感じることができる「学問祭」』について述べています。学問祭とは、両大学の教員と連携機関の教員や研究者によるオムニバス形式の講義のことですが、両大学の学生向けの教養教育の一つとして開始した試みです。2022 年 8 月に行い、両大学から 200 人を超す学生の参加がありました。私自身も講師として 1 コマを担当し、14 コマ全て参加して聞きましたが、極めて魅力的な内容で、教職員や附属学校の高校生も受講し、活発な質疑が行われました。



(2) 奈良国立大学機構の経営方針　目標と戦略（令和４年１０月に制定）

「奈良女子大学の基本理念」や「奈良教育大学の３つの柱」に掲げる教育研究等を充実させるために取り組む。

	目標（ミッションを踏まえて法人の長が描くビジョンを実現するため、具体的に達成を目指す水準。）	戦略（目標を達成するために推進すべき計画・方策。）
教育・研究	今日的課題に応え、未来を拓く人材育成の基盤づくり	・学問の面白さと奥深さを感じることができる「学問祭」の開催。 ・両大学による講義「奈良と教育」や科学史などの歴史に関する学修の充実。 ・すべての学生が、数理・情報・データサイエンスやＡＩの基礎的なスキルを修得。
	教育研究資源の共有による学びと研究の質の向上	・両大学を通じた教養教育や教員養成等に関する連携の推進。 ・両大学の教員・研究者による分野・組織を越えた協働体制の構築。 ・両大学のそれぞれの特長を活かした大学院教育の連携の構築。 ・研究機器と共同利用とその活用知識の共有を通じた研究資源の有効活用。
	時代の要請に応える教育研究の体制強化	・若手研究者、女性研究者・教員の採用など多様性ある組織の形成。 ・教育研究の継続性に配慮しつつ、時代の要請に応える教育研究組織の不断の見直し。 ・国際的な共同研究の推進。
地域連携と国際化・国際連携	地域の文化・学術、自治体、産業界等との教育研究資源の互恵的活用	・地域の自治体・産業界等との組織的な連携を構築し、人材の養成と輩出、地域の課題解決に貢献。 ・「奈良カレッジズ」を通じて、地域の豊かな文化・学術資源を教育研究に活用。 ・「異分野交流プロジェクトNU cross」により、自治体や産業界等との連携推進。
	国際交流と地域活性化をつなげる「国際キャンパス奈良」の形成	・両大学がグローバルな視点で教育研究と大学運営を進めるための体制構築。 ・留学生の受入・派遣の推進と国際交流の推進。 ・すべての学生を対象とする国際交流体験プログラムを通じた国際理解・異文化理解の推進。
附属学校園	附属学校園の魅力向上と特色化	・各学校園のミッション・ビジョンの明確化。学校園間の連携とその成果の公表。 ・教育大の附属幼稚園の「こども園化」と幼小中を一体でとらえる構想の推進。女子大の附属学校園は「自由」と「協働」の学びを特色とする教育法の発展。
ガバナンス	ガバナンス強化	・事務局の一本化、迅速な業務処理と意思決定のため情報インフラの統一化。 ・経営戦略の推進のためＩＲ機能の強化と、職員の働き方改革の推進。
	多様な外部人材と外部資金の戦略的確保	・アドバイザリーボードによる助言や、「友の会」の設立による開かれた大学運営。 ・外部資金受入増加のためのファンドレイジング強化。

6

教育欄の戦略 2 行目に、両大学が相乗りで『奈良と教育』という講義のことが述べられていますが、歴史的観点を学生が養うために、科学史や文明史などの学習を充実させることも検討しています。また、情報・データサイエンス・AI に関し、両大学は、奈良先端科学技術大学院大学の協力も得て、教育の充実を計画しています。両大学の持つ教育と研究の資源の共有を進め、互いの大学の不足を補い、教育研究の質を高めることを進めます。具体的には、クロスアポイントメントとそれに代わる制度や研究機器の共用などを促す予定です。

女性研究者比率に関しては既に述べましたが、若手研究者の比率向上についても検討を進めています。両大学も 40 歳未満の教員の割合は 16 パーセントほどです。教員の年齢分布が一様になれば、比率は 30 パーセントほどまでは上がるはずなので、そうした数字に近づけるとともに、若手研究者がより活躍できる環境作りを進める予定です。また、地域連携の推進に向けて、既に述べたように、奈良カレッジズの組織が発足し、両大学は、連携 4 組織とともに、教育・研究の協力を本格的に進めるための取組を始めています。また、大学には、異なる分野の人たちが集まり、議論するサロン的な要素が重要なので、NU cross というプロジェクトをはじめ、そのためのスペース整備も進めています。

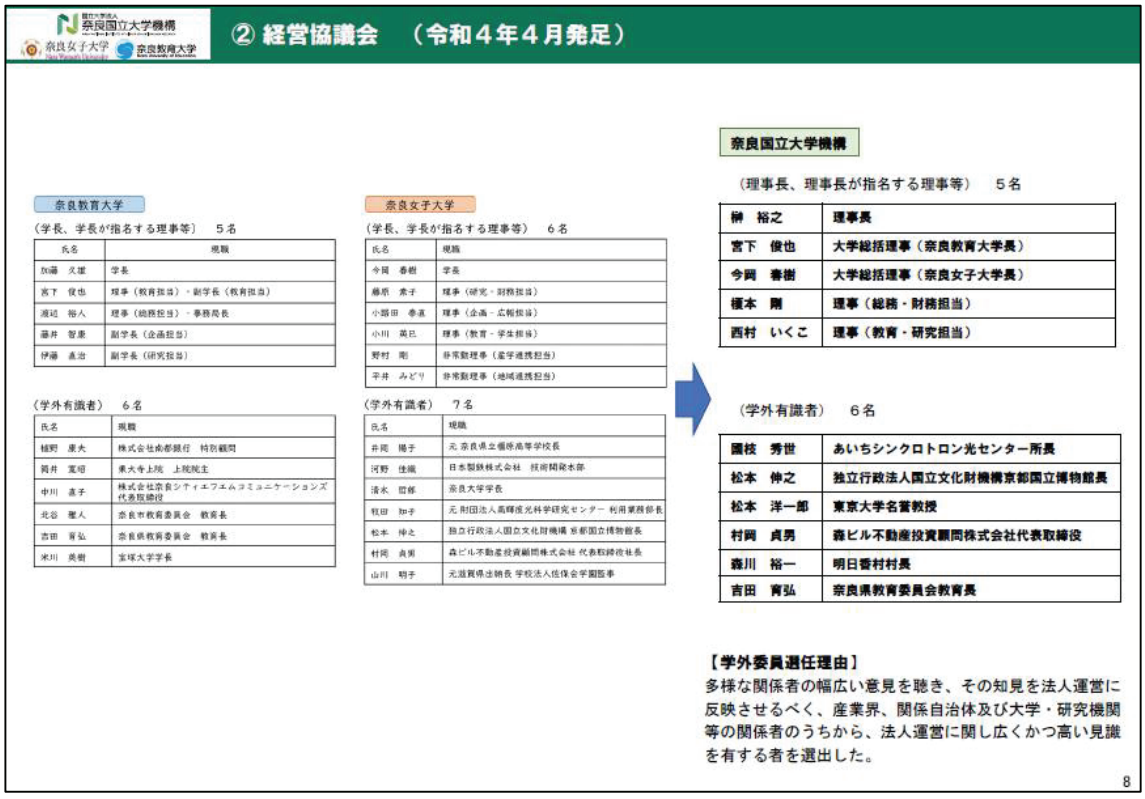
国際交流は以前から熱心で、奈良女子大学では、短期のものも含めると 50 パーセントほどの学生が海外留学する状況でしたが、コロナのために留学する人が減りました。今後は短期留学が多かったものをより長期にするとともに、海外から長期にわたって来る人を増やすことに取り組みます。また、奈良女子大学の附属小学校は、独自の魅力的教育を進め、全国的に注目され、奈良教育大学は、教育委員会と連携し、教員の養成と研修のための優れた取組みを進めています。この詳細については両学長から説明があると思います。

これらの取組みを実現するために、ガバナンスとしては事務局を一本化し、事務処理の効率化を

図るとともに、経営戦略という観点で現在の財務状況を点検し、財務状況をガバナンスだけではなく、教員にも共有し、経営改革を進める必要性を説明します。最後に、ガバナンスのところにあるアドバイザリーボードについては後ほどの資料で説明します。



第 7 スライドに役員の構成を示します。総括理事は宮下学長と今岡学長が、総務・財務担当理事は文部科学省での経験が豊かな榎本氏が、教育・研究担当は大学での経験の豊かな西村理事が務めています。定員には 1 名の余裕を持たせ、5 名体制で対応しています。監事には、奈良女子大学の名誉教授で監事の経験のある三野教授、会計士の大久保氏に加え、夏から、製薬企業で研究開発や製造などの経験を持つ三谷氏に就任してもらいました。



第 8 のスライドには、経営協議会の構造を示しています。2 大学の法人統合までは、各大学が経営協議会を持っていたため、学外有識者として、奈良教育大学が 6 名、奈良女子大学が 7 名で、合計 13 名の方々から助言をもらっていました。今回の統合で、これをスリムにする必要があり、右端に記された 6 名にお願いしました。この中で、國枝先生と松本洋一郎先生は、名古屋大学および東京大学で副学長の経験があり、大学での研究・教育・運営に通じた方です。また、国立文化財機構京都国立博物館長の松本氏、森ビルの役員である村岡氏と奈良県教育長の吉田氏の 3 名は、以前も両大学の何れかにおいて経営協議会委員であった方です。また、明日香村村長の森川氏に就任頂きました。同氏は県庁で長い間行政に関わった後、明日香村でユニークな活躍をされています。皆様に活発な助言を頂いています。

第 9 のスライドに、教育研究評議会のメンバーを記しています。奈良教育大学では 90 名の教員から 13 名が選ばれており、教員の 7 人に一人が意見を述べられる状況です。他方、奈良女子大学では約 200 名の教員から 22 名が選ばれており、9 人に 1 人が知恵を出したり発言したりする構造です。

第 10 のスライドは、理事長選考・監察会議の委員のリストです。この会議は、経営協議会と教育研究評議会から委員を選ぶ必要があり、今回は経営協議会の学外メンバー6 名全員に会議に入ってもらいました。この 6 名に見合った形で両大学の教育研究評議会から 3 名ずつ 6 名に加わってもらい、この会議を進めることになりました。

③ 教育研究評議会

奈良教育大学

榊　裕之	理事長
宮下 俊也	学長
榎本　剛	理事（総務・財務）
越野 和之	副学長（教育）
藤井 智康	副学長（企画・評価）
和田 穣隆	副学長（研究）、教育研究支援機構長
前田 康二	副学長（国際交流・地域連携）
三木 達行	副学長（総務）
片岡 弘勝	教授会選出
今　正秀	〃
棚橋 尚子	〃
伊藤 直治	〃
宇田 秀士	〃
笠次 良爾	〃
粕谷 貴志	〃

奈良女子大学

榊　裕之	理事長
今岡 春樹	学長
榎本　剛	理事（総務・財務担当）
藤原 素子	副学長（企画担当）
久保 博子	副学長（研究担当）
西村 さとみ	副学長（教育担当）
黒子 弘道	副学長（附属学校・ハラスメント防止担当）
遊佐　陽一	副学長（情報担当）
中山 満子	文学部長
山内 茂雄	理学部長
中山 徹	生活環境学部長
藤田 盟児	工学部長
渡邊 利雄	人間文化総合科学研究科長
久保 博子	学術情報センター（附属図書館）長
遊佐 陽一	情報基盤センター長
黒子 弘道	附属学校部長
鈴木 広光	研究院教授
吉田 容子	研究院教授
酒井 敦	研究院教授
柳沢 卓	研究院教授
鈴木 則子	研究院教授
高田 将志	研究院教授
柳澤 有吾	研究院教授
吉田 哲也	研究院教授

9

④ 理事長選考・監察会議委員　（令和４年６月発足）

経営協議会選出学外委員

現職名	氏名
公益財団法人科学技術交流財団あいちシンクロトロン光センター所長	國枝　秀世
独立行政法人国立文化財機構京都国立博物館館長	松本　伸之
東京大学名誉教授	松本　洋一郎　※
森ビル不動産投資顧問株式会社代表取締役社長	村岡　貞男
明日香村村長	森川　裕一
奈良県教育委員会教育長	吉田　育弘

教育研究評議会選出委員

現職名	氏名
奈良教育大学教育研究支援機構長	和田　穣隆
奈良教育大学数学教育講座教授	伊藤　直治
奈良教育大学社会科教育講座教授	今　正秀
奈良女子大学大学院人間文化総合科学研究科長	渡邊　利雄
奈良女子大学研究院教授	高田　将志
奈良女子大学研究院教授	柳澤　有吾

【選任方法及び選任理由】
理事長選考・監察会議は、中立性・公正性を担保した上で、機構及び両大学のミッションやビジョンを適切に実現できる理事長の選考に加え、理事長の業務執行状況の確認等を行うものです。
経営協議会学外委員は、産業界、関係自治体及び大学・研究機関等の関係者のうちから選出されており、法人運営に関し広くかつ高い見識を有しています。従って理事長選考・監察会議の運営への貢献が期待されますが、中立性・公正性を担保するためのバランスを勘案して選出するという方針のもと、経営協議会において審議の結果、６名全員を選出しました。
教育研究評議会選出委員は、各大学教育研究評議会において審議の結果、奈良教育大学教育研究評議会においては３名連記による１回の投票の結果上位３名を選出、奈良女子大学教育研究評議会においては３名連記による２回の投票の結果上位３名を選出しました。

10

第 11 のスライドは、奈良国立大学機構のアドバイザリーボードのリストです。先ほども述べましたが、経営協議会の委員数が減ったことも考慮し、広い立場から助言をもらうため、この 12 名を選

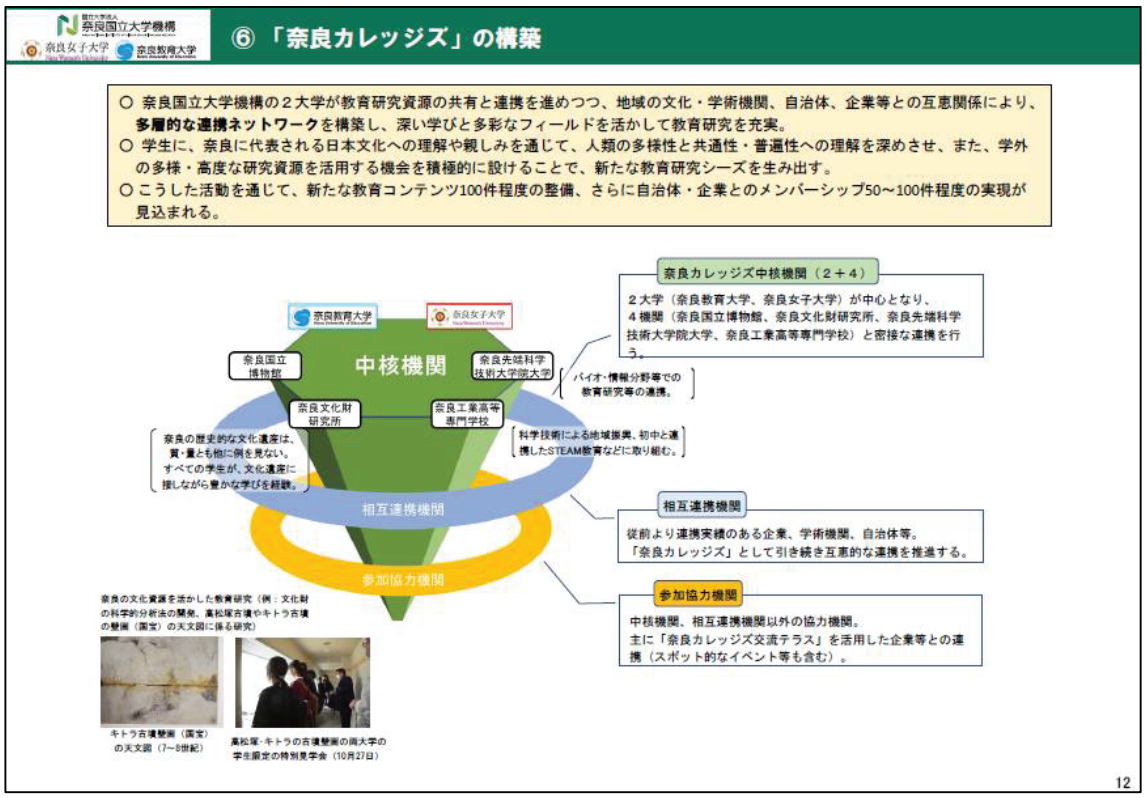
びました。まず、学術分野からは、海外の事情にも詳しいという要素も考慮し 5 名を選びました。バウアー先生はオランダで学位を取り、教授も務め、かつ、東北大学の教授も務める、大変ユニークな立場の方です。また、カセム先生はイギリス育ちのデザインの専門家です。金出先生はロボティクスで世界的に有名な方で、米国で数十年の間研究で活躍されてきた方です。河野先生は比較的若いですが、米国ライス大学の物理学の教授で、日米間の若手研究者の交流に熱心な方です。奈良先端科学技術大学院大学学長の塩崎先生も、カリフォルニア大学で 20 年ほど務めたことのある方です。

また、社会と科学との接点を考えるという観点から、東京大学の藤垣先生と科学ジャーナリストの辻先生を選びました。われわれが学問を進める上での社会との関係について、助言をもらいます。地域や産業界との接点では、DMG 森精機というユニークな会社の社長として国内外で活躍をしている森社長と、奈良で十何代にわたり独自のビジネスを展開し、地域のビジネスリーダーである、中川政七商店の中川会長を選びました。さらに、芸術分野からも助言をもらうため、画家の絹谷幸二先生を選びました。絹谷先生は奈良出身で、奈良教育大学附属中学校の卒業生でもあり、お願いをしました。反田恭平氏は、ショパンコンクールで 2 位に入賞した話題のピアニストです。反田氏は奈良でオーケストラを運営し、それを森精機の森社長が支援していることもあり、ぜひ、助言をもらいたいと選びました。なお、反田氏は 2022 年 12 月 4 日に奈良女子大学に来訪され学生との対話をしてもらう予定です。

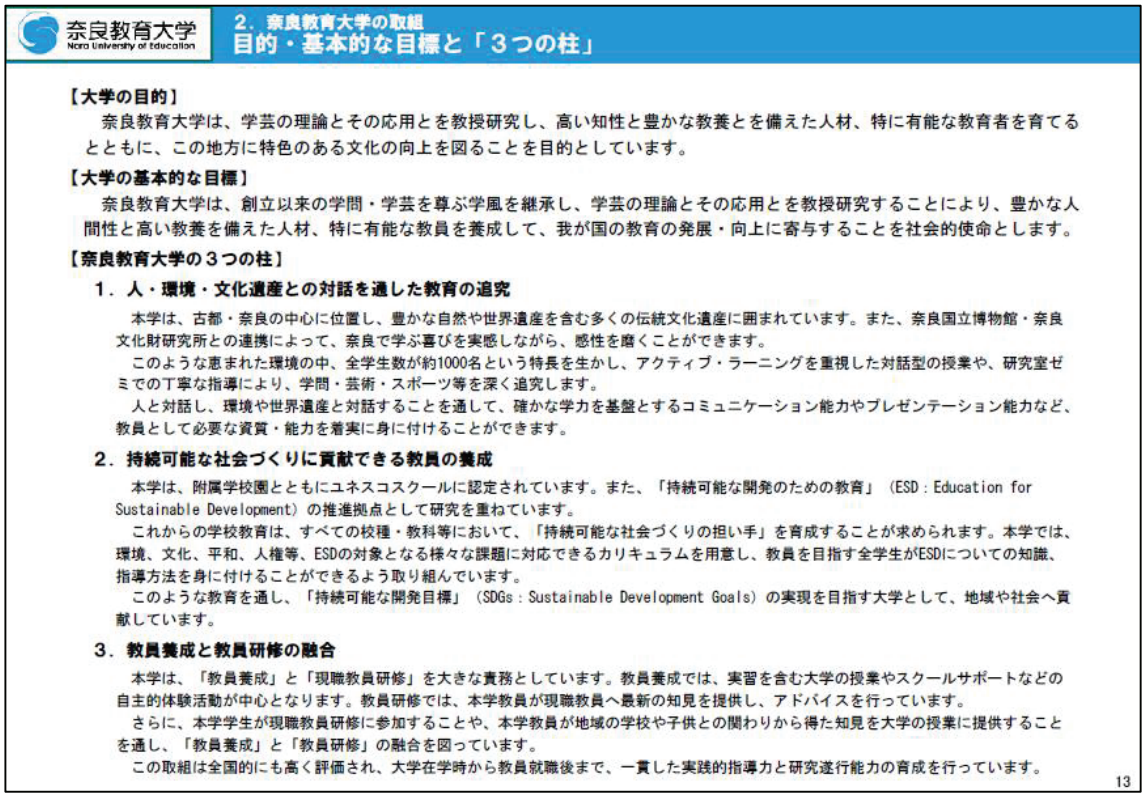


第 12 スライドをみてください。以上、お話したように、この 2 大学が中核になり、奈良先端科学技術大学院大学、奈良工業高等専門学校、奈良国立博物館、奈良文化財研究所の 6 組織が連携し、奈良カレッジズを構成しますが、今後は、奈良県立医科大学や県立大学など他の組織も加わってもらう組織づくりを進めていきます。さらに、学術機関に留まらず、企業や自治体も加わってもらい、

地域を挙げて、高等教育と研究を進めていく計画です。



このスライドの左下にはキトラ古墳の絵がありますが、これは 2022 年 10 月 27 日に文化庁の特別な計らいで、大学関係者と選ばれた学生たちを含めて、見学させてもらいました。奈良らしさを生かした研究教育を進めたいと考えています。以上で私からの説明を終わります。続いて、奈良教育大学の話に移ります。



奈良教育大学学長の宮下です。よろしくお願いします。私から、奈良教育大学についての説明と、この法人統合によって、奈良教育大学がどのように変わっていくかを説明します。このスライドの3番目に奈良教育大学の『三つの柱』があります。本学の特色を三つ述べるとこの3点になります。1点目が『人・環境・文化遺産との対話を通した教育の追究』です。奈良女子大学もそうですが、奈良教育大学は特に世界遺産の中にあり、シカも戯れ、少し歩けば国宝に会える、オープン・フィールド・ミュージアムといわれるような中にある大学です。これから教員になろうとする学生の感性を培える環境であることが誇れる点です。

2点目は先ほども話がありましたが、本学は日本の大学のトップバッターとしてユネスコスクールに認定されました。その前から奈良の文化遺産教育という素地があり、「持続可能な開発のための教育」（ESD: Education for Sustainable Development）を全学的に推進しています。この2022年4月にはESD・SDGsセンターを新設し、今後、全ての教科の学習指導要領において、持続可能な社会のつくり手の育成が掲げられておりますので、そのけん引をしていきたいと思います。

3点目は、本学は教育大学ですので、新人教員を養成することの他に現職教員の研修にも尽力しています。それを別々に切り離して行うのではなく、教員養成と教員研修の融合を行います。例えば、これから教員になろうとしている学生を現職教員の研修の場に参画させ、現職の先生と一緒に学びます。数年後にどのような仕事に就くかを体感してもらうために、養成と研修の融合をうたっています。

次のスライドをお願いします。ESD、持続可能な開発のための教育についての流れをそこに示しました。詳細には触れませんけれども、左側、年表の真ん中辺りの赤い所にあるように、2016（平成28）年度から『ESDティーチャープログラム』を開始しました。私どもの大学が主導して、いろいろな講座を設け、それを受講するとESDを教えることのできる有能な先生として認定する制度です。

それから、これは近畿圏だけではなく、全国に拠点を設け、本学の教員がそこに出向き、全国的に『ESD ティーチャープログラム』を展開しています。例えば、長野県のコンソーシアムであれば信州大学が、山形県のコンソーシアムなら山形大学がというように、各地の大学にバトンを渡しつつあり、それぞれの大学が自立し、全国的に ESD に強い教員を育てる流れになっています。



最後に、先ほども申し上げた通り ESD・SDGs センターができましたが、ESD は小泉元首相が提唱した日本発の考え方です。SDGs の実現を教育の立場から行い、日本は非常に責任がある立場です。本センターが 2023 年から世界とのコラボレーションを図り、例えば、世界的な規模で、海外から人を呼びシンポジウムなどを行ったり、日本の優れた実践を海外へ輸出したりすることも計画しています。

次のスライドをお願いします。これは組織に関して変更した点を示しました。法人統合が行われた 2022 年 4 月と時を同じくして、大学院の改組を行いました。教員養成大学の大学院は修士課程ではなく、専門職大学院である教職大学院に一本化せよという国の流れがありました。そのような中で私どもも、グリーンとオレンジの四角がありますが、2021 年度まで教職大学院の定員が 25 名、修士課程が 45 名という規模でしたが、それをひっくり返し、教職大学院を 50 名に膨らませました。

文部科学省から教員養成大学の大学院として修士課程を残すのであれば、今までの実績が必要だと言われました。大変苦労しましたが、伝統文化教育と留学生を交えた国際理解教育という実績がありましたので、定員 20 名の規模ではありますが、修士課程を残すことができました。これは教員の専修免許状を取得できる課程ではありませんが、人気が高いです。専ら教員になる教職大学院という課程と、専修免許状は取れませんが伝統文化教育や国際理解教育を学びたいという院生が、それぞれ、縦の絆をつくり、コラボレートしていければいいと思っています。これが組織に関わるこれまでの奈良教育大学の流れです。



最後に、先ほども述べましたが、法人統合によって奈良教育大学がどのように変わるかを、ここまで説明したことと関連づけながらお話します。1 点目は現在、日本は全国的に教員志望者が減少しています。教員の多忙化や教職はブラックであるという話や、景気が良く、民間に流れたことなどが原因です。しかし、私たちは、教職は魅力あるものだということを伝えています。ただし、教員になるためのカリキュラムが非常に窮屈になっていたり、さまざまなことを学ばなければならなかったりすることもあり、教育に関する知識は詳しいけれども、人間性としての幅が狭くなりがちなことがあります。教員たる前に社会人たれと、よく教育委員会から言われますが、教養、社会性、人間性というものをもっと広げていく必要があります。その上で、教職は素晴らしいと思わせるような教育課程を作りたいと考えています。

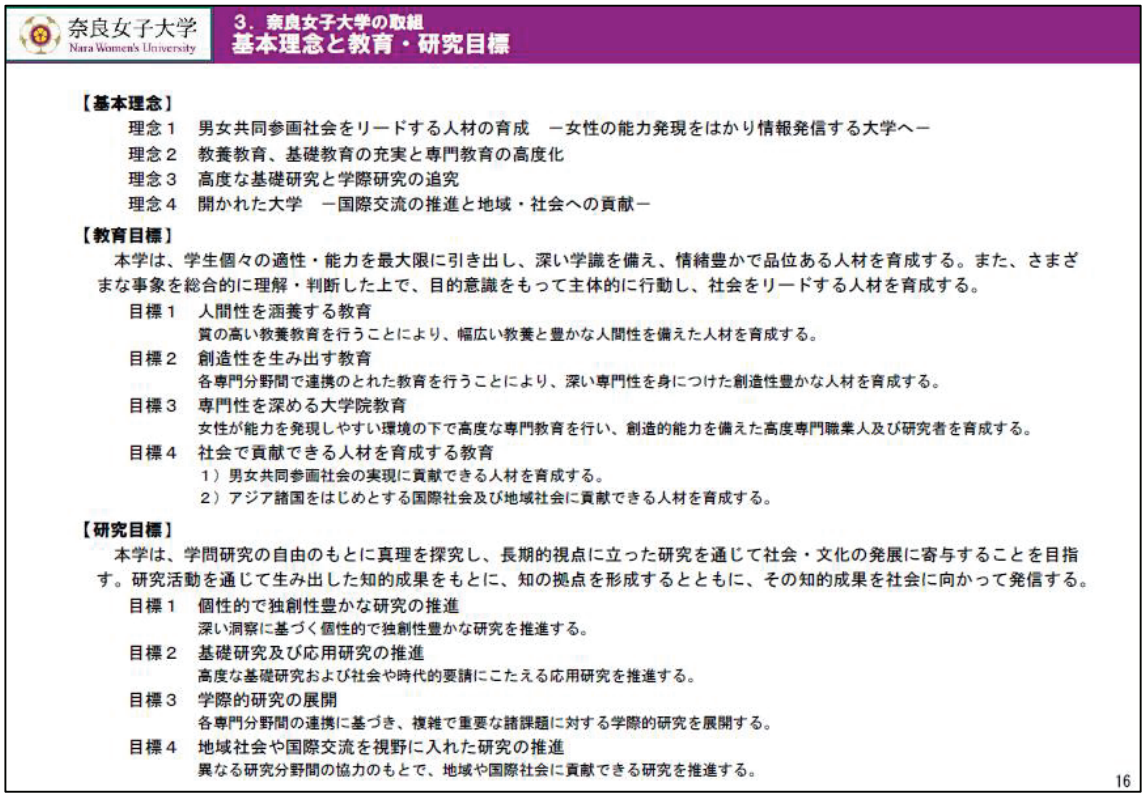
2 点目は、奈良女子大学と法人統合ができたことは、先ほども理事長から話がありましたように、教養教育の幅が広がったり、奈良女子大学の学生とコラボしたりすることで幅を広げられる可能性があります。それから、奈良カレッジズにおいて奈良教育大学と奈良女子大学がコアになることにより、周辺の国立機関や民間企業などがプラットフォーム化に賛同いただけるようになりました。それを基盤に学生が各研究機関や民間企業に足を運び、教職以外に従事する方々や教育研究以外の研究者等のつながりを築くことによって、教職の素晴らしさや人間を育てることの素晴らしさを体感してほしいと考えています。

3 点目は少し具体的に言いますが、これからの日本は、小学校の教員であっても理数や情報に強いことが求められています。本学も理数や情報を専門とする教員がいますが、マンパワーとしては足りず、奈良女子大学の工学部や情報の先生と一緒になることにより、本学の理数情報教育を高めたいと思います。例えば、奈良カレッジズに ATR が参加していますが、そこにいる優れた研究者や榊先生のような一流の先生方による、理科、情報、数学の根底になるような話を授業の中に組み込

み、その授業を全ての学生が取るようなカリキュラムにしたいと思います。

さらに奈良教育大学は附属として、幼稚園と小学校と中学校があります。幼稚園は、現在まで奈良市あるいは奈良県と強い連携を築いていますが、少子化に伴い、妊娠期の両親、ゼロ歳児から就学前までの乳児・幼児に対する「教育」に力を注いでいきたいと考えています。現在は民間あるいは公立もこども園化が進んでいますが、こども園になったときの現場の先生方に対する研修の道筋がありません。奈良教育大学としては附属のこども園をつくり、研究と実践をつなぐ研修の場として生かしたいと考えています。うまく進めば、国立大学附属初の認定こども園となります。

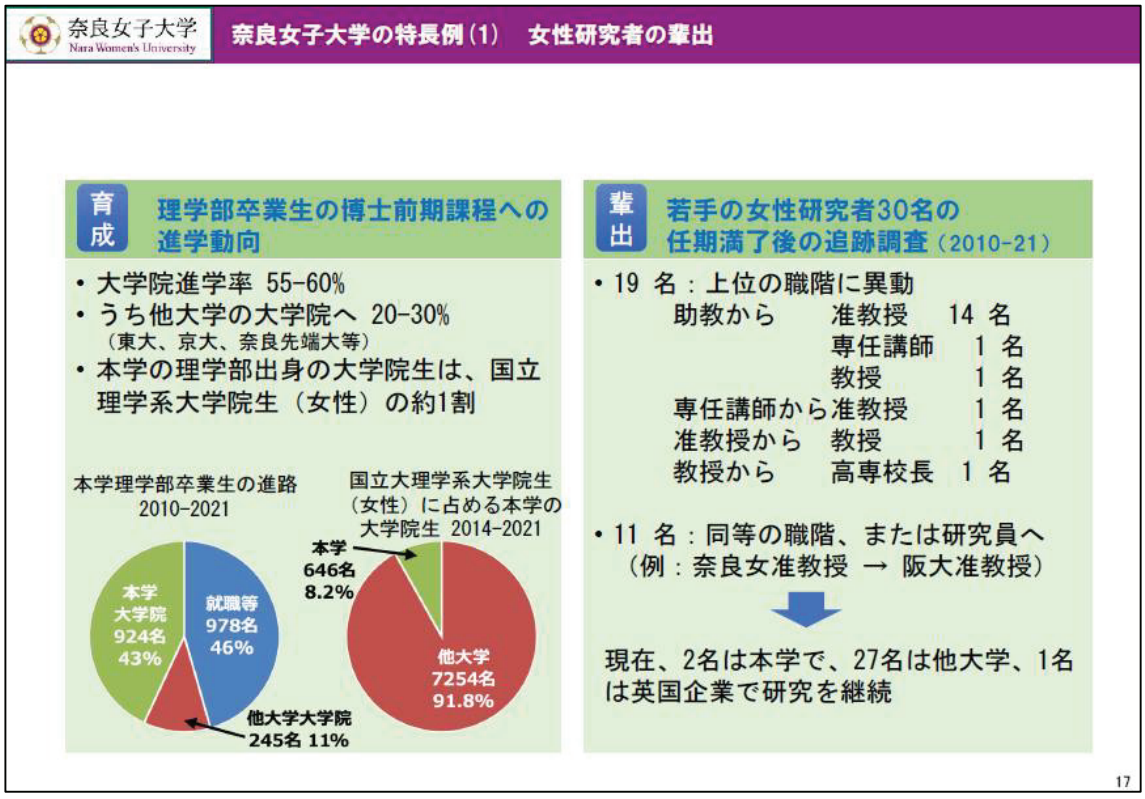
小学校は無試験で入学できる、公立学校と同じ環境が特色です。それ故にさまざまな苦労もありますが、教育実習の場としては公立に近い学校で行われることが特色です。中学校は既に ESD をホールスクールアプローチとして取り組んでいることと、クラブ活動ですがロボットの世界大会で数年前には世界 1 位になり、2021 年は 6 位という実績を上げていて、ユニークな附属中学校です。奈良女子大学の附属とどのような関係を築いていくかはこれからの課題ですが、考えながら進めていきます。奈良教育大学については以上です。



奈良女子大学の今岡です。続いて、奈良女子大学について説明します。このスライドは既に 2000 年に作った奈良女子大学の基本理念で、これは変わっていません。構造は非常にシンプルです。理念 1 は女子大学ですから女性を強調しています。理念 2 は教育について、理念 3 は研究についてです。理念 4 は社会貢献ですが、当然ながら国際交流が視野に入っています。教育目標の 1 から 4 と研究目標の 1 から 4 はそれぞれ基本理念に並行し、よりかみ砕いた形で書いてあります。これは奈良女子大学の伝統であり、奈良女子大学をより立派な大学にしていくという決意の現れと思っています。また、このような理念・目標のもとに社会で活躍する女性を輩出していますので、それを継続しつつ、かつ現代に合わせてモディファイすることが私たちの考え方です。当大学も附属があり、学習指導要領は順次、新しくなっています。そこでは従来の学力中心から生きる力中心に変え、理念で言えば、教育研究もそうですが、理念 4 の開かれた大学という方向にウエートを大きくしていく時代だろうと考えています。

規模としては学部の学生が 1 学年 500 名で 2,000 名がいて、大学院生をドクターまで含めると 2,500 名ほどいます。附属はこれの約半分の 1,270 名ほどで、ボリュームが大きいです。附属の幼稚園と小学校、そして附属中等教育学校という中学校と高校を合体したものがあります。このように、幼稚園から大学院まで続けて教えられることが伝統と強みになっています。附属の学校は皆、特徴的なのですが、その中の附属小学校を紹介します。

大正時代から新教育を続けていて、現在は指導要領が変わり、主体的・対話的で深い学びをしましょうということが、小学校も中学校も高校も、大学にも入ってきています。これを過去から行ってきて、模範的なところがあるため、毎年、1,000 人を超える現役の教師たちが研修に来ています。



次のスライドをお願いします。先ほど、奈良女子大学に理工系に強い教員が多いことで奈良教育大学とのコラボレーションができると発言しました。それを受けて、本学の特長として、(後で工学も話しますが) 理学が強いことがあります。全国には女子大学が 76 校ほどあります。その中で理学部がある大学は 3 校しかありません。お茶の水女子大学と奈良女子大学と日本女子大学です。この 3 校が理学部を有していて、スライドの左側は、大学院生の中で奈良女子大学が貢献していることを示しています。本学の理学部の卒業生の約 6 割が大学院に進みます。女性の国立大学理学系大学院生に占める本学大学院生の割合を、ここでは 8.2%と書いてありますが、数学や物理など、分野によっては 20%ほどを本学大学院生が占めています。これは他大学の女子が大学院に進学する数が少ないことを意味しています。これで本学が貢献していることが分かると思います。

右側は、JST から予算を頂いた女性研究者養成システム改革加速事業というプロジェクトです。2010 年から 2014 年の 5 年間、助成がありました。このプロジェクトは、特に理工農系の新規に採用した女性に対して、メンターを付けたり、研究費を出したりして、女性のパフォーマンスを上げる使命を受けたプロジェクトでした。プロジェクトが終わった後に 2021 年まで追跡調査をしました。若手の女性研究者 30 名の追跡調査と書いてありますが、若手ではない女性研究者も 2、3 名含まれています。調査では 30 名中 19 名が上位の職階に異動しており、11 名が同等の職階または研究員へ異動しています。現在、30 名中 2 名は本学に残っており、他 27 名は他大学等で活躍しています。これは高い評価を受けました。このような形で、本学でトレーニングをして、他大学に女性の理工農系の教員を輩出しています。



次のスライドをお願いします。2022 年 4 月に工学部の設置が認められました。設置の審査を受けるに当たり、ここに書いてあるように、ニーズ調査を必ず行います。このニーズ調査は思った以上に手応えがありました。高校生にアンケートを採ると、入学してみたいという回答が多かったのです。それからもっと驚いたことは、企業に聞くと、卒業生を採用したい、ぜひ育ててほしいという回答が 90%以上あり、勇気をもらいました。実際に開設し、2022 年 4 月の募集をしたところ、倍率は 6 倍でした。結果的に 48 名が、工学を勉強したいという意志を持って入学しましたので、非常に意欲的なところが特長です。

この学科をつくるにあたり、リソースは外部から用意したわけではなく、学内で用意しました。定員の枠は理学部から 15 名と、生活環境学部から 30 名、さらに編入枠を生活環境学部から 10 名を移動しました。これで工学部の定員 45 名と編入が 10 名の枠が用意できました。トータル 4 年間で 200 名です。教員もスライドに書いてあるような形で準備しました。小さな大学ですので、新規採用 3 名の枠を用意することは大変でしたが、気合を入れて準備しました。

設置審査は法人統合と絡んでいて、また、国会審議の前に設置審査を終わらせる必要がありましたので、1 年前倒しで設置審査をしてもらいました。ただし、学生募集については他大学と同じで、夏を過ぎてから募集をしたので AO 入試等がぎりぎりだったこともあり、心配もありました。けれども、先ほど言ったように、優秀で意欲のある学生が集まりました。左下に示した部分は設置審査で議論になりましたが、いわゆるディシプリンを中心にして、何々屋さんになると決めることをできるだけ後にして、入った段階では広く学ぶというスタイルにしました。あとは PBL 科目などを軸にして、重要な科目をチェックすることで卒業できるだけの力が付いたかを確認し、一人一人をコーチしながら育てるという、従来とは変わった方法をとっています。ただ、これは 20 年前からアメリカでは行われていることで、それに倣ってつくりました。

右側は、連携についてですが、奈良教育大学からも非常勤講師として多くの教員に来てもらっています。それから、奈良カレッジズとの連携で、奈良先端科学技術大学院大学や奈良工業高等専門学校からも非常勤講師としてきてもらっています。先ほども名前が出ましたけれども、森精機が JR の奈良駅の近くに奈良商品開発センターを立ち上げ、ここで実習をさせてもらいます。本学だけではできなかった工学部の設置が、このような協力を得て、立ち上げることができました。

本学の目指すところは、奈良教育大学と統合したことで規模が大きくなり、周りを巻き込み、学生に広い視野を持って、個性的な人間に育ってもらいたいのです。現在、教育界が大きく変わろうとしています。従来は既に分かっていることをきちんと勉強できるタイプが良いとされていましたが、これからは創造性のように、新しいことを思い付き、それを実現していく学生が求められています。奈良女子大学は工学も含めて、全学を挙げて、知恵を出し合い、前向きに進める学生を育てられればと思っています。以上です。

4．奈良国立大学機構の新しい組織整備
（1）法人統合までの歩み



平成30年7月	連携協議に関する合意書　締結
30年10-11月	国立大学の一法人複数大学制度等に関する調査検討会議（第２回）意見交換に出席
	〃　（第４回）意義・必要性についての見解を提出



令和元年6月	国立大学法人奈良設立に関する合意書　締結
元年7月	国立大学法人奈良設立推進協議会、設立準備室の立ち上げ（～令和4年3月）

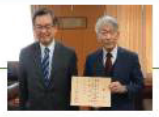


3年4月	学生向けリーフレットの作成・周知
3年5月	（「国立大学法人法の一部を改正する法律」により奈良国立大学機構が明記）
3年5月	国立大学法人奈良国立大学機構設立について、両学長名の文書を掲出
3年7月	「合同理事長選考会議」の立ち上げ
3年9月	初代理事長となるべき者の選考基準、理事長選考規程の公表
3年10月	理事長候補者の選考結果について公表
3年10月	合同理事長選考会議において大学総括理事を置くことを決定



19

（1）法人統合までの歩み



令和3年12月	文部科学大臣より理事長となるべき者として指名 理事長となるべき者からのメッセージを公表
4年1月	合同理事長選考会議の賛同を得、理事長となるべき者から文部科学大臣へ大学総括理事候補者を申出 大学総括理事候補者を公表
4年4月	国立大学法人奈良国立大学機構の設立
	文部科学大臣が理事長を任命 理事長が大学統括理事を任命





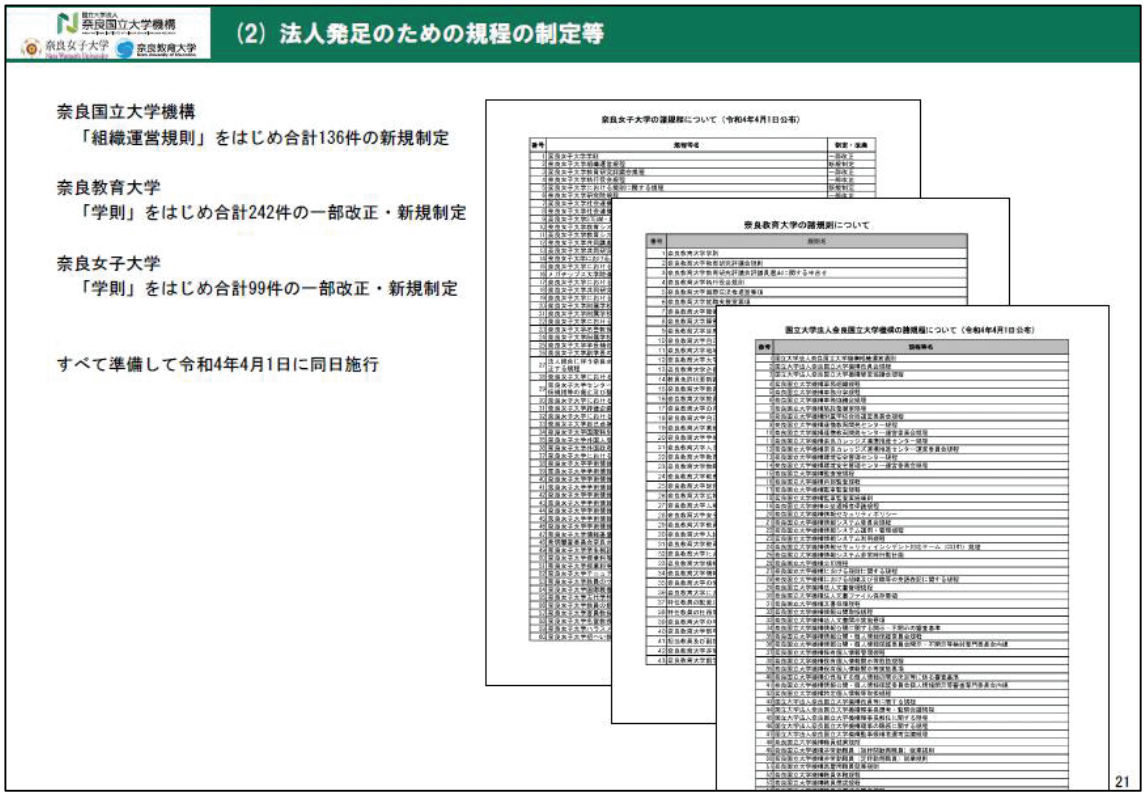


20

理事・事務局長の榎本です。最後に私から、いくつか個別の取り組みの状況を紹介します。冒頭で４年間かけて、法人統合をしたという話がありましたが、このスライドと次のスライドにかけて、

簡単な年表にしました。2018 年 7 月に両大学で連携協議に関する合意書を締結し、文部科学省の調査検討会議に出席して見解を提出しました。当時は仮称として国立大学法人奈良と呼んでいましたが、2019 年 6 月に国立大学法人奈良設立に関する合意書を締結し、準備室を立ち上げました。

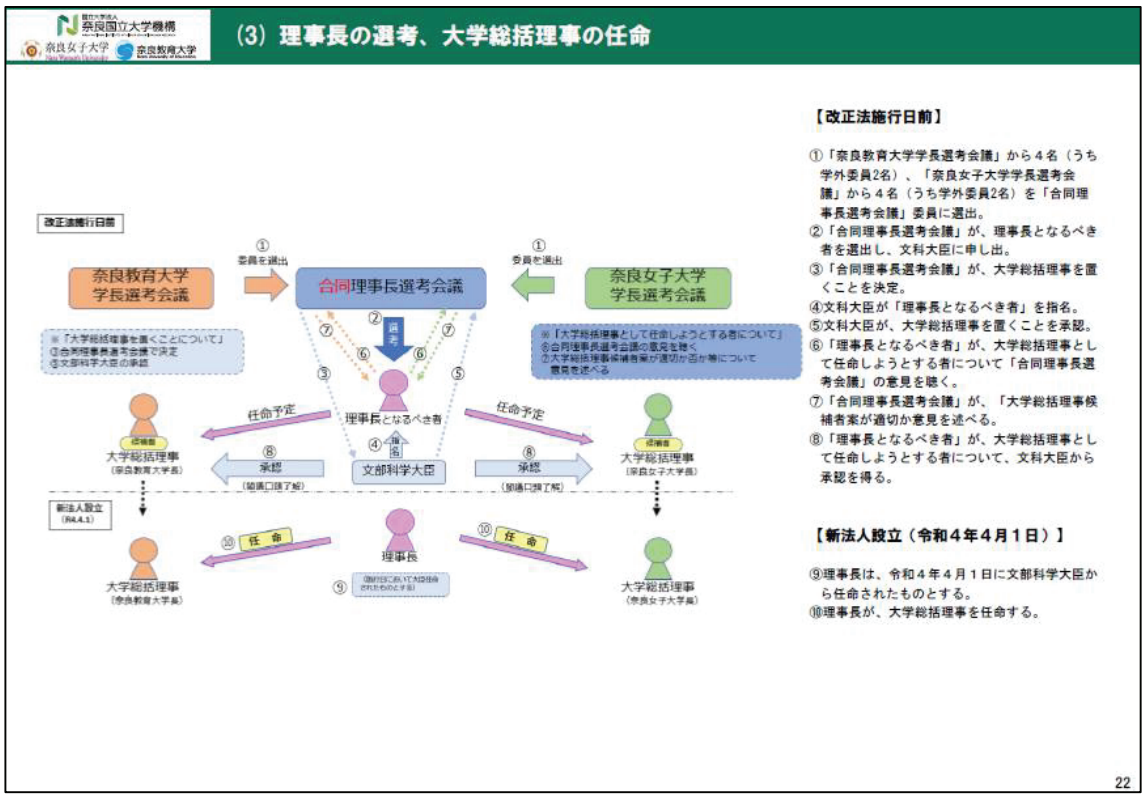
2021 年 5 月に、国立大学法人法の改正で奈良国立大学機構が明記されましたので、それを受けて新しい法人の設立についての文書を出しました。その後、合同理事長選考会議を立ち上げ、初代理事長となるべき者の選考基準などを作り、榊先生を理事長として招くことを決めました。引き続き、大学総括理事を置くかどうかを検討し、両大学に置くこととしました。その上で 2021 年 12 月に文部科学省大臣から、理事長となるべき者として、榊先生が指名され、2022 年 1 月に合同理事長選考会議の賛同を得て、理事長となるべき者から大学総括理事候補者を申し出ました。そして、2022 年 4 月に機構が発足し、理事長が任命され、理事長が大学総括理事を任命しました。



そのプロセスの中で 2022 年 4 月 1 日の時点で、一斉に各種規程を整えて公表しました。奈良国立大学機構として、組織運営規則をはじめ、さまざまな規程 136 件を新規制定し、奈良教育大学の学則をはじめとした各種規程の合計 242 件を、一部改定や新規制定しました。奈良女子大学も学則の改正など合計 99 件の見直しや新規制定しました。これらを全部セットにして、2022 年 3 月末までに準備し、2022 年 4 月 1 日に発足した役員会で承認しましたので、2021 年度末から 2022 年 4 月 1 日にかけては膨大な作業でした。

次のスライドは先ほども言ったように、理事長の選考と大学総括理事の任命についてで、これらも国立大学法人法に基づいて進めました。これもかなり大変な労力を要する作業でした。私は 2022 年 4 月から来ましたが、それまでいた方の苦労を聞くと本当に大変だったのだろうと思います。2022 年 4 月以降は一つの法人の下に二つの大学がある状態になりました。法人統合をして、組織として一体になっていくために、法人としては役員会がありますが、それとは別にフレキシブルな組織と

して経営戦略室をつくることになりました。ここではその経営戦略室を紹介します。





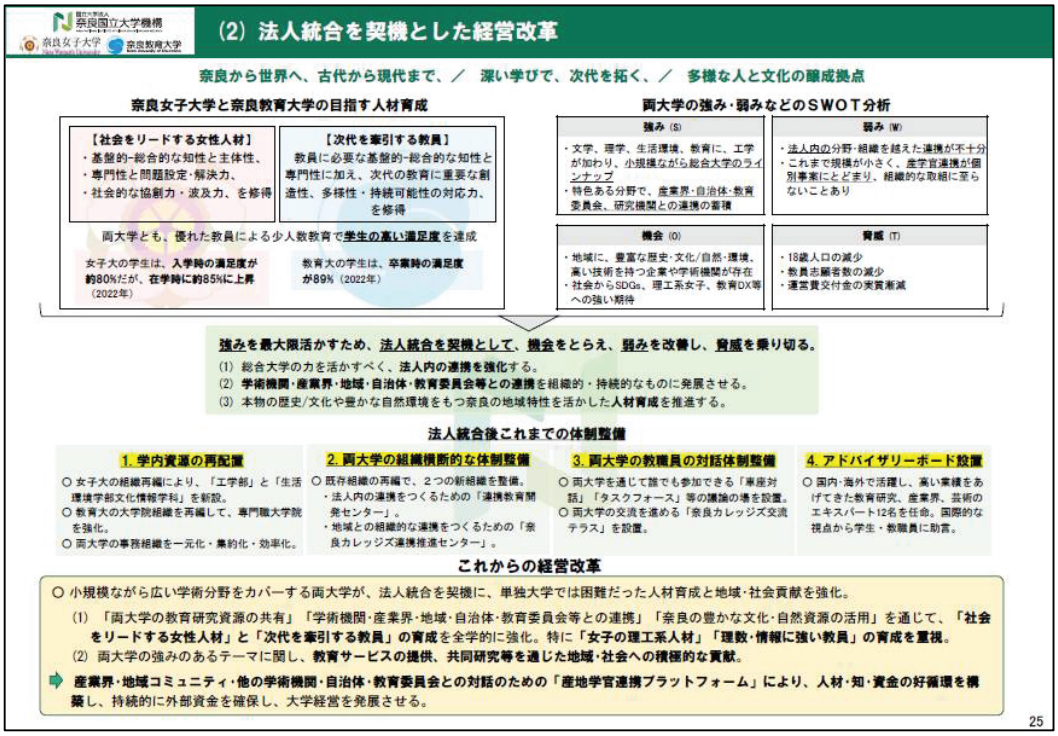
経営戦略室では事務局次長に室長をしてもらい、そこで評価部門と IR 部門、ファンドレイズ部門

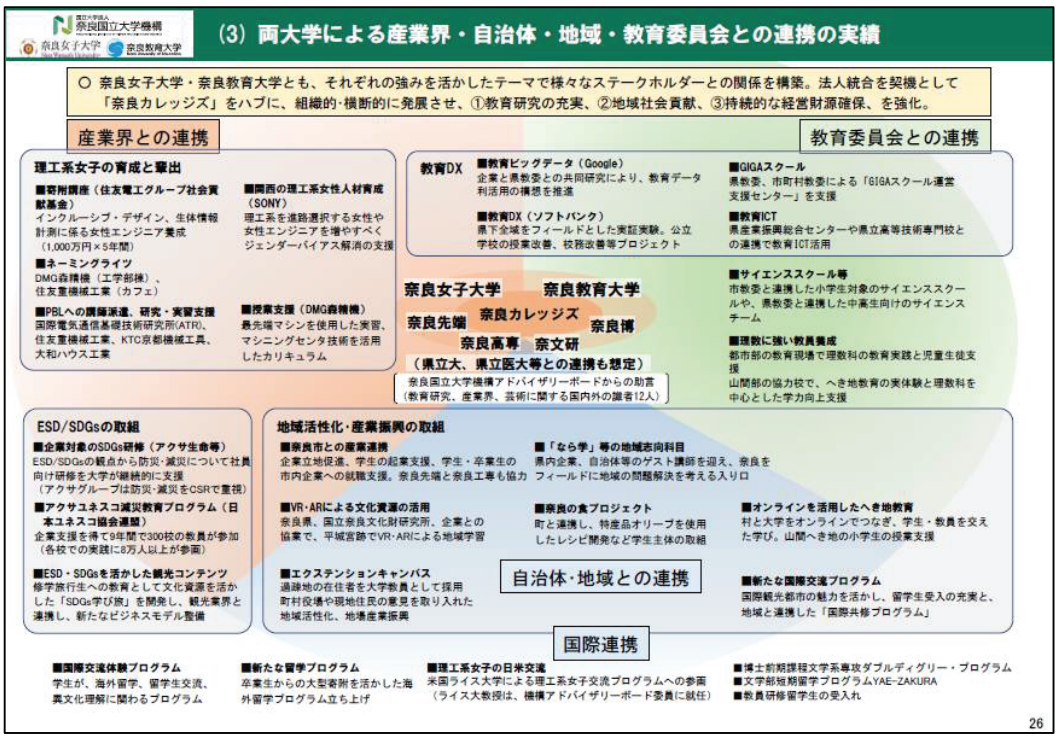
の三つをつくりました。これまで法人評価や認証評価は大学単位でしたが、これからは（大学単位で見なければいけないところもありますが）法人全体として、教育研究、運営に関して見なければいけません。大学ごとの評価活動を法人全体にしていく仕組みづくりをします。両大学でそれぞれの運用やルールがありましたので、すり合わせをしながらまとめます。IR も教学面や経営面に生かすなど、いろいろな論点があり、それぞれの大学での蓄積もありました。小さな大学では IR を本格的に回すことは困難ですが、法人全体として見ることで回すことができるだろうということで進めています。また、資金面に関しても大学ごとの取り組みをベースとしながら、法人全体として戦略を作っていこうと取り組んでいます。2022 年 4 月に統合法人を設立してから、このような組織をつくろうと、この半年ばかり、進めてきて、さらに次のフェーズに向かおうとしています。



続いて、進めてきた取り組みを紹介します。このスライドは 1 年半前の 2021 年 5 月の時点のもので、法人統合をするとどのような姿になるかを示したものです。ここで冒頭、理事長から話があったとおり、奈良カレッジズというコンセプトで、奈良県内の各種学術機関や文化機関、あるいは地域の自治体、産業界などと横の連携をつくりながら、学生の学びを豊かにしていき、地域に両大学が貢献できるよう、パートナーシップを組んで進めようと考えたものです。法人統合の前からこのような構想を持ち、2022 年 4 月以降、具体化させています。

次のスライドはその構想を現時点で整理したものです。内容はこれまでの話と重複しますが、右上にあるように両大学の強み、弱み、機会、脅威を整理しますと、強みは幅広い学問分野を持っていることです。課題は大学相互の連携、あるいは学内組織の連携が不十分なことで、ここはいろいろな点で工夫の余地があります。また、大学単体では地域連携、地域貢献という仕組みをつくることは容易ではありませんでした。一方で、オポチュニティーという点では、周辺にある素晴らしい学術に適した環境を生かせると考えます。





また、地域にさまざまな共同研究の機会もありますので、それらを組み合わせながら、18 歳人口減などの課題に取り組んでいきます。法人統合を契機として、学内資源の再配置をしながら新しい組織をつくり、両大学の組織横断的な体制をつくり、両大学の教職員が対話できる体制をつくります。さらに大学外の協力を得ていくためにアドバイザリーボードを設置しました。

次のスライドを見てください。先ほど途中で言ったように、地域でいろいろな連携がありますが、あえてこまごました形で何があるのかを書きました。左上が産業界との連携で、下の水色が自治体

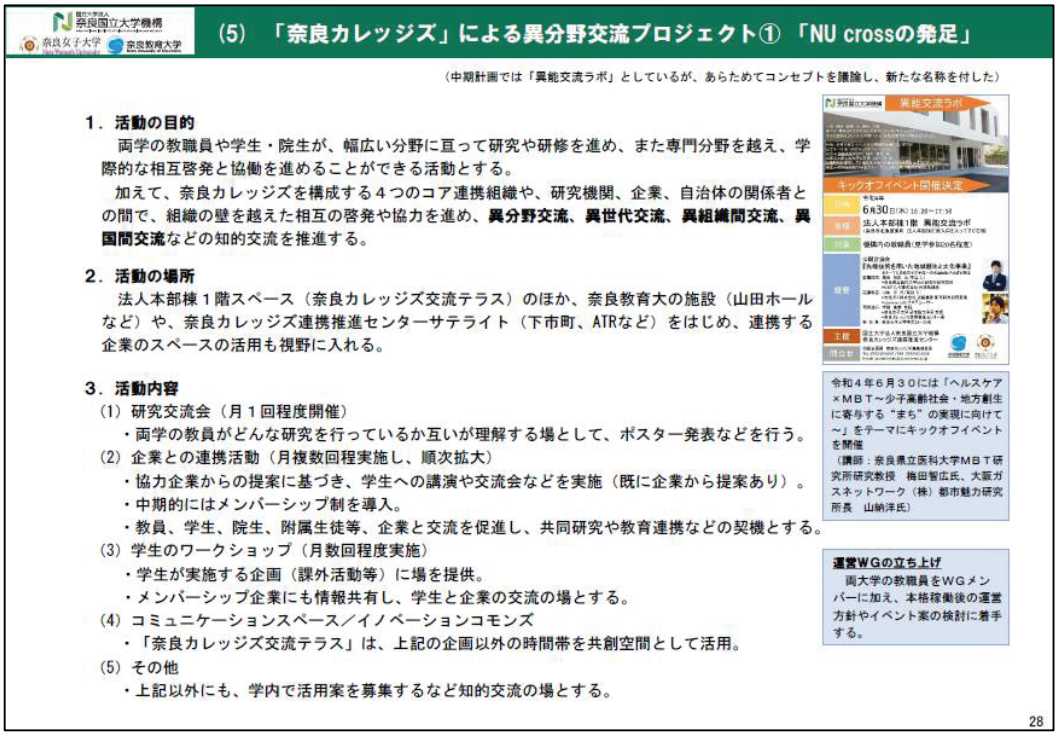
や地域コミュニティーとの連携で、右上が教育委員会との連携です。両大学とも個別に学科レベル、あるいは研究者レベルでいろいろな企業や自治体、教育委員会と、さまざまなテーマで連携してきた実績があります。左上では、理工系女子という点で、工学部をつくるタイミングを加速させながら、いろいろな企業との連携が始まっています。寄付講座も始められ、ネーミングライツも行われています。

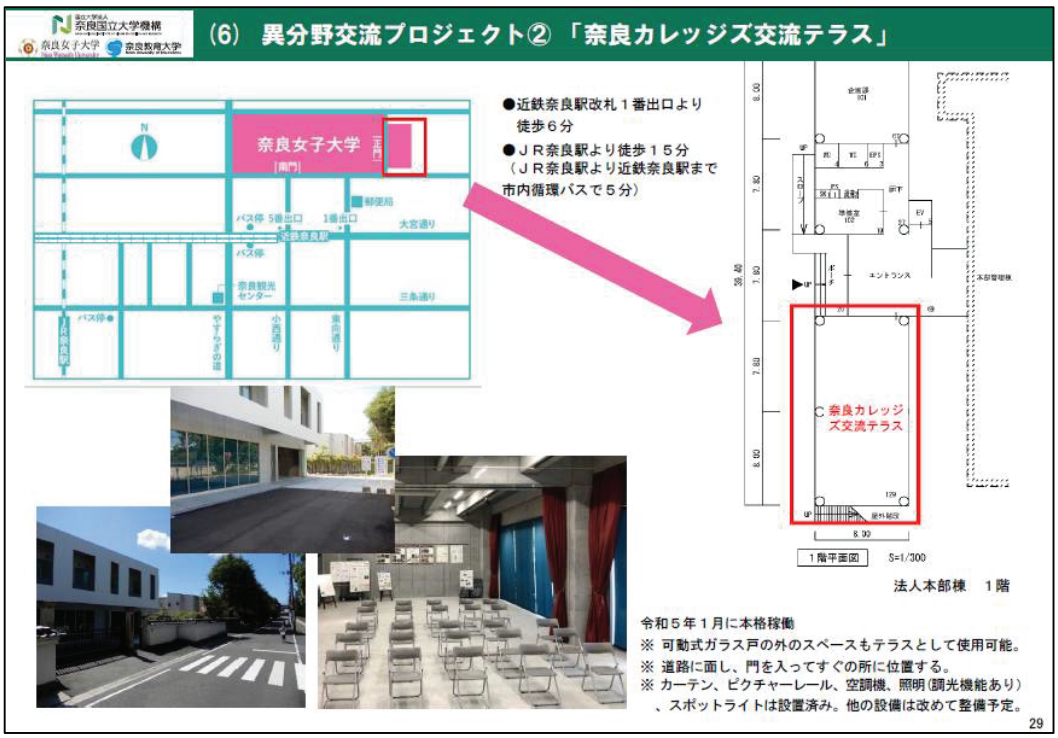
左下の ESD でも、教育という観点ありますが、合わせて ESD を観光や企業の研修にも生かすという、いろいろなチャンスがありそうです。また、自治体との連携では、奈良にはさまざまな市町村がある中で、都市近郊部、農村部、過疎といわれる地域との共同研究、大学のエクステンションな活動などがあります。教育委員会は奈良教育大学がサイエンススクールや教育 DX の観点でも連携しています。このような話をつなげ、奈良カレッジズの枠組みを使いながら、個人の研究者、あるいは学部、学科レベルのことを組織全体として持続的、発展的に進めたいと考えています。

一番下にあるとおり、国際連携についても、奈良が国際観光都市であるという魅力を生かしながら、留学生の往来も増やしつつ、留学する・しないに関わらず、奈良にいながら、学生が国際的な見聞を広められるようにします。これら個別の取り組みを見ながら、具体的に考え、この半年、1 年でつくってきているところです。



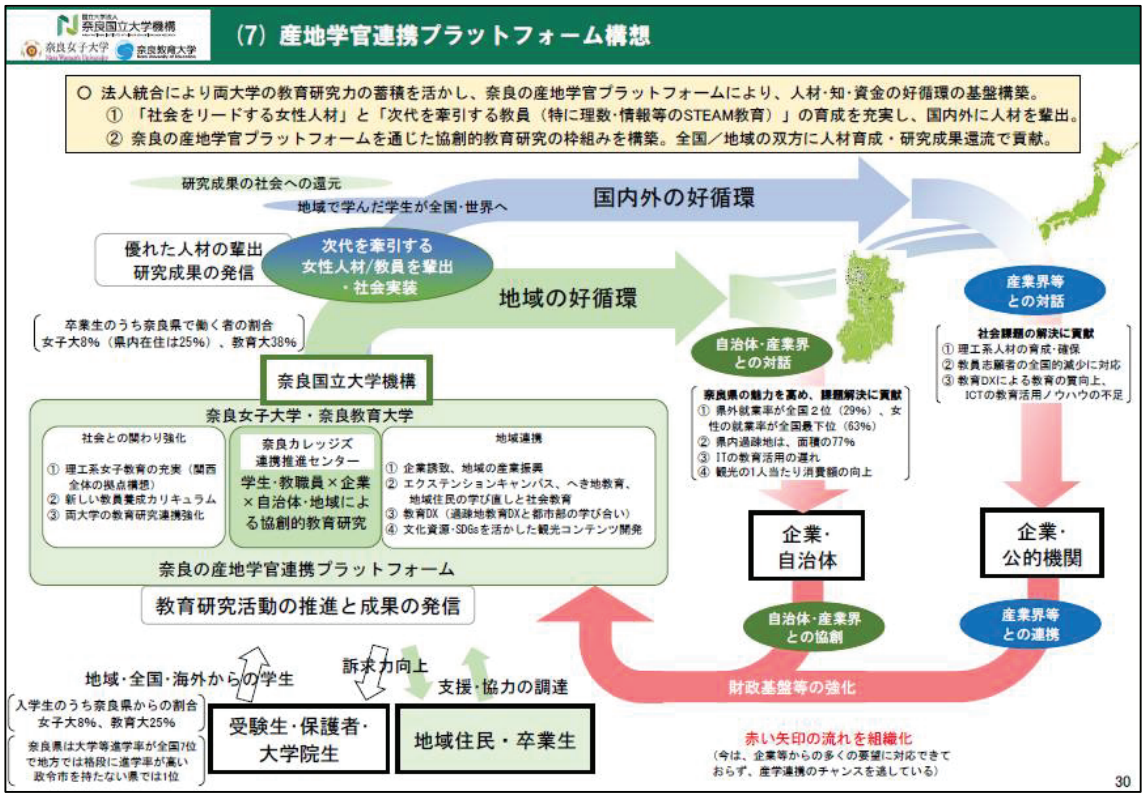
次のスライドは、両大学の連携という観点で、左側にあるように、法人本部に両大学の連携を進める連携教育開発センターをつくりました。その一環として右側の、学問祭を開催しました。夏休みの 2022 年 8 月に 1 週間ほどかけて、オムニバス形式でいろいろな講義を聞く機会を設け、学生が自分の所属する専門分野以外にも目を広げてもらいます。それを奈良女子大学と奈良教育大学の学生がリモートも駆使しながら、同じ環境で学べるようにして、新しい連携の形をつくります。



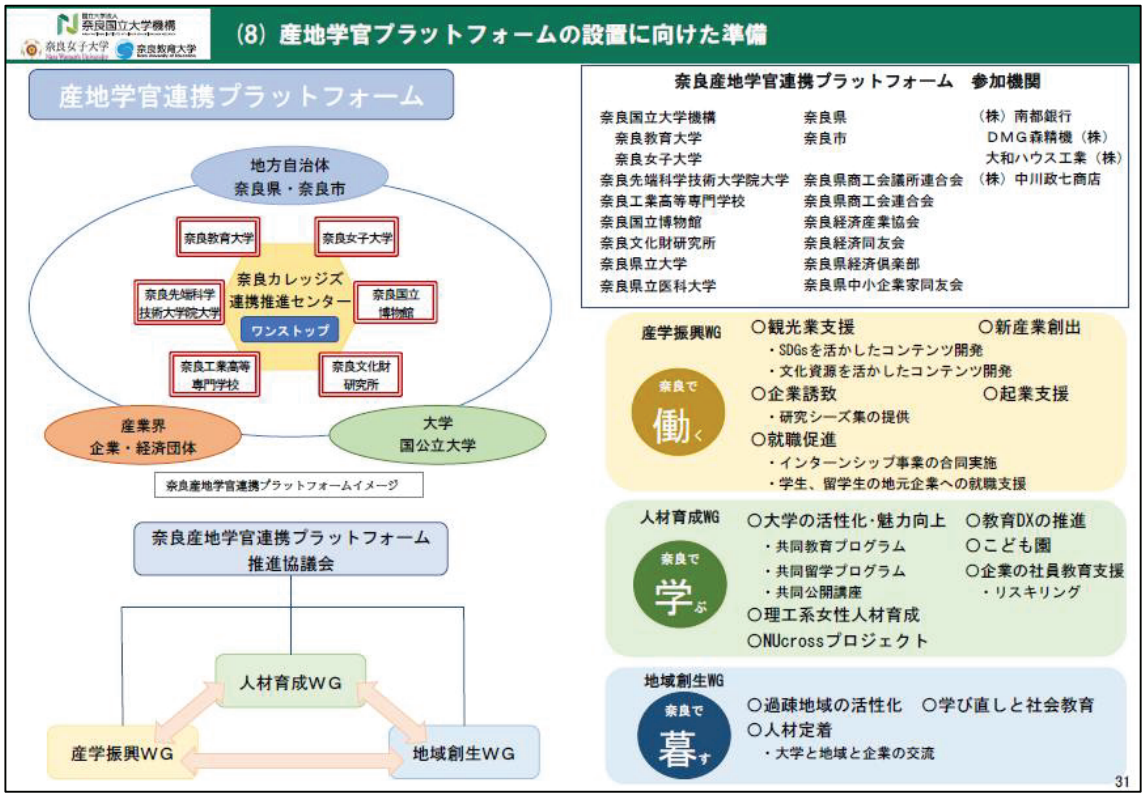


次のスライドは、奈良カレッジズを立ち上げていく中で、両大学間の交流を超えたところでの交流もしようと、異分野交流プロジェクトを立ち上げました。NU cross という名で、いろいろな形で両大学の教職員や自治体や企業の方と連携する仕組みをつくろうと、法人本部に奈良カレッジズ連携推進センターをつくり、そこが新しい仕組みを動かしています。その一環として次のスライドにあるような奈良カレッジズ交流テラスという、両大学の学生や教職員、企業の方々が自由に集える空間を、施設として新しく造りました。非常にオープンな環境で、いろいろなシンポジウムやワー

クショップをしたり、あるいは日常的なコミュニケーションを取ったりできるようにします。現在は建物の改修工事をしていますので、その空間は別用途に使っていますが、2023 年 1 月から本格的に運用を始めます。



次のスライドは産地学官連携プラットフォーム構想についてです。どこの県でも産学官のコンソーシアムやプラットフォームがあると思いますが、奈良県の場合にはそういったものを顕現させる状態に至っていませんでした。そこで法人統合、奈良カレッジズを立ち上げることを契機として、自治体や地域の経済界と相談しながら連携の構図を作っていきます。この中で緑の地域の好循環と青い国内外の好循環が 2 重になっています。地域に根差した活動がベースですが、工学部をつくる際には、奈良県内の産業界との連携があり、さらには奈良県外の企業からの連携の申し出も多くありました。また、奈良女子大学の卒業生、あるいは奈良教育大学の卒業生は県内就職をする方もいますが、県外に行く方もかなりいます。国立大学ですから、奈良県内での連携とそれ以外の連携も重層的に考えていかなければならないでしょう。そのような観点で、人材育成、産学連携に関しては奈良県内での活動をベースにしながら、それ以外もあることを可視化させようと、この図を作り始めました。



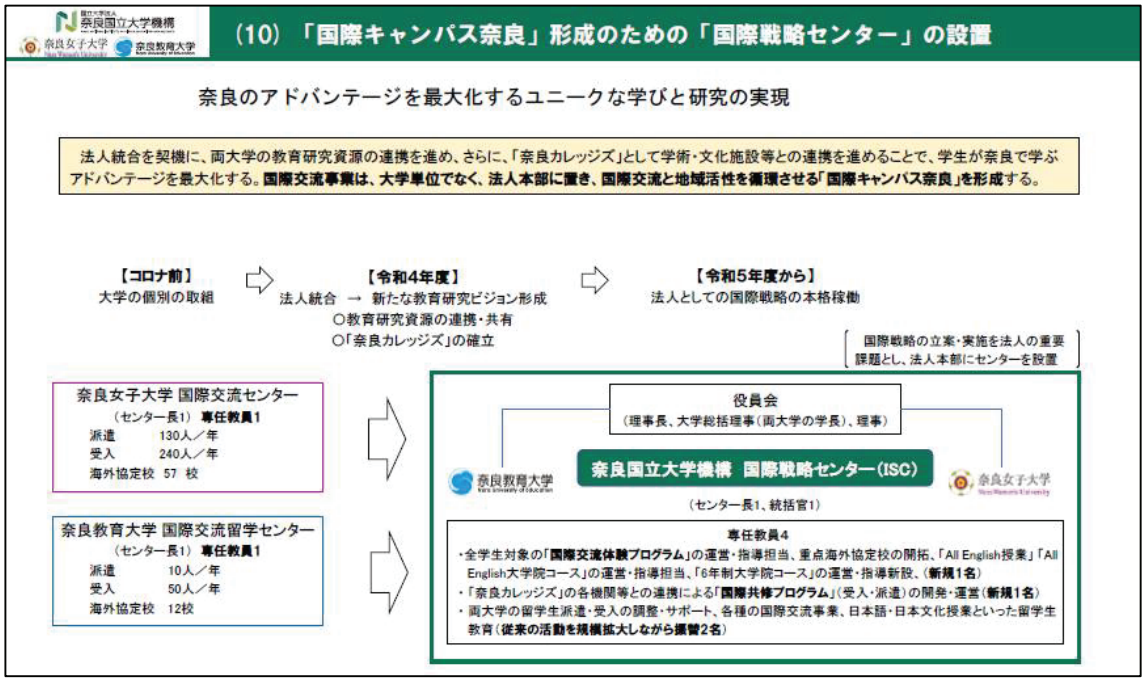


次のスライドをみてください。奈良県内で枠組みをつくろうと、具体的な会合の立ち上げを進めています。奈良県内の大学、研究機関、文化施設、自治体、地域経済界と話しながら、右下にあるよ

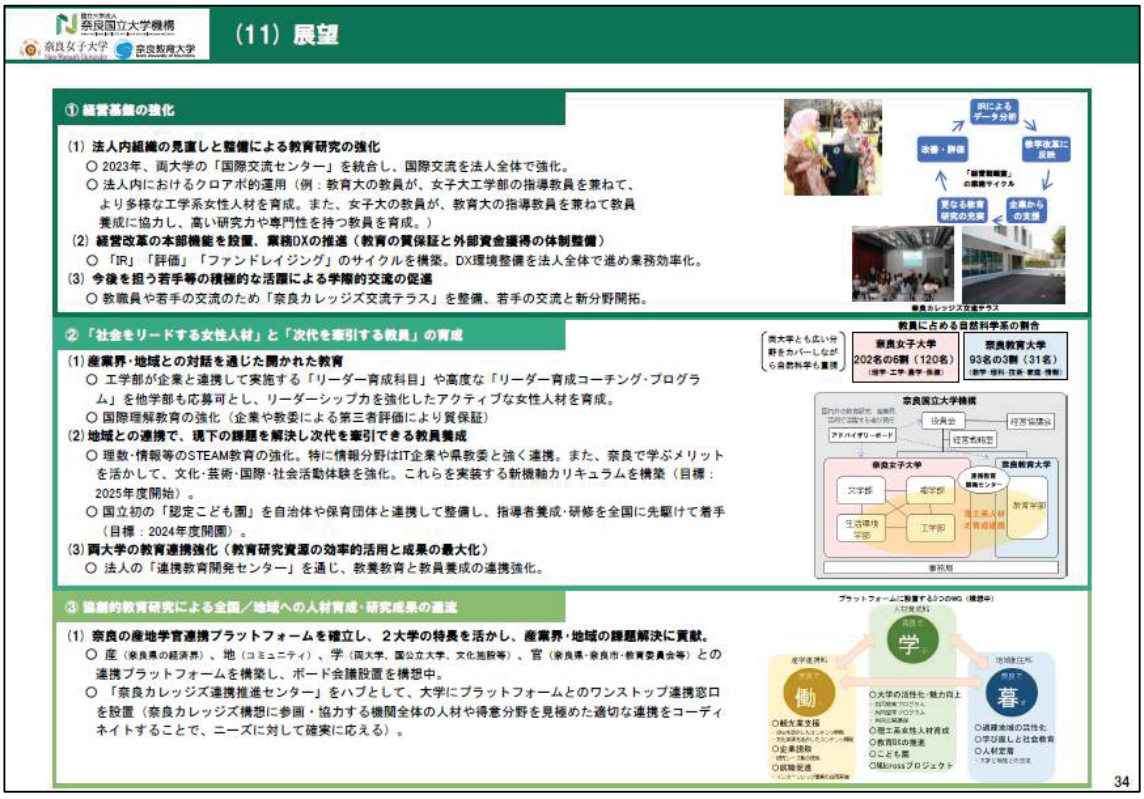
うな産学振興、人材育成、地域創生の観点での組織を構築するための準備をしています。

こういったことが絵空事ではなく、リアルな話として進んでいる例として、理工系人材の育成とその発展を次のスライドで紹介します。上段は奈良女子大学の工学部に関連して始まっているいろいろな取り組みです。以前から理学部や生活環境学部もいろいろな企業との連携があり、そこを生かしながら新しい連携を始めています。左側にあるのは工学部に関して学生にアンケートを採り、入学後の様子を聞いたものです。そうすると、学生自身も指導する側も女子だけで学ぶことのメリットを感じているようです。企業側もそこに着目して、将来の女性エンジニアの育成という観点で、共同研究や共同教育のオファーが来ています。奈良女子大学の工学部が音頭を取りながら、工学部単体ではなく法人全体、さらには西日本の工学女子全体に広げていくような枠組みを作りたいという話も、企業と進めています。

また、奈良教育大学は、下段にあるとおり理数系を GP の支援を受けながら進めてきましたが、さらに情報系については教育委員会とかなり密に組んでいます。そのような文脈の中で、Google やエプソン、ソフトバンクなどから教育連携の話が来ています。つい先日も、全国各地から声がある中で、Google がスポンサーシップを取って、奈良で教育関係者が一堂に会するシンポジウムを開催しました。そこで学校のデータ利活用に関して、いろいろな展開があり得るだろうという議論がありました。その辺りも今後、展開していくだろうと考えています。



次は地域の連携が国際との関係にもつながるという文脈で、国際キャンパス奈良という呼び方で、国際的な学びの環境をつくりたいと考えています。現在は奈良女子大学に国際交流センターがあり、奈良教育大学に国際交流留学センターがあります。法人統合を契機として、これを 2023 年度に統合し、国際交流や留学生の受け入れを戦略的に行います。図は法人としての取り組みの一例です。



最後のスライドは、これらの取り組みを俯瞰した形で整理したものです。1 点目は経営基盤の強化で、いろいろな観点で組織を見直しながら、強い運営にします。その際には法人として経営戦略をしっかりつくります。それから、若い教職員が活躍できる場をつくる体制にします。2 点目が人材育成の観点で、女性人材育成と次世代をけん引する教員の育成のため、先ほどから話しているようないろいろな取り組みを法人全体として行います。最後は地域や全国のいろいろなセクターと連携しながら、新しい地域貢献と全国への大学の社会貢献を果たす仕組みを構想として描いています。以上が新しく始まった取り組みの説明です。

第5章 URA スキル認定制度について

稲垣美幸（金沢大学 先端科学・社会共創推進機構 准教授）

1. はじめに

よろしくお願いします。本日、参加されている皆さま、お忙しい中、このような機会をありがとうございます。金沢大学の稲垣と申します。本日の話に至る経緯を説明します。私は金沢大学に所属し、リサーチ・アドミニストレーション(RA)協議会という団体の事務局長をしています。RA 協議会は、令和 3 年度から、文部科学省の、科学技術人材育成費補助金「リサーチ・アドミニストレーター等のマネジメント人材に係る質保証制度の実施」という補助事業を実施しています。この流れの中で、質保証制度の運営等に携わるようになり、今回の説明をすることになりました。現状、表紙にあるとおり、制度自体はリサーチ・アドミニストレータースキル認定機構が運営しているものの、事務局業務は RA 協議会に委託する形をとっています。今回は RA 協議会を兼ね、私、稲垣が説明します。

本日は，実際の議論を取りまとめられている佐治先生と池田先生に同席していただいています。本来、山本進一先生が話になるはずでしたが、このような状況となってしまいました。謹んでお悔やみ申し上げます。山本進一先生には、この制度に対し、献身的なご協力をいただきました。われわれにとっても大きな人を失い，大変残念です。

では、早速、説明に入ります。まず、URA について簡単に紹介した後、スキル認定制度の経緯、機構、制度の概要、制度の中身である、研修と審査、最後に参考情報を紹介します。1 時間程度を予定しています。

2. URA スキル認定制度設立の経緯

初めに、URA について説明します。URA は、University Research Administrator の略称です。文部科学省が最初にこの言葉を定義しました。この定義は、平成 23 年度に文科省の事業として実施された「リサーチ・アドミニストレーターを育成・確保するシステムの整備」の公募要領に書かれています。また、平成 25 年度の「研究大学強化促進事業」の開始を契機に設立された、研究大学コンソーシアム(RUC)においても、URA の人材像が公表されました。RUC における URA の定義は記載のとおりで、RUC では、URA を研究のことが分かる人材と位置付けた定義をしています。

このように URA にはさまざまな定義がありますが，われわれもスキル認定制度における URA 人材を以下のように定義しました（図 5-1)。「大学等の組織全体を俯瞰しながら、学術的専門性を理解しつつ、自身の業務に関する専門性とセクターに偏らない能力を駆使し、多様な研究活動と、それを中心に派生するさまざまな業務に積極的かつ創造性をもって関わり、研究者あるいは研究グループの研究活動を活性化させ、組織全体の機能強化を支える人材」と定義しています。これは研究大学コンソーシアムの定義よりも広い定義となっています。特に、学術的な専門性に関しては、高度な専門性を持っていなくても、それが理解できればよいと考えています。なお、この定義においては、URA という職名である必要は全くなく、ここに書かれている種類の業務に従事していれば、全てを

URA 人材と見なす考え方で設計をしています。



図 5-1　URA の人材像

国の施策や計画においても、第 4 期科学技術基本計画以降、URA という言葉が出てきています。第 5 期科学技術基本計画、および令和 4 年度の科学技術・イノベーション白書においても、URA や技術職員等のマネジメント人材育成・支援・確保の文脈で、URA について触れられています。さらに、最後の部分には、令和 3 年度以降、URA 等のマネジメント人材の育成と配置のさらなる促進を目指し、新たに URA の質保証制度も開始しているとあります。このように、質保証制度が開始されたことが白書にも記載されています。

次は、URA と呼ばれる人たちが現時点でどの程度いるかです。文部科学省が公開している、大学等における産学連携等実施状況調査に基づくデータを示しています（図 5-2）。調査開始時点では 300 人程度でしたが、2020 年時点では 1,500 人を超えています。近年は横ばいとなっていますが、約 1,500 人が URA として業務に従事していることがデータで示されています。

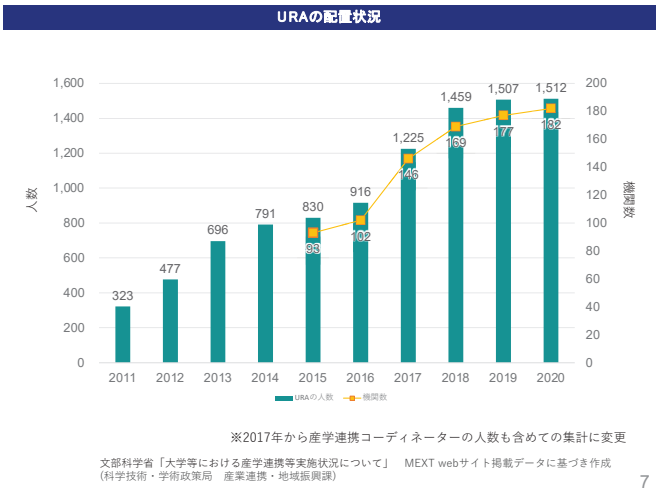


図 5-2　URA の配置状況

URA の業務を紹介します。2013 年度、東京大学により、URA 業務に必要とされる実務能力、すなわち実際の業務遂行に必要な能力の標準として、「URA スキル標準」が策定されました（図 5-3）。この時点で、URA の業務が四つの区分と 22 の業務に分類されています。四つの区分は、資料に 1 から 4 で示した、研究戦略支援業、プレアワード業務、ポストアワード業務、関連専門業務です。プレアワード業務は、競争的資金を獲得するためのプロジェクトの申請書の作成支援や、その準備に係る業務です。ポストアワード業務は、プロジェクト採択後の、関係機関との契約書の締結、プロジェクトを適正に進めるためのマネジメント、中間評価や最終評価に関する対応業務などを指します。関連専門業務は、教育プロジェクト支援、産学連携、知的財産、研究広報、安全管理、コンプライアンスなどに関わる業務です。

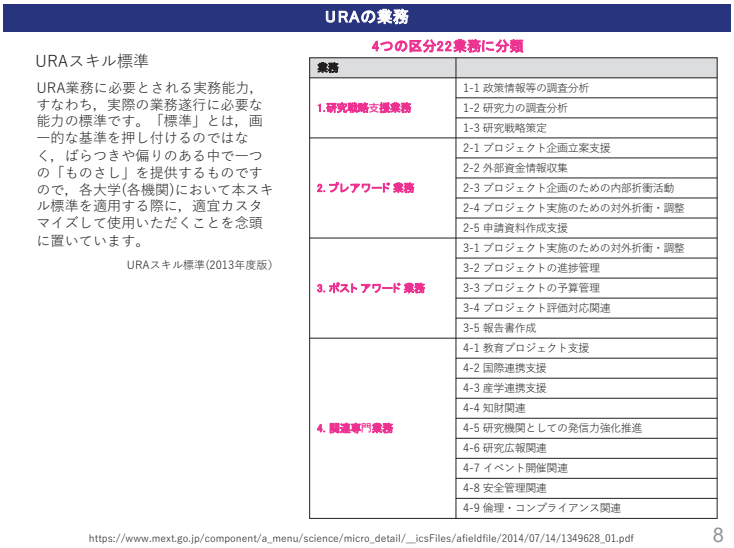


図 5-3　URA スキル標準に基づく URA の業務

文部科学省が毎年実施している「大学等における産学連携等実施状況調査」により、スキル標準に基づく業務区分でのアンケートが実施されています（図 5-4）。現状、その他（関連専門業務）に従事している人が多く、中でも産学連携に従事している人が最も多くなっています。割合としてもその他が最も多く、産学連携に従事する人が常に 4 割程度いる状況です。

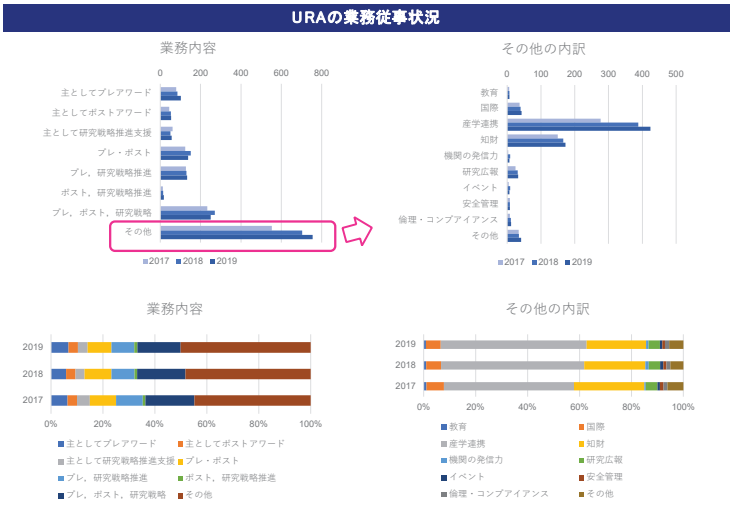


図 5-4　URA の業務従事状況

URA スキル認定制度の設立経緯について説明します。文部科学省が作成した、平成 23 年度の概算要求資料です（図 5-5）。文部科学省はこの時点で、先ほど東京大学が策定したと説明した、スキル標準の策定、研修・教育プログラムの整備、全国ネットワークの構築、リサーチ・アドミニストレーションシステムの整備の 4 本柱で要求をしていました。スキル標準の策定事業は東京大学が受け手となって実施し、URA 業務を先ほどの 4 区分・22 業務に整理しました。研修・教育プログラムは早稲田大学が受託し、作成しました。また、リサーチ・アドミニストレーターの、全国ネットワークの構築の一環として、RA 協議会が設立されました。

一番下の政策は、平成 23 年度に開始された、各大学への URA の配置を推進する政策です。当初の実施機関は 5 機関程度でしたが、数機関が追加採択され、URA の配置が推進されました。これら以外

にも、URA に関する事業が毎年のように実施されています。質保証に至る最も重要な部分として、平成 30 年度、「リサーチ・アドミニストレーターの質保証に資する認定制度の導入に向けた論点整理」というまとめが報告されています[1]。人数を増やすことだけでなく、質の保証が大切であること、また、そのためにどのような観点で評価をすべきかなどが議論され、制度設計において注意すべき論点を整理した内容が報告されました。

なお、リサーチ・アドミニストレーターの資格制度に関しては、平成 23 年度時点で既に必要性の検討が進められ、文部科学省では令和元年度以降に予算を付け、準備を始めました。

文部科学省平成23年度概算要求（ 平成22（ 2010）年8月）

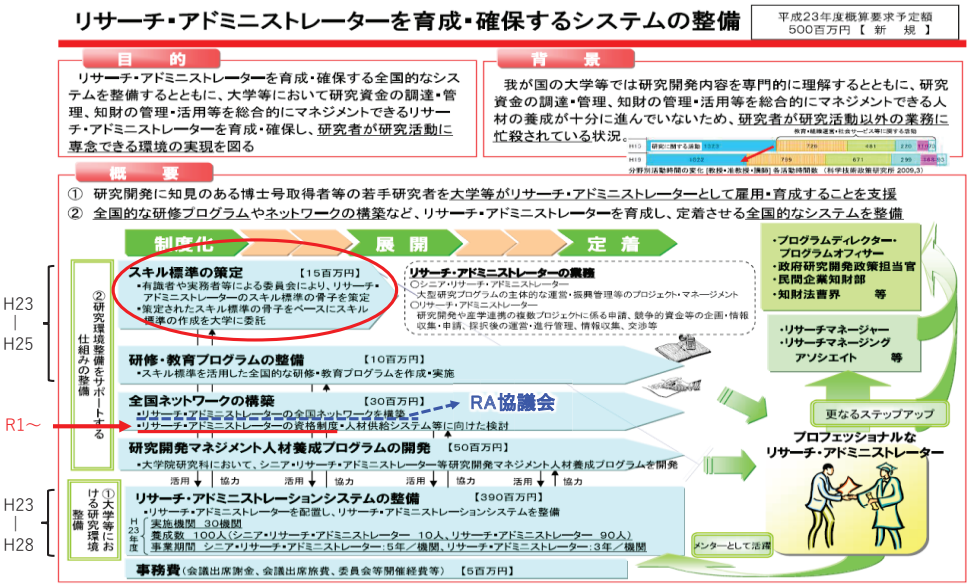


図 5-5　平成 23 年度概算要求資料（文部科学省）

11

こうした動きを背景に、制度を運営するための組織として、URA スキル認定機構が設立されました。URA スキル認定機構の立ち上げに際し、文部科学省が令和 3 年度から実施している事業が、「リサーチ・アドミニストレーター等のマネジメント人材に係る質保証制度の実施」です。令和 3 年度の概算要求資料を示しています（図 5-6）。この時点で、URA スキル認定機関の運営を支援するための予算が付けられました。この事業を受託したのが RA 協議会です。

[1] https://www.mext.go.jp/a_menu/jinzai/ura/detail/1409052.htm

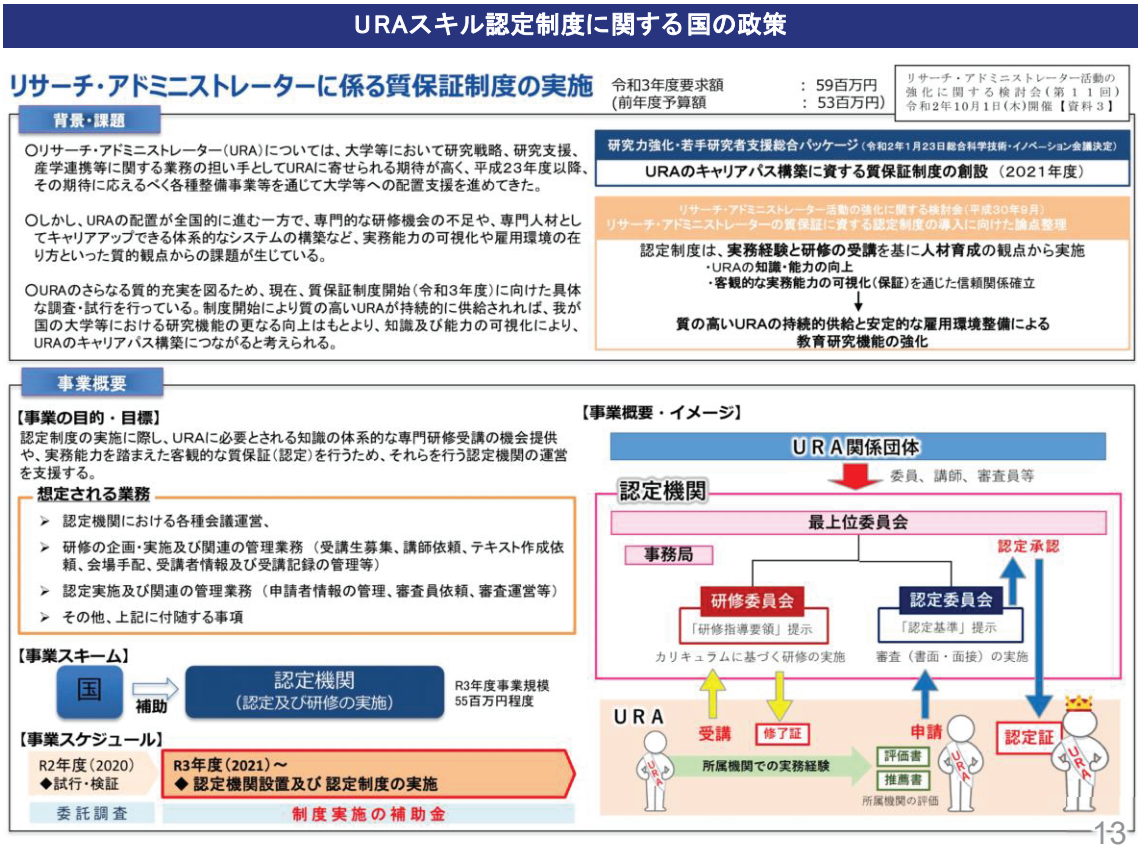


図 5-6　令和 3 年度概算要求資料（文部科学省）

論点整理の部分に話を戻します。平成 30 年度、URA を取り巻く現状認識をきっかけに、質保証の意義が見直され、認定制度を検討する視点を取りまとめた論点整理が公表されました。その整理に基づく制度設計とするため、令和元年度と令和 2 年度に、文部科学省が単年度事業を委託事業として実施しています[2]。事業を受託したのは金沢大学です。この 2 年間の事業において、URA 人材の定義と認定する URA の人材像が明確にされました。さらに、制度概要と審査書類等を具体的に検討し、その一部を試行しました。研修も同様に、一部を試行しました。令和 2 年度には、令和元年度事業で検討した認定スキームである、研修と審査の規模を拡大して試行しました。本日、参加されている先生方にも、さまざまな形でご協力をいただきました。その節はありがとうございました。現在は、令和元年度と令和 2 年度の取り組みを基に内容の見通しを立て、令和 3 年度に実際に動きだすための体制整備を行い本格実施に至りました，令和 4 年度以降は制度の本格的な運用と、制度の完成に向けて引き続き検討・調整を進めている状況です。

この制度の考え方の根幹となるスキル標準について、あらためて説明します。スキル標準は、URA 業務に必要とされる実務能力、すなわち実際の業務遂行能力に必要な能力の標準と定義されています。スキルは「業績（経験と実績）と能力」に分解されます。業績は業績評価指標と業務遂行能力指標の二つに分けられ、それぞれにスキルカードと呼ばれるものが作られました。資料の後ろのほう

[2] 文部科学省令和元年度科学技術人材養成等委託事業「リサーチ・アドミニストレーターに係る質保証制度の構築に向けた調査研究」
文部科学省令和２年度科学技術人材養成等委託事業「リサーチ・アドミニストレーターの認定制度の実施に向けた調査・検証」

にスキルカードの例を記載しています。興味がある方はご覧ください。さらに、スキルのレベル分けとして、初級、中級、上級の 3 段階を設定しています。概略の目安として、初級は経験年数が 5 年、中級は 5 年から 10 年、上級は 10 年から 15 年以上とまとめられました。また、スキル標準の URA 業務として、先ほど説明した四つの区分と 22 の業務が明示され、業務内容ごとに URA のレベルを表すスキルカードが作成されています。

話が前後して恐縮です。令和元年度と令和 2 年度の事業は金沢大学が受託したものの、実際は、資料に示している、URA 関係団体と呼ばれる七つの団体から委員が推薦され、URA に携わる、オールジャパンの団体が関与する形で制度設計を行いました。令和 3 年度以降の取り組みも、同様に関係団体の協力を受けながら進めています。

3. URA スキル認定機構について

認定機構について説明します。一般社団法人リサーチ・アドミニストレータースキル認定機構、通称、URA スキル認定機構は、URA 認定制度を行う団体として設立されました。設立日は令和 4 年 1 月 25 日で、初代理事長を山本進一先生に務めていただきました。目的は、大学等に属する URA 等の、研究マネジメント人材に係る質保証の取り組みを通じ、わが国の研究力向上とイノベーションの創出に寄与することです。事業は、認定に係る研修と実際の認定審査、および、それらに付随する業務です。団体会員として、med U-net、UNITT、多能工型研究支援人材育成コンソーシアム、RA 協議会が参画しています。個人会員としても何名か入っていただいております。協力団体として、RU11、研究大学コンソーシアムにご協力をいただいております。

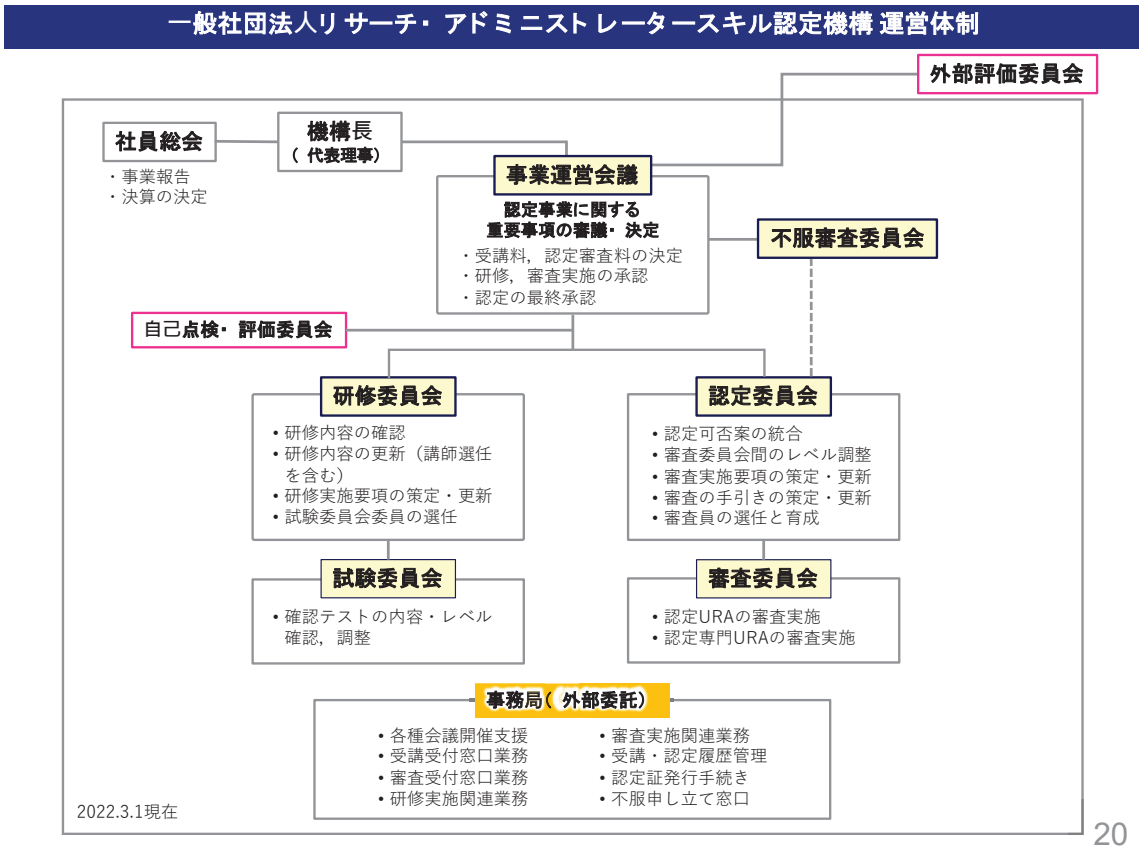


図 5-7　一般社団法人リサーチ・アドミニストレータースキル認定機構運営体制図

また、JST の関与も見える形になるよう、現在、依頼しているため、間もなく名前が出せるようになるはずです。

URA スキル認定機構の運営体制です。一般社団法人のため、組織の運営上、社員総会や機構長が重要になるものの、スキル認定制度に関しては、事業運営会議が最上位の会議体として位置付けられ、認定事業に関する重要事項の審議・決定を行っています。詳細を見ると、事業運営会議の下に研修委員会と認定委員会を置いています。さらに、研修委員会の下に試験委員会、認定委員会の下に個別に審査を行う審査委員会があります（図 5-7）。本日、同席している佐治先生には研修委員会の委員長、池田先生には認定委員会の委員長を引き受けていただいています。

4. URA スキル認定制度の概要

ここからは、制度の内容について説明します。細かい点を説明すると時間が足りないため、大枠を紹介します。冒頭で話したとおり、この制度における URA の人材像を定義し直しました。その人材像に基づき、認定制度における URA の人材像をレベルごとに設定しています。認定制度における認定レベルを検討した形として、まず、認定 URA に申請する可能性のある URA がいます。彼らが認定 URA になり、自分の業務の専門的な部分に特化する形で認定専門 URA にアプライし、認定を受けます。したがって、認定制度のレベルには、認定 URA と認定専門 URA の、二つのレベルがあると考えてください（図 5-8）。

認定 URA は、論点整理で指摘された基準適合性に基づき、評価・審査されることになっています。認定専門 URA は、卓越性に基づき、評価・審査されます。なお、認定専門 URA は専門業務区分ごと

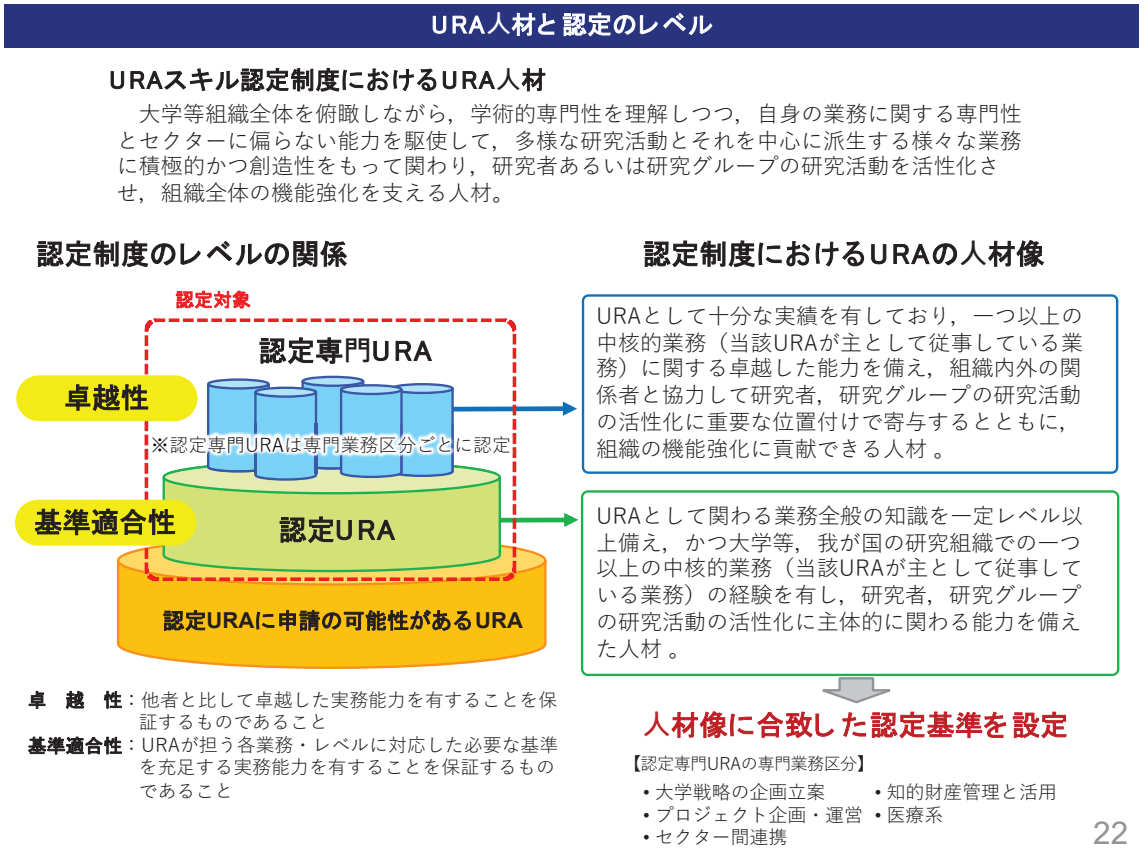


図 5-8　URA スキル認定制度における URA 人材と認定のレベル

に認定され、現在は、資料にある五つの区分が設定されています。この五つの区分は今後決して、変わらないわけではありません。URA が置かれている状況や、業務に従事する人数などにより、国際の区分を一つ増やすことなども大いにあり得ると理解してください。認定 URA と認定専門 URA の、各人材像の定義に合致する認定基準を設定し、審査を行う仕組みとなっています。

認定基準は、URA の人材像とスキル標準におけるスキルに基づき、設定しています。スキルは業務遂行能力と業績で構成され、業務遂行能力はさらに知識・理解力と問題解決能力に分けられます。知識・理解力は研修で最低限のレベルを担保し、問題解決能力は審査で確認します。ただし、研修と審査に関しては、認定 URA と認定専門 URA で、レベル感や要件が異なります。認定 URA はあくまで自立性を重視し、認定専門 URA は主導性を重視します。業績についても、認定 URA は経験を重視しますが、認定専門 URA は実績を重視し、審査で評価します。認定 URA は書面審査を行い、認定専門 URA は面接審査を行います。

次は研修のレベル感についてです。先ほど、認定のレベルについて説明しました。研修は、Fundamental レベル、Core レベル、Advanced レベルの三つで構成されています。認定 URA の審査を受けるためには、Core レベルまでを修了している必要があります。認定専門 URA になるためには、Advanced レベルの研修を修了している必要があります。研修のレベル感は、資料のイメージにあるとおり、スキル標準のレベル感に対応しています。当然、認定専門 URA のほうが、より高いレベルのスキルが求められます。

ここで注意してもらいたいことは、能力のピラミッドで URA のレベル感が構成されているとき、認定専門 URA がそのトップ層を占めているわけではないことです。あくまで認定 URA よりも能力が

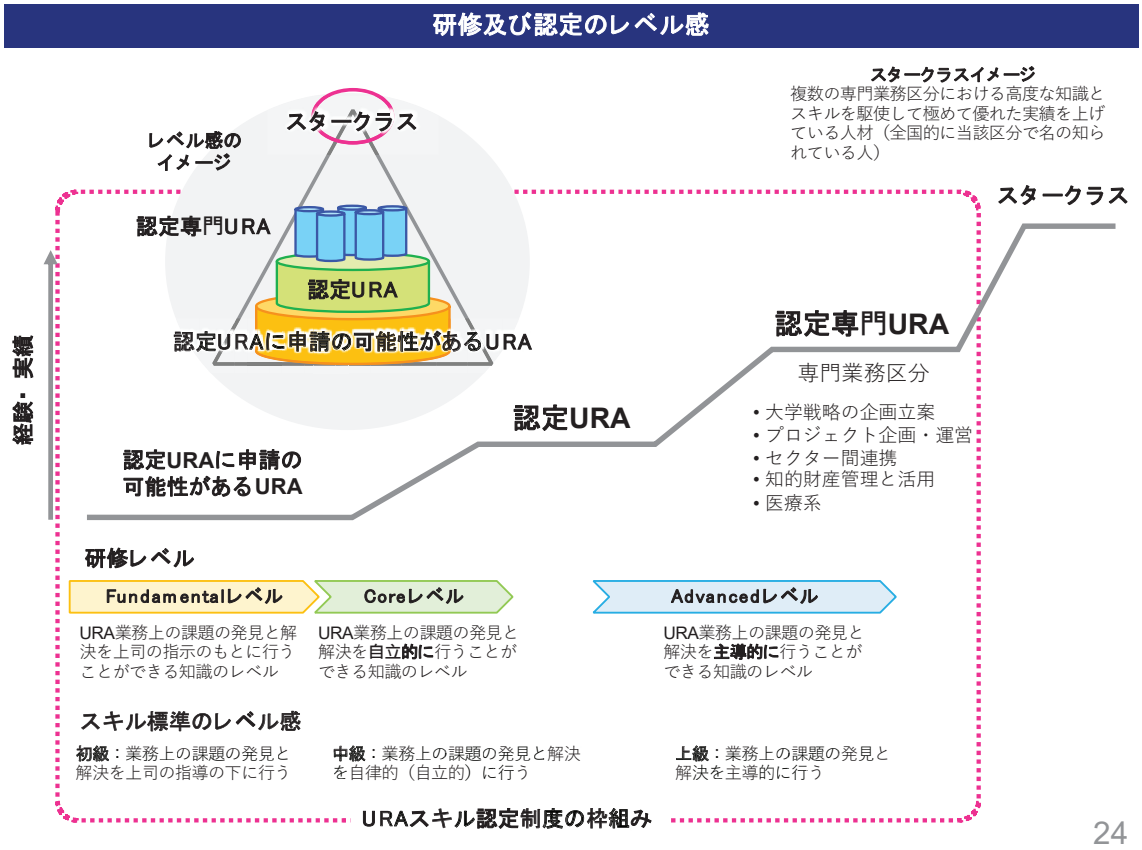


図 5-9　URA 認定制度の研修及び認定のレベル感

高く、ある程度のボリュームゾーンにいると認定された人が認定専門 URA です。認定専門 URA よりもはるか上のレベルにいるとされる、名の知れた人が、日本にも数人いると理解してください。そうした人たちのことを、便宜上、スタークラスと呼び、複数の専門業務区分における高度なスキルを駆使し、極めて優れた実績を上げている人材と定義しています。どこにいる誰のことか、皆が知っているレベルの人をスタークラスと称しています（図 5-9)。

ここまでの話をまとめます。認定 URA と認定専門 URA のスキームは記載のとおりです。いずれも認定期間は 5 年間です。申請要件として、認定 URA には 3 年以上の業務経験があることと、Core レベルの研修を修了していることを求めます。書面で基準適合性を審査します。認定専門 URA は、申請時に認定 URA であることと、Advanced レベルの研修を修了していることを求めます。書面・面接で卓越性を審査します。

5. 研修について

研修の具体的な内容について説明します。まず、研修は、業務遂行能力の要素である、最低限の知識・理解力を担保する目的で位置付けられています。そのため、審査を受ける前に、指定されたレベルの研修を受ける必要があります。認定 URA になるためには、Core レベルの研修を修了していなければ申請ができませんが、そもそも Core レベルの研修を受けるためには、Fundamental レベルの研修の修了が求められています。つまり、認定 URA への申請を望む人は、Fundamental レベルの研修から受ける必要があります。認定専門 URA の審査には、Advanced レベルの研修を終えて初めてアプライすることができます。

研修のレベル感として、Fundamental レベルは、上司の指示の下、業務上の課題の発見と解決ができる知識レベルをいいます。研究支援に携わる上で、最低限、知っておくべき言葉などを学びます。Core レベルは、URA 業務上の課題の発見と解決を自立的に行うことができるレベルをいいます。自ら課題を発見し、その解決策を提案できるレベルを想定しています。Advanced レベルについては、現在、検討中ですが、さまざまな業務を主導的に行える知識レベルを想定しています。

Fundamental レベルと Core レベルにおける、研修の科目構成を記載しています。右側に、先ほど説明した、スキル標準の業務区分を示しています。今回の研修では、22 の業務を 15 科目に圧縮しました。URA 創成期に業務区分がつくられてから約 10 年がたち、業務に関する認識がある程度、統一されています。業務区分が見直され、一つにまとめられる業務がないかなど、議論が繰り返された結果、15 科目が設定されました。当然、この 15 科目が適切かどうかには議論の余地があり、随時、各科目内の内容も含めて見直しや検討がなされるべきものと考えています。科目ごとにシラバスを作成し、公表しています。細かい説明は省略します。

Fundamental レベルと Core レベルの研修は、当初、対面形式で行う前提で設計をしていました。しかし、コロナ禍になったことで、全てをオンデマンド方式で実施することになりました。受講期間内であれば、インターネット環境さえあれば、いつでも、どこでも、何度でも受講が可能となりますので、今後もこの方式で行うこととしています。Fundamental レベルと Core レベルの研修では、各科目の修了後に確認テストを受けます。この確認テストは、受験者に問題ごとの正誤のみを開示し、正答や解説は非開示で運用しています。これは問題の作成が極めて難しいことと、受講者が多く、質問に対応し切れないという判断に基づく対応です。

カリキュラムマップを示しています。Fundamental レベルと Core レベルは積み上げ方式のため、順番に受講する仕組みとなっています。Advanced レベルは現在、検討中ですが、共通科目と専門科

目の二つの構成にすることが、先日の会議で合意されました。共通科目では、研究支援に携わる人材として把握しておくべき、最新の動向に関する知識や注意点の獲得を目的とします。関係団体が協力して実施することで合意が得られています。専門科目は専門業務区分ごとに実施します。各科目の担当実施団体を整理しています。セクター関連系は信州大学と RA 協議会、知的財産関連は UNITT、医療系は med U-net に依頼します。知的財産管理と活用に関しては、本年度中に開始する予定です。それ以外の科目に関しては、来年度の開始を目標に、準備・調整を進めています。

6. 審査について

次は審査についてです。現在、動いているレベルは、下の認定 URA です。認定専門 URA の審査に関しては、最終的な試行を実施し、早ければ来年度、遅くても再来年度からの本格実施を予定しています。認定 URA の審査のプロセスです（図 5-10）。まず、申請者が書類を提出します。この時点で、申請者はコアレベルの研修を修了している必要があります。申請書類は業務経験説明書と自己アピール書の二つです。これらの書類に基づき、審査委員会が審査・合否判定をします。複数の審査委員会が設定された場合、委員会によって評価基準に明らかな差がある可能性があります。そのため、合否判定が適切かどうかを認定委員会が確認します。そこで問題がないと判断されれば、合

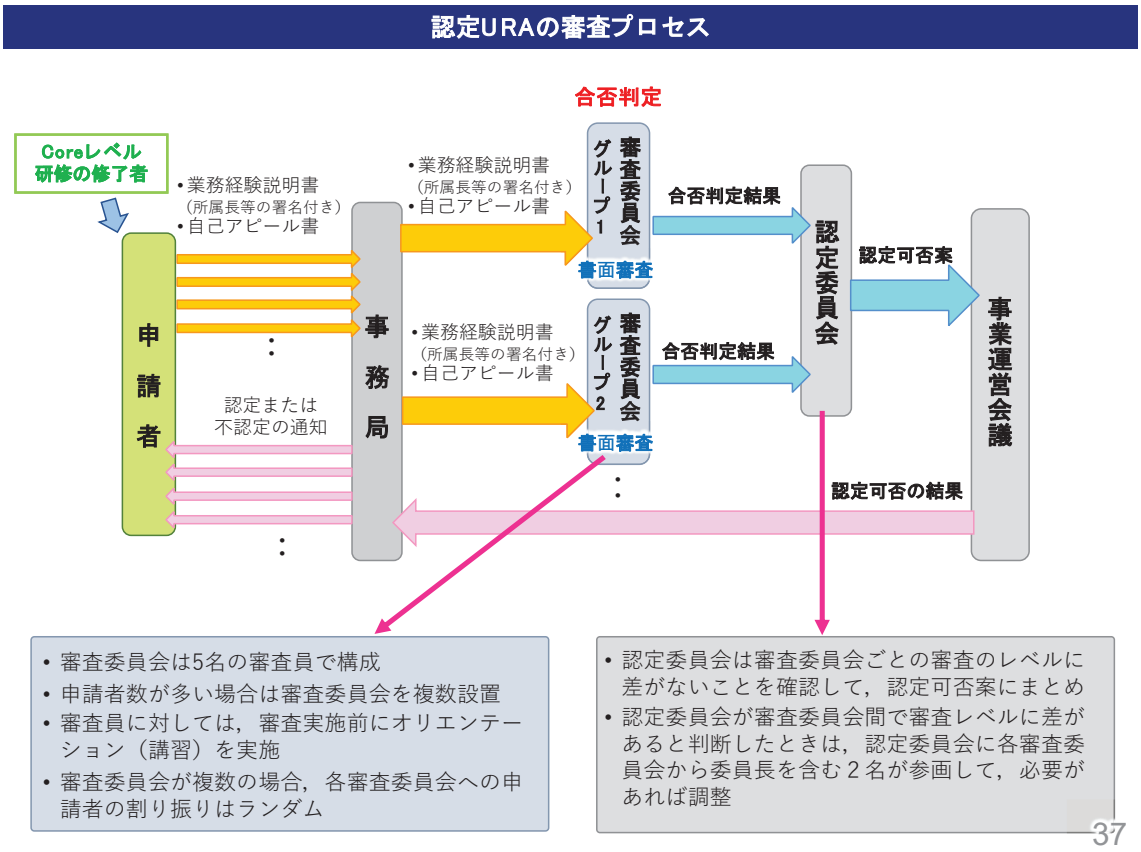


図 5-10　認定 URA の審査プロセス

否が認定可否案となり、最終的に事業運営会議で承認され、認定されます。

審査委員会は 5 名の審査員で構成しています。申請者数が多い場合は、複数の審査委員会が設置されます。今回は約 60 人の申請者がいるため、二つの委員会で 30 人ずつ審査を行いました。審査員は極めて重要な役割を持つため、事前にオリエンテーションを実施しています。審査委員会が複

数ある場合は、申請書の割り振りがランダムに行われるよう、システムを操作しています。認定委員会は、審査委員会の審査レベルに差がないことを確認します。審査レベルに差があると判断された場合は、審査委員会の委員長を含む 2 人が認定委員会に参加し、必要に応じて調整を行います。

資料に記載している申請要件は、今期の後期から適用されるものです。わが国の大学等における URA 業務の経験が、申請期間の締め切り日時点の直近 5 年間で、合計 3 年以上あることとしています。当初の内容は少し違っていたものの、ライフイベントにより要件を満たすことが厳しくなるとの声を受け、ライフイベント等があっても、それまでの経験を適正に換算できるよう、対象期間を広げました。さらに、大学以外の企業等での経験もできる限り考慮するため、企業等で関連業務に従事していた年数を 2 分の 1 で計算し、対応することとしました。ただし、その時点での、大学における実務スキルを認定する制度であるため、大学における経験は必ず求めることとしています。認定 URA の申請に求める二つの書類のうち、業務経験説明書には業務内容と申請者の役割、自己アピール書には自身の業務における役割や創意工夫等を具体的に書いてもらいます。

評価項目と評価の観点として、評価項目には記載の四つを設定しています（図 5-11）。URA 業務の経験、URA 業務の内容、URA 業務の量、問題解決能力の自立性です。これらの四つの観点から、五つの評点で点数を付けます。3 が基準のレベルを満たしていることを指します。この基準のレベルは、先に説明した、スキルカードの中級に書かれたレベルです。評価項目 1 は可否で評価します。審査員 5 人の、過半数の判定が可であれば合格です。評価項目 2 から 4 については 5 段階で評価し、各項目で審査員の評点の平均が 3 以上であれば合格となります。例えば、評価項目 3 が 2 点台だった場合、他の項目が 5 であっても不合格となります。以上が評価の仕組みです。

認定URAの評価項目と 評価の観点

評価項目	評価の観点及び根拠書類
1. URA業務の経験	我が国の大学等において、URA業務の経験が直近 5 年間の中で合計 3 年以上あると認められるか。 ※業務経験説明書に基づき、可否で評価
2. URA業務の内容	URAとしての業務を主体的に行っているか ※主に業務経験説明書に基づき、5 段階で評価
3. URA業務の量	URAとしての業務の量は妥当か ※主に業務経験説明書に基づき、5 段階で評価
4. 問題解決能力の自立性	研究者、研究グループの研究活動の活性化のために、自立的に問題を解決する能力を備えているか。 ※業務経験説明書と自己アピール書に基づき、総合的に 5 段階で評価

評点	内　容
5	優れている
4	十分である
3	基準のレベル*を満たしている
2	やや足りない
1	かなり足りない

＊基準のレベル：スキル標準のスキルカード（中級）に例示されているレベル
https://www.crams.or.jp/skillcard/

- **評価項目1** ：
  審査員の過半数の判定が「可」
- **評価項目2 ～4** ：
  各々について審査員の評点の平均が 3 以上

合格 → **認定**

- ✓ 審査委員会で合否判定結果を作成
- ✓ 認定委員会で点検，審査委員会間に著しい差があるときのみ調整

41

図 5-11　認定 URA の評価項目と評価の観点

スキルカードはウェブサイトでも見られます[3]。認定を希望する人があらかじめスキルカードを確認し、自分が達成できるかどうかを予測した上で審査を受けられるよう、周知しています。スキルカードの例を示しています。業績指標として、責任性、複雑性、重要性、貢献度の項目があり、自分が何をしてきたか、何ができるかが書かれています。スキルカードはあくまでレベル感を見るために使うものであり、記載されている全ての業務をしたかどうかを判断するために使用するものではありません。内容はレベルよって異なり、中級レベルが認定 URA の基準となります。業務を自立的に行っているかどうか、主担当として対応したかどうかなどが見られます。

不服審査についても設定しています。審査結果に対して不服申し立てがあった場合は、その申し立てに基づき、別途、不服審査委員会を立ち上げて審査をします。最終的に事業運営会議で確認し、問題がなければ、機構長から申立者に返答する流れとなっています。

制度の運用スケジュールを示しています。現時点では、1 年間を前期と後期に分けています。最短、半年で認定 URA まで進めるよう、半期で一つのサイクルが回る設計をしています。ちょうど昨日、Core レベル研修の、後期の受講期間が始まりました。Advanced ドレベルと認定専門 URA に関しては、まだ検討中の部分があるため、具体的な日時が決まり次第、公表します。研修費用は、Fundamental レベル、Core レベル、認定 URA を各 3 万円で運営しています。これを高いと見るか、安いと見るかは人によって違いますが、運営側にとっては、極めて余裕のない料金設定となっています。場合によっては、見直さなければならないかもしれません。

研修修了証の有効期間は 5 年間です。10 期と書かれていますが、半年を 1 期と見なすため、実質は 5 年間です。審査における認定証の有効期間も 5 年間です。認定は更新できるようにする予定ですが、詳細に関する議論は今後進めていきます。情報公開として、受講者数、修了者数、認定申請者数、認定者数を毎回、公表しています。認定者の氏名も公表します。申し込みの時点で、合格者の氏名を公表することを明示し、同意にチェックを入れた申請書を受け付けます。また、科研費と同様に、任期を終えた審査員の氏名も公表します。

[3] https://www.crams.or.jp/skillcard/

7. 参考情報

参考情報を示しています。研修事業が本格的に動きだした、今年 4 月以降の状況を簡単に説明します。2022 年前期から本格実施が始まりました。160 人弱が Fundamental レベルを受講し、152 人が合格しました。10 月以降の後期も、143 人が Fundamental レベルを受講し、136 人が合格しています。属性は基本的に大学が圧倒的に多いなか、後期からは私立大学の割合も大きく増えています。まだ 2 回のみの実施のため、大きな傾向かどうかは分かりません。Core レベルは 83 人が受講し、79 人が合格しています（図 5-12）。

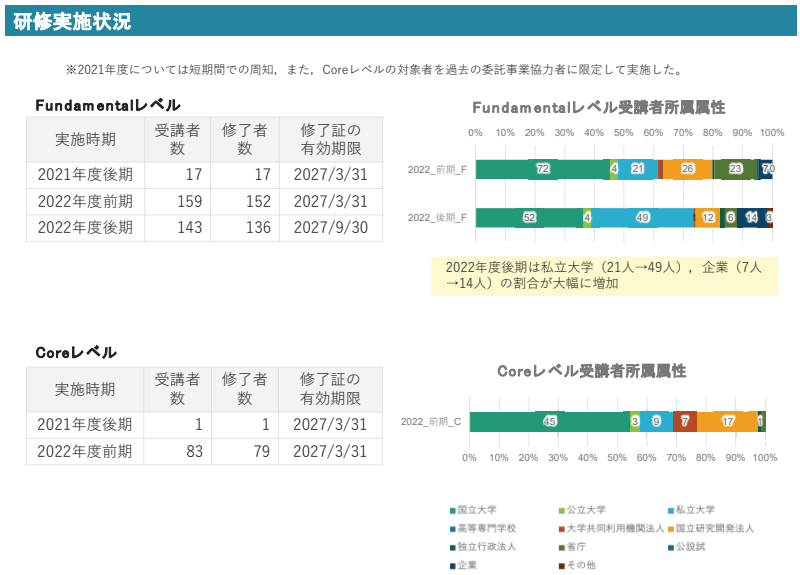


図 5-12　URA スキル認定制度　研修実施状況

認定 URA への申請者の属性も、半分以上が国立大学の所属です。円グラフは認定者のデータです。6 割が国立大学、1 割弱が公立大学、私立大学と続きます。国立研究開発法人が比較的、大部分を占めていることも特徴と言えます。認定者の職種は URA 職が多いものの、教育研究職の他、事務職も 4 人が認定されています（図 5-13）。

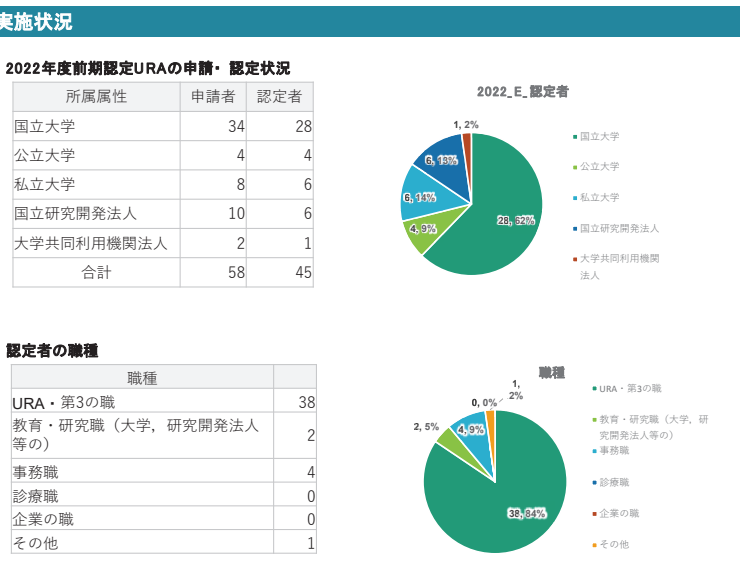


図 5-13　URA スキル認定制度　審査実施状況

活用事例は、今後、この制度がどのように普及していくかという点で非常に重要なデータです。中期目標に具体的な研修受講完了者の割合や認定保有者数割合といった数字を挙げている大学や、URA の評価に活用する大学もあります。私立大学では、事務職員向けの基礎研修としての活用を考えているところもあります。したがって、研修にはある程度のニーズがあると予想しています。また、認定者個人に受講理由を聞いたところ、記載の回答があり、自己研さんに関する回答が最も多くなっています。先ほど、受講料と研修料について説明しました。誰が費用を負担したかを認定者に聞いたところ、研修では 8 割が所属機関による負担で、審査では半々に分かれています。機関によって考え方が異なることを再認識しました。まとまりがありませんが、私からの説明は以上です。

第6章　国立大学広報の現状と展望

谷ノ内識（追手門学院 広報課 課長／大正大学 客員教授）

皆さん、初めまして。追手門学院の谷ノ内です。よろしくお願いします。本日は、水田先生から事前に国立大学の広報戦略やブランディングについて話をしてほしいとのことで、『国立大学広報の現状と展望』と題し、私の研究と実践それに教育、報道記者経験から説明したいと思います。このような機会をいただき、ありがとうございます。

私は大学卒業後にNHKに入局し7年ほど記者をしていました。地方局勤務の経験にはなりますが、主に教育関係を担当し国立大学、公立大学、私立大学の取材をすることも多くありました。2004年の国立大学の法人化をはじめ、全国的に問題となった国立大学の入試合否判定ミス、国立大学同士の合併、女子大学の共学化、私立大学のガバナンス問題などがありました。大学の取材は非常に大変で、責任者が不明確で誰に取材をすればよいのか分からないことが多かったです。

今の私は記者として広報を取材した側、責任者として広報をする側、広報の研究をする側、広報の教育をする側であり、この四つを網羅している人間はなかなかいないかもしれません。最近は、『大学広報を知りたくなったら読む本』を大学教育出版社から出版し、日本広報学会からも学会賞（教育・実践貢献賞）の評価を受けました。現在、第2刷が販売中です。本日は、さまざまな方面からの経験を踏まえての話です。

本日の講演概要です。この4点のパートで構成しています。1点目は、エピソードから考える国立大学広報のイメージです。記者時代の2000年代前半に感じたイメージは、今もそれほど変わってないのではないかと思ってしまいます。2点目は、国立大学広報の現状と課題です。3点目は、大学のブランドを考える上でのブランドの基本概念についてです。4点目は、「大学のメディア化」についてです。実際の広報戦略として何をするかというと、私は2年前から「大学のメディア化が進んでおり、この流れを自ら加速していくべきだ」と主張しています。その考えを今後の参考として説明します。

1. エピソードから考える国立大学広報のイメージ

一昨年の7月、ある東日本の新聞社で大学の取材をしているという記者から衝撃的なメールが届き、すぐ本人に電話しました。「学長が交代してから、何かにつけて取材に困難をきたしている」というもので、かつて自分も通った道だと思いながら話を聞きました。「コロナ禍の対応といった緊急性や公共性の高い取材の許可が出ないのはおかしい」「大学の広報のあり方とは何なのか教えてほしい」とのことでした。

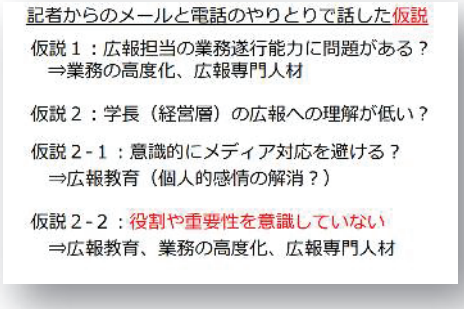
その大学の第3期中期計画、中期目標の情報発信に関する部分を見てみると、項目としてはきちんと書いてありました。国内外に積極的に情報を発信し、社会からいっそうの理解、協力を得られるような広報活動を展開することを中期目標として掲げていました。中期計画の中では、社会への説明責任を果たすために継続的に情報公開をすると書いてあり、前向きな情報発信をうたっていました。それにもかかわらず、なぜ取材が困難になるのかというと、計画を作ったものの認識していないのではないか、計画を作ることの意味を理解していないのではないかと感じました。

記者との話の中で、大きく分けて2点の仮説を考えました(スライド1)。仮説1として、そもそ

も窓口である広報担当の業務遂行能力に問題がある可能性が考えられます。広報人材の問題です。仮説 2 として、学長を含めて大学の経営層が広報とは何かを理解していない可能性があります。それぞれの理解がまちまちで、対応方針もよく決まっていないのかもしれません。学長、経営層の理解が低い場合、更に 2 つの仮説に分かれます。仮説 2-1 としてメディアやマスコミが個人的に嫌いである可能性が考えられます。仮説 2-2 は、計画は作っても、広報の役割や重要性を全く認識、意識していない可能性です。

大学職員向けの講演会でもこの話をよくするのですが、参加者に「どれが当てはまると思いますか？」と尋ねると、仮説 2-2 を挙げる人が最も多いです。ちなみに次に多いのは仮説 1 も仮説 2 も全て当てはまるというものです。

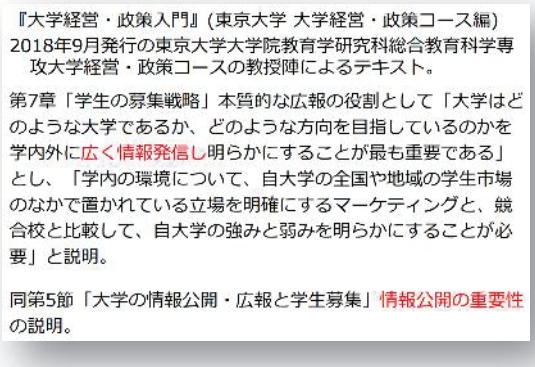
スライド 1



昨年 10 月にある国立総合研究大学の広報の方から相談を受けました。日本語の大学公式サイトのリニューアルをしていて、後ほど紹介するオウンドメディアと呼ばれる研究広報のニュースメディアのことを教えてほしいとのことでした。その方は、イギリス出身の任期付教員でした。非正規の外国人教員が日本語の公式サイトのリニューアルをしているのは意外でした。多分に漏れずその大学の広報担当の職員も 2、3 年で異動してしまい、ノウハウの蓄積も引継ぎもされていないとのことでした。このため 10 年近く同じホームページが続いており、たまたま採用されたその外国人教員ができるからやっているとのことでした。有名な大学であっても広報部門への適切な人員配置や育成が行われていない現状があることを再認識しました。並行して同じ時期に、元文部科学省事務次官の義本博司さんと話をする機会がありました。広報の話を振ると義本さんは「広報は国立大学の通常採用の職員ではなく、プロでなければ無理だと思っている」との考えでした。「文部科学省でも既存のシステムで採用した職員を広報人材に育成することは考えてないようだ」と感じました。

大学経営や大学広報を考える上で、高度経営人材を育成する大学院教育の現場はどうなっているのか。東京大学大学院教育学研究科に大学経営政策コースがあり、テキストとして『大学経営・政策入門』を出版しています。この中で広報に関する記述はどうなっているかを確認すると、第 7 章に学生の募集戦略があり、基本的に情報発信をして明らかにすること、自分たちが考えていることを表明することが重要と書いてあります(スライド 2)。他の関連するページも自大学の強みと弱みを明らかにすることを強調しており、発信された情報を受けとる側のことは特に触れられていませんでした。

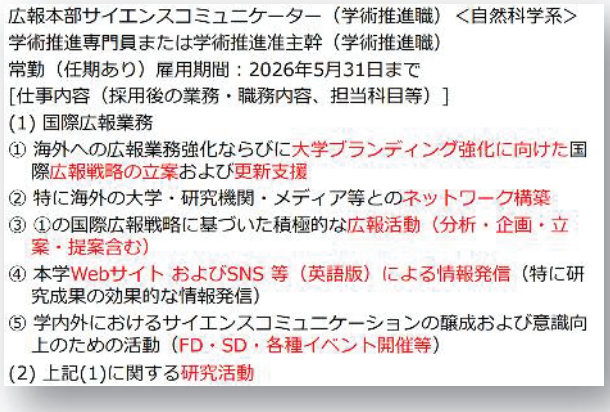
スライド 2



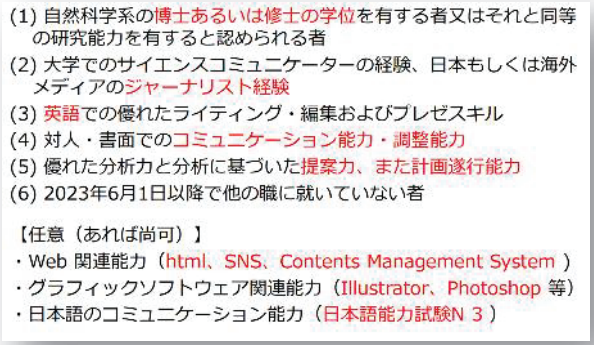
国立大学だからかもしれませんが、保有する情報をホームページに掲載すれば社会・一般の人達は自ら見に来てくれるものだという意識があるのかもしれないと感じました。情報発信しておけば社会は関心をもってくれるのか、発信をしておけば社会的評価が向上したと考えているのか。ホームページに掲載してももともとその大学に関心のある人しか見に来てくれません。情報発信も情報公開も伝わらないと意味がありませんし、その大学に対するイメージの形成も行われません。

こちらは高い研究実績のある国立大学の採用情報（スライド 3, 4）です。ここではサイエンスコミュニケーター、学術推進職として自然科学系の広報担当を募集しています。任期付きで 2026 年までの 5 年間の契約です。国際広報業務ですが、ブランディングの強化に向けた戦略の立案および更新支援と書いてあるように、戦略の立案からネットワークの構築、コンテンツの作成、SNS なども担当します。さらに教育活動、FD、SD、研究活動もしてくださいとあります。要件は、自然科学系の博士もしくは修士の学位を持っていること、サイエンスコミュニケーターの経験があることか、国内か国外でジャーナリストの経験があること。英語で優れたライティングができること、コミュニケーション能力があることです。その上で、ウェブやグラフィック、デザイン能力が高い人を求めています。それほど待遇が高いとは思えない任期付きの学術推進職としての募集で、果たしてこの要件に合う人は存在するのだろうかと疑問に感じました。大学が今抱えている課題を全て網羅した形で募集をして、「うまく決まればラッキー」くらいの採用に思えてしまいます。

スライド 3



スライド 4

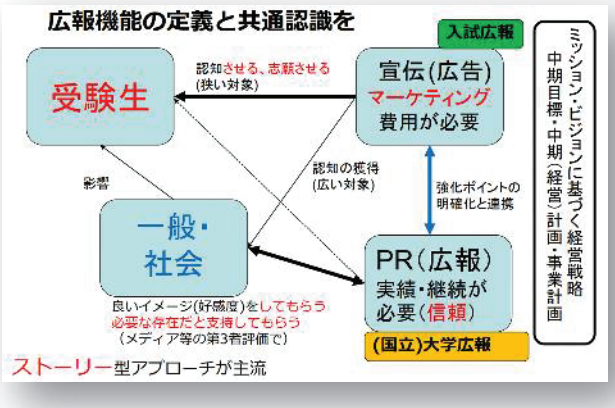


以上が最近の国立大学広報と接点を持つ中での違和感です。国立大学における広報活動のそもそもの位置づけや目的、それに対する認識も理解もまちまちの中で取り組まれているのではないのだろうか、そうしたイメージを抱いてしまいます。

大学における広報機能は大きく 2 つある（スライド 5）と考えています。1 つは入試広報です。入試志願者を獲得するマーケティングとしての機能です。そのベースにあるのは、大学の存在意義であるミッションや将来像であるビジョン、それに経営戦略、国立大学の場合は中期目標、中期計画があたります。それに合わせてどのようにして志願者、入学者を確保するのか。受験層に対して自大学を認知させる、志願させる視点です。そこにあるのは自大学が考えていることをいかに伝えるか、一方向的です。

もう一つは、パブリックリレーションズとしての広報。本日のテーマである大学広報、ブランディングといえば、本来はパブリックリレーションズとしての広報です。受験生に限らず、より広く社会・一般に対して大学の存在意義をいかに理解してもらうか、よいイメージを持ってもらえるか。主体は一般・社会の方にあり、大学側ではありません。発信するだけではなく、理解してもらえるような相手の意をくんだコミュニケーションを取らなければなりません。さらに必要な存在だと支持してもらうまでいくには、根拠となる実績と取り組みの継続性が必要です。単発で大げさなことをするのではなく、実績を丁寧に積み重ねながらコミュニケーションをとる。時間をかけて信頼を醸成していくことが基本です。

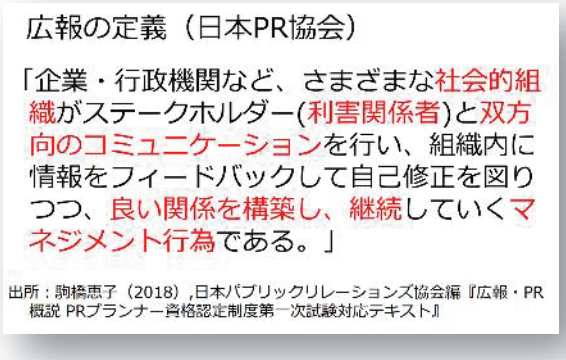
スライド 5



特に国立大学は、パブリックリレーションズとしての広報が大部分を占めます。本日はデータを示していませんが、この後に出てくる実際に調査をした結果でも、広報担当部署の業務範囲に入試広報が入っている大学は少ないことが分かりました。こうした広報に関する機能や役割を自大学なりに整理し、関係者で共通認識をもった上で戦略をつくることが必要です。

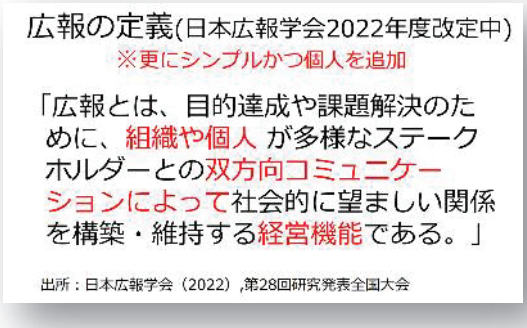
根本となる広報の定義についても押さえておかなければなりません。私も会員である日本パブリックリレーションズ協会は、広報をスライド 6 のように定義しています。企業や行政機関など、社会的組織がステークホルダーと双方向のコミュニケーションを行います。情報発信はあくまでも手段です。組織内で情報をフィードバックし、自己修正を図ります。一方向的に自分の言いたいことを言うのではなく、社会からの見られ方やイメージを自組織に持ちかえり、修正を図るというマネジメントにつなげる。情報発信だけが広報ではないことを基本的な広報の定義でも述べています。

スライド 6



私も理事を務めている日本広報学会では、とかく広報の定義が誤解されやすいことを受けて、シンプルで分かりやすい定義をつくる取り組みを 2022 年度に進めています。最新版の定義案は、先ほどの日本パブリックリレーションズ協会の定義をさらに短くしたものです（スライド 7）。SNS の普及を背景に個人を強調し、「広報とは組織や個人が多様なステークホルダーとの双方向のコミュニケーションによって、社会的に望ましい関係を構築、維持する経営機能」としています。独り善がりの発信ではなく、ステークホルダーからの情報を組織にフィードバックをして経営に生かす機能という点も踏襲しています。広報に取り組むことにおいて根底にこの定義があることを忘れてはいけません。

スライド 7

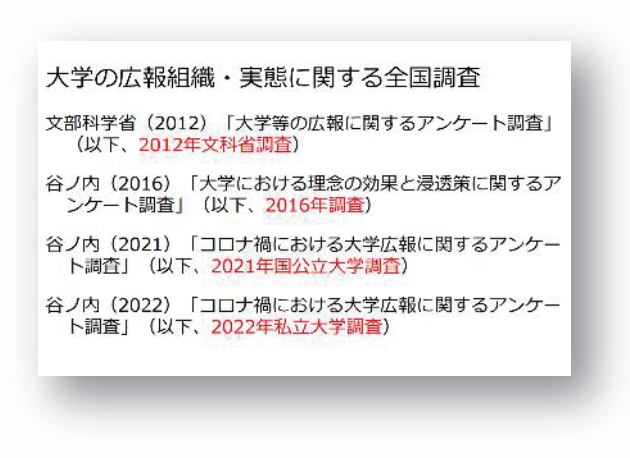


2. 国立大学広報の現状と課題

国立大学広報の現状と課題です。定義や機能を整理し、共通認識を持っていく中で、国立大学の広報やブランディングを考える上で根幹となるのが中期目標と中期計画です。広報活動の成果は、具体的には取り組む内容に対して評価と検証が必要です。それらは教職員全体で共有します。先ほど広報はマネジメントだとか経営機能だとかと言ったように、担当部署に限定するものではなく大学全体で共有できないと意味がありません。

私は国公私立大学における広報の現状を調査しています。もともとは、文部科学省が 2012 年に全国の国公私立大学に対してアンケート調査を行いました。その前に国立大学のみの調査もあったようですが、そのデータは入手できなかったので、2012 年がベースです。この調査は当時の文部科学省の担当者の尽力によって実施されたものですが、担当が変わると引き継がれなかったと聞き、自分で調べようと 2016 年に国公私立大学の全国調査を行いました。その後 2021 年には国公立大学、2022 年には私立大学と日本広報学会の研究助成の関係で 2 回に分けて行いました（スライド 8）。

スライド 8



もちろん私が調査をするのとは別に、中期目標と中期計画の実施状況は公的な機関が評価をしています（スライド 9）。これは第 3 期中期計画の 4 年目、2019 年度の年次報告書の抜粋です。情報の提供に関する中期目標の部分が広報に関係することから、こちらを引用しています。それによると、全大学が順調に進んでいる以上の評価を受けています。東京大学のみ特筆すべき進捗状況にありますが、「どの大学も順調です」というのが第 3 期中期目標期間の 4 年目終了時の公式評価です。

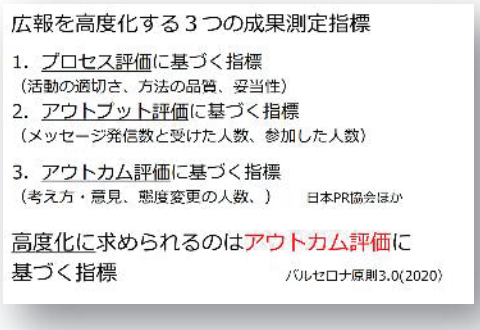
スライド 9



国立大学法人評価委員会の委員長も「順調に進んでおり、専門家を登用する等々の広報体制を強化することにより積極的な国際広報の展開、研究成果の発信、戦略的で焦点化した情報発信や広報活動が推進されている」と総括しています。情報発信の部分については私も理解できますが、「広報活動の推進」が具体的に何を意味するのかは読み取れませんでした。情報発信と広報活動は本来、並列ではなく広報活動の手段の一つが情報発信であり、広報活動の中に包含されるものだからです。

広報活動を評価するにあたっては、3 つの評価視点に基づいた成果測定指標を考えなければなりません（スライド 10）。これは先行研究もあり、日本パブリックリレーションズ協会でも示されています。具体的にはプロセス評価とアウトプット評価、それにアウトカム評価の 3 つです。コミュニケーションに関する国際組織が提示している「バルセロナ原則 3.0」によると、広報活動においてはアウトカム評価が最も重要だとしています。広報活動をより高度化していくにはアウトカム評価に基づいた成果指標の設定が欠かせないというのです。

スライド 10

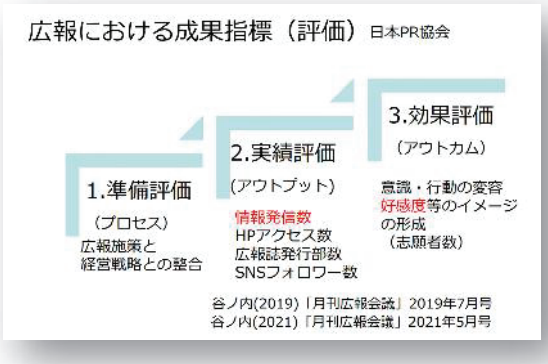


プロセス評価は、活動の適切さや取り組むシステムがきちんとできているか。アウトプット評価

は、情報発信の数です。アウトカム評価は、情報を受けた側にどのような考え方や意見の変容、態度変容をもたらしたかです。大学広報に展開すると、プロセス評価は広報施策が経営戦略である中期目標や中期計画と整合しているか、実施できる体制がつくれているかを評価します。アウトプット評価は、どのぐらい多くのメディアに対して情報発信したか、プレスリリースを配信したか、ニュース記事として取り上げられたか、ホームページのアクセス数や SNS のフォロワーが増えたかなどを評価します。アウトカム評価は、発信した大学の取り組みに対して、受け手にどのような意識、行動の変容があったかを評価します。

プロセス評価は実施状況についての定性的な評価です。アウトプット評価は、客観的な数値での評価が可能です。自分たちのアクション次第で向上させることができるので目標設定と評価が非常にやりやすいです。アウトカム評価になると、自分たちではなく、大学の外でどのように捉えられているかという話になるので、アンケート調査が必要です。メディアや進学情報会社など外部機関の評価ランキングで代用する場合も多いです。これらを押さえた上で、広報活動を評価することが重要なのです（スライド 11)。

スライド 11

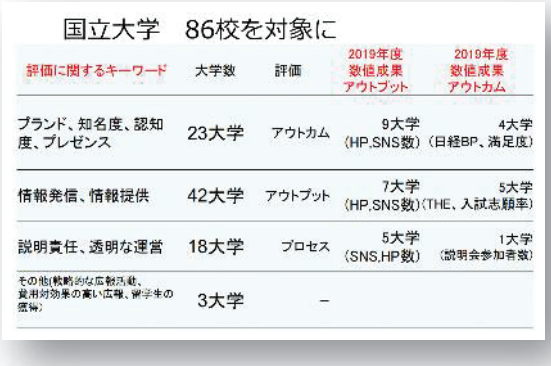


ここで取り上げるのは 2021 年の国公立大学調査です。このうち国立は 86 大学に調査票を送り、ウェブ回答形式で 42 大学から回答を得ました。回答率は 49%です。広報担当部署の管理職宛に広報活動の成果の評価に関する指標をどの程度重視しているのかなど、具体例を挙げて質問し、その結果を集計しました。

その結果によると、プロセス評価に基づく成果指標を重視している大学は 15%に満たず多くありませんでした。アウトプット評価はさらに低く、ほぼ重視されていませんでした。
アウトカム評価は 45%程度の大学が重視しているとの回答でした。

半数ぐらいの大学がアウトカム評価は重要だと認識していると回答している中で、その認識が計画や実施状況にどの程度反映されているかどうかを公開資料から確認しました。第 3 期中期目標、中期計画の中の情報公開や情報発信に関する部分を広報に関することとみなし、どのような成果目標を掲げているのか、具体的にどのようなプロセスやアウトプット、それにアウトカム評価に基づく指標を設定しているのかを確認し、これに対して 2019 年度の年次報告書でどのように進捗を測っているかを見ていきました（スライド 12)。

スライド 12



国立大学　86校を対象に

評価に関するキーワード	大学数	評価	2019年度 数値成果 アウトプット	2019年度 数値成果 アウトカム
ブランド、知名度、認知度、プレゼンス	23大学	アウトカム	9大学 (HP,SNS数)	4大学 (日経BP、満足度)
情報発信、情報提供	42大学	アウトプット	7大学 (HP,SNS数)	5大学 (THE、入試志願率)
説明責任、透明な運営	18大学	プロセス	5大学 (SNS,HP数)	1大学 (説明会参加者数)
その他(戦略的な広報活動、費用対効果の高い広報、留学生の獲得)	3大学	–		

評価に関するキーワードは、第 3 期中期目標の中の広報に関するものです。ブランドの向上、知名度や認知度を上げる、大学のプレゼンスを高めることを目標に掲げていたのが 23 大学ありました。これらは大学外の人達が大学のブランドが上がったとか、知名度や存在感が高まったとか、認識を変えることですのでアウトカム評価に該当します。42 大学は、情報発信や情報提供をすることそのものを目標に掲げていました。手段が目標になっていたわけですが、これはアウトプット評価に当たります。18 大学は説明責任を果たす、透明な運営をすることを目標に掲げていました。その他として、3 大学は戦略的な広報活動をする、費用対効果の高い広報をする、留学生の獲得をする、をそれぞれ挙げていました。

アウトカムに基づく成果を目標に掲げた 23 大学のうち、2019 年度の年次報告でアウトカム評価に関する進捗を書いていたのは 4 大学で、9 大学はアウトプット評価でした。9 大学というのは例えば「ブランドを上げたい」と目標設定をしていても、ホームページのアクセス数や SNS のフォロワー数の増加をその進捗として報告しているというものです。

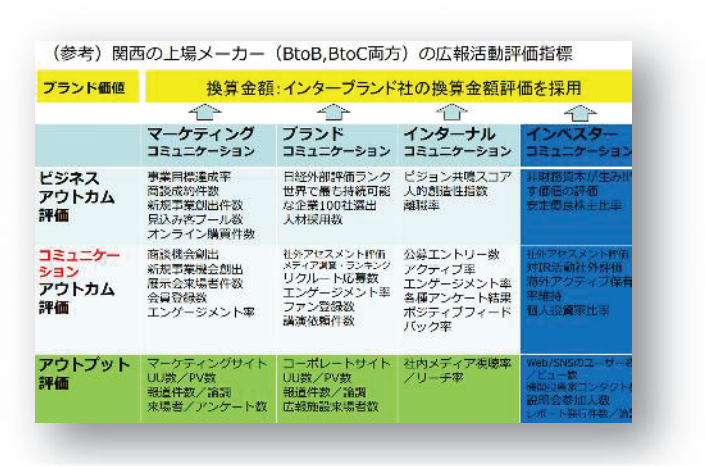
情報発信などアウトプット評価に基づく目標を掲げている 42 大学のうち、実際に数値を設定してホームページのアクセス数や SNS フォロワーが増えたと報告しているのは 7 大学に留まりました。全体として目標に対応した成果と評価をしている大学が少ないです。思い返せば大半の大学がアウトプット評価を重視していませんでしたが、半数の大学が掲げている目標はアウトプット評価に関することだということも分かりました。

まとめると全体の 45%の大学がアウトカム評価を重視していましたが、全体の 70%近くの大学は目標設定すらしていません。さらに実際にアウトカム評価に基づく進捗確認をしている大学もわずか 10%程度です。重視している成果と実際に設定している成果目標、それに対する進捗確認がちぐはぐになっている現状が見えます。

参考として、関西のある上場メーカーを取材してまとめた広報活動成果指標を示しました（スライド 13)。アウトカム評価とアウトプット評価を整理し、それぞれにあった指標を設定しています。企業なので、広報とは別に売り上げやビジネスの部分でのアウトカムに関する指標も設けています。最終的に企業のブランドが向上したかどうかは、外資系のブランド調査会社のインターブランド社

によるブランド力の金額換算データを用いています。先ほど広報機能の分類の話をしましたが、マーケティングとパブリックリレーションズとしての広報もそれぞれ分けて設定しています。ここからも情報発信の部分はアウトプット評価であり、最終的にはアウトカム評価を重視していることが分かります。

スライド 13



ブランドコミュニケーションのアウトプット評価を見ると、ホームページの閲覧数、PV 数、来訪者数、取材件数など、自分たちでコントロールできる指標を設定しています。アウトカム評価は、外部評価がどうなっているのか、ランキングがどうなっているのか、社員や顧客のエンゲージメントが向上しているかなど、アンケート調査するものが挙がっています。目標と成果指標が対応しており、それに応じた評価が行われていることが分かります。

中期目標、中期計画全体は、そもそも大学のブランディングの設計図のはずです。それにもかかわらず、国立大学の中期目標、中期計画の一項目である「情報の提供」にブランディング的なことが書かれているのはもったいないというか、全学体制になっていないことを表しているように思います。広報戦略にしてもプロセス、アウトプット、アウトカム評価に基づく指標の設定が不明瞭です。目標設定、アプローチ、戦略の立て方、進捗確認、評価の全てがあいまいであること。これが国立大学広報全体の現状と課題ではないでしょうか。

この話を国立大学の教職員にすると、「目標を達成できないと運営費交付金に影響するため、目標の設定や成果の関係を明確にするのはリスクがある」とにわかには信じ難い意見を聞きます。しかし、立てた目標に対して正しく成果を測っているのか、その対応関係の整合さえ取ることはできないのなら、広報戦略もブランディングもうまくいかにでしょう。この認識すら大学関係者の中でも統一されてないかもしれません。

以上を踏まえた上で、その先の大学のブランディングを考えた場合、広報の基本である双方向のコミュニケーションから展開される他者に認識されること、他者にイメージしてもらうこと、他者との絆をいかに結ぶかということがポイントです。取り組みの主体は私たちにありますが、ブランドを構築する先は相手にあることを押さえておかなければなりません。ブランドとは、他にはない価値を提供できる存在として差別化や識別化されるものであり、自分と他者を結ぶイメージの総体

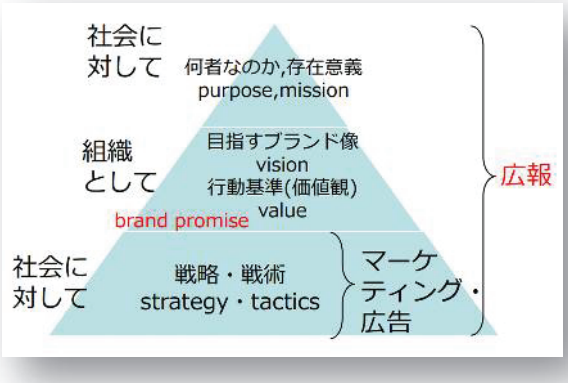
です。見えないものでもあり、形成には時間もかかります。ブランドというと、ロゴマークを作る、キャッチコピーを作るような話になりますが、それはコミュニケーションの一つの手段であって本質ではありません。

3. 大学のブランドを考える

大学経営におけるブランドは、経営学の考えがベースにあります。経営学は、企業の行動や組織の現象を内部の主体的な意思決定に求めます。自分たちがめざす取り組みを通して社会との間にあるイメージのギャップをいかに埋めていくか。代替されない存在として社会に認識され、必要とされ続けなければならいないことに大学がブランディングに取り組む意味があると考えています。前提としてそもそも自分たちは何者なのか、社会に対してどのようにありたいのか、将来的にどのような組織体になりたいのか、どのような行動をしていくのか。自分たちの存在意義、提供する価値、理念を明らかにしなければなりません。これは最初に紹介した『大学経営・政策入門』にもつながります。

全体をまとめると、一番上に建学の理念、自分たちは何者なのか、社会に対してどのように存在でありたいのか。国立大学の中には憲章として定めているところもあります。その下に組織として目指すビジョンとしての中期目標があり、さらに戦略、戦術である中期計画があります(スライド 14)。

スライド 14



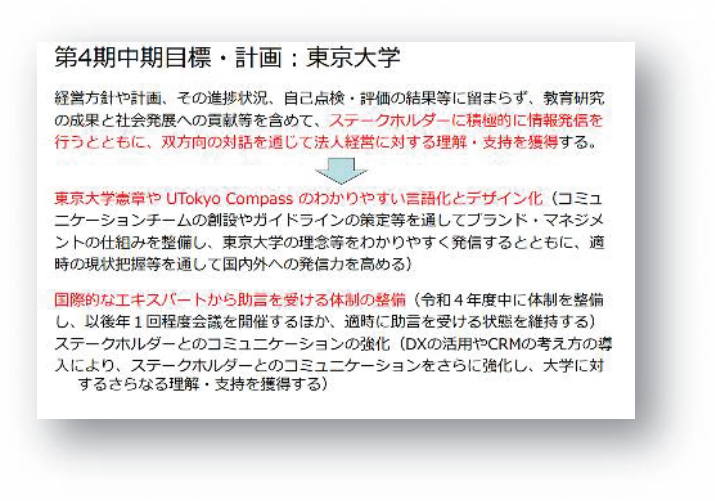
この体系そのものを実現していくことがブランディングであり、基本設計図です。社会が考えているイメージと大学の内部がずれていれば、広報的な立場から修正することも必要です。広報の定義にあったように、広報は双方向のコミュニケーションによるマネジメントであり、経営機能です。組織全体を俯瞰し、自大学がめざすミッション、ビジョンにそぐわない取り組みは修正しなければなりません。一部署ではなく、全学的に取り組むような考え方の転換が必要だと考えています。

これらの観点から代表的な大学に絞って、第 4 期の中期目標、中期計画を確認しました。まず第 3 期中期計画、中期目標の 2019 年度進捗報告書で特筆すべき進捗状況にあるとの評価を受けた東京大学(スライド 15)です。広報に関する中期目標の内容は、「ステークホルダーに積極的に情報発信を行うとともに、双方向の対話を通じて法人経営に対する理解、支持を獲得する」と定めています。

アウトカム評価を盛り込んでいます。双方向の対話とあるように、一方的な情報発信ではないことも入っており、基本を押さえた内容になっています。

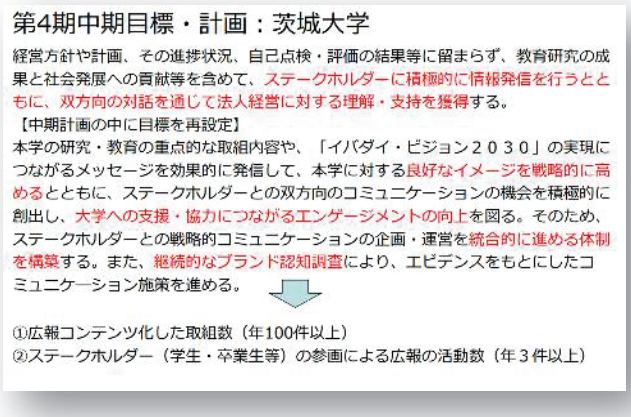
これに対して成果指標を見ると、「東京大学憲章やUTokyo Compassの分かりやすい言語化とデザイン化」とあり、理解と支持を獲得するためのプロセス評価を挙げています。また「国際的なエキスパートから助言を受ける体制の整備」もどちらかといえばプロセス評価に当たるでしょう。外部のエキスパートから成果の見方の助言をもらうという意味では、アウトカム的とも言えるかもしれませんが、これでもって法人経営に対する理解、支持を獲得したかというと、説得力に欠ける印象です。

スライド15



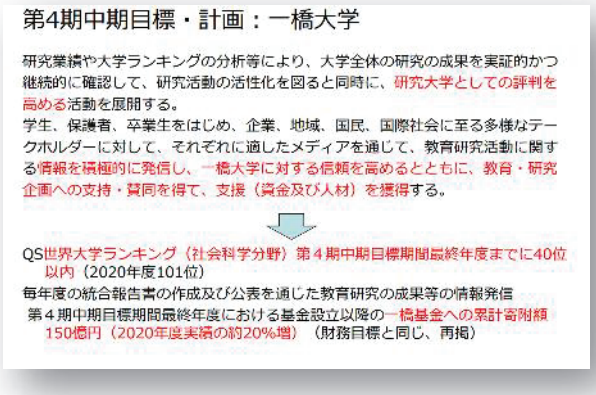
地方の国立大学の代表として茨城大学(スライド16)も紹介します。意外にも第4期中期目標の広報に関する部分が東京大学と全く同じでした。茨城大学が興味深いのは、中期計画の中にも中期的な目標を書いている点です。独自のイバダイ・ビジョンを策定し、その中に「イメージを戦略的に高める」、「大学への支援や協力につながるエンゲージメントの向上を図る」とアウトカム評価に基づく成果目標を設定しています。特に評価できるのは、「組織体制をつくった上で継続的なブランド認知調査をする」と、成果の測り方まで決めていることです。

スライド16



東京大学、茨城大学に対してセオリー的というか、基本を押さえた計画なのが一橋大学(スライド17)です。研究大学としての評判を高めることを掲げて、中期目標の中で自大学がどのような大学を目指すのかを宣言しています。「研究大学としての評判を高め、研究大学を追求します。そのために積極的に情報を発信し、信頼を高めるとともに、教育研究企画への支持や賛同を得て、支援を獲得する」と明記しています。それを達成したかどうかを表すアウトカム評価に基づく成果指標も「世界大学ランキングで 40 位を目指す」と具体的な数値で定めています。ブランド力が上がったか、研究大学として評判が高くなったかどうかは、これをもって測るわけです。さらに「支援を獲得する」ことに関しては、寄付額を増やすことで明確にしています。これは財務目標としても定めています。この点からも広報だけではなく、組織全体として目標を掲げていることが感じられます。ブランディングにつながっていく基本の計画であることがよく分かります。

スライド 17



4. 「大学のメディア化」

「情報発信や伝わる広報とは何か」について考えたときに私が提唱するのは、「大学をメディア化する」ことです。この背景として、1 人 1 台のスマートフォン時代、SNS による情報の発信と受信が可能になっています。例えば、大学から社会に対して情報発信をする場合、SNS やホームページ、自社媒体を使って直接的に発信する手段もあれば、マスメディアを介して間接的に発信する手段もあります。従来は、いかにメディアに取り上げてもらえるかが社会への大きな発信でした。現在は、自らの SNS で直接的に発信ができるとともに、間接的にメディアを取り込める時代になっています。

「大学をメディア化する」とは何か。企業の世界でもメディア化は進んでおり、その代表例がトヨタです。自社で運営するメディア（オウンドメディア）としてトヨタイムズがあり、主に YouTube とホームページで構成し、テレビ CM も行っています。トヨタイムズではトヨタ車の種類や性能の紹介といった自動車の宣伝はしていません。トヨタが自動車メーカーからモビリティーサービス企業にシフトチェンジをしていく考え方、会社の理念を発信しています。

掲載記事はトヨタグループの社員が自ら取材し、月 10 本以上作成しています。トヨタ単体で 7 万人の従業員、グローバルで 36 万人の関係者がいるそうで、発行部数約 34 万部の京都新聞と同じ規模のマスメディアといってもよいでしょう。最近は大手マスメディアの記者ですらトヨタイムズを見て記事を書くことも多いそうです。

ちょうど今日の朝刊にトヨタの社長交代を伝える記事が出ていました。朝日新聞は「社長退任を決断した理由について、自社メディア『トヨタイムズ』のネット上の番組内で」とトヨタイムズか

らの引用であることを明記していました。テレビ朝日系列の報道番組『報道ステーション』のアナウンサーを務めていた富川悠太アナウンサーは、テレビ朝日を退職してトヨタに転職しました。トヨタイムズでレポーターを務めています。一企業の自社メディアに、プロであるテレビ局の元アナウンサーが活躍の場を見出すという逆流現象も起きています。トヨタは企業のメディア化のさらに先にあるマスメディア化まで一気に進んでいるといえるでしょう。

大阪の空調メーカーであるダイキン工業の事例を紹介します。ここも自社のメディアとして、空気とくらしというウェブニュースメディアを持っています。この中で何を発信しているかというと、ダイキンのエアコンの性能性や新機種が出たことではなく、花粉の季節の空調管理や睡眠時の湿度管理の方法、エアコンの掃除方法のポイントなど、生活者が求めているような暮らしに役立つ情報です。

エアコンの買い替えサイクルは 10 年だそうです。大半の人は 10 年がたち、エアコンが見た目も性能的にも古くなった時にはじめて、どのメーカーのものに買い替えるか考えるそうです。ダイキンは、10 年に 1 回の買い替え時期になってから知ってもらうのではなく、生活者の関心が高い空気や空調管理の話題を自社メディアを通じて知ってもらい、普段からダイキンのことを意識してもらおうという 10 年度を見すえたブランドづくりを重視しているといいます。

実際の取り組みは、自社メディアを中心に複数メディアとの組み合わせです。自社メディアの「空気とくらし」は、生活者からみれば検索して理解を得るオウンドメディアという手段です。シェアードメディアとアーンドメディアは、SNS や新聞・テレビニュース記事の獲得にあたり、生活者が認知を得る手段です。ペイドメディアの CM・広告も活用しています。これらの組み合わせによって、ダイキンという会社をメディア化する取り組みをする取り組みを進めています。大学のメディア化はまさにこのケースです。

大学、研究機関も工夫次第で発信力を高められます。組織による直接的な発信でいえば、国立研究開発法人物質・材料研究機構(NIMS)の YouTube チャンネルが有名です。約 18 万人の登録者を誇り、この数は日本の大学の広報チャンネルで最も登録者数の多い慶應義塾大学の 8 万人を優に超えています。実験の様子を非常に分かりやすく、かつ楽しく見せているチャンネルです。専門性の高い内容を、一般人にも理解しやすいように見せることによって、高い評価を得ています。

エジプト考古学者である名古屋大学の河江肖剰先生は、古代エジプトに関する YouTube チャンネルを個人で開設しています。名古屋大学の広報チャンネルの登録者数を優に超えて、15 万人の登録者があります。研究内容を魅力的かつ視聴者目線で分かりやすく発信できれば、研究者であっても知名度を高めることができる時代なのです。

間接的な発信は、先ほどのトヨタイムズやダイキンのように、SNS やオウンドメディアで発信した情報が既存のマスメディアの取材を経て、ニュースという形で発信されるというものです。この流れを想定して開設したのが、追手門学院大学のオウンドメディア「OTEMON VIEW」です。教職員の教育・研究記事をニュース風に扱っており、ここでの情報がヒントになってマスメディアの取材へとつながることがしばしばあります。

ニュースとして取材を通じて発信されるためには、大学側が言いたいことを言っているだけでは届きません。社会的に価値のある情報に変換する必要があります。必要なのはその情報、例えば研究成果の中に、どのような社会的な価値があるのかというジャーナリスティックな視点です。大学が発信する情報、大学が伝えたいことが社会的にどのようなインパクトがあるのか、受け手よりも

先回りして再編集しなければなりません。

まとめると、オウンドメディアや SNS それ自体も情報発信の手段の一つではありますが、検索サイトやウェブメディアに検索、転載される仕組みをつくることで、大手既存マスメディアの情報源になるとともに、拡散もされます(スライド 18)。大学はメディアではありませんが、やり方次第でメディアのような機能を持つことができるのです。規模の大小にかかわらず、この取り組みはできますし、これを全学的かつどこまで徹底できるかが広報戦略の差につながると考えます。

スライド 18



もう一つ、なぜ大学がメディア化するべきなのかを説明すると、大学だからこその強みを生かすべきだからです(スライド 19)。既存のマスメディアやウェブメディアは、速報性を重視するメディアです。発生した事件・事故や秘匿された情報をいかに早く公にするかが大きな役割でもあります。これに対して「メディア化する大学」は、研究に基づいてこれまで無かったような価値や知見を見い出し公にすることができます。それには他がまねできない、追随できないような独自の視点や深さ、専門性があります。マスメディアやウェブメディアが一朝一夕にまねできるものではないのです。大学のメディア化の強みはここにあるのです。特に最先端の研究知見の蓄積が豊富な国立大学のメディア化は、社会にとっても有益なことです。

スライド 19

	メディア化する大学 (違い?メディア)	マスメディア・ネットメディア (速報性)
ニュース化の契機	教育・研究成果 (発掘)	発生
内容	調査・研究	事件、事故、発表
取材の視点	独自視点	一報後は横並び一斉
評価	深さ	早さ(抜いた抜かれた)
取材スキル	専門知識が必要	誰でも可能
信頼性	高い	低い、間違いやすい
競合	大学や研究機関	多い

メディア化を進めていくと、トヨタイムズのようにマスメディア化へと発展する可能性が十分あります。例えば東京大学や京都大学といった国立大学や早稲田大学や慶應義塾大学のような私立大学は、すでに社会的影響力を保有しており、マスメディア化の可能性が高い大学です。マスメディア化でさらに影響力が高まると、そこには社会的責任や公共性がより求められるようになります。社会に対して自分たちは何ができるのか、社会課題に対して寄り添う姿勢が求められます。そこで必要になるのがナラティブ（物語的）アプローチです。すぐに答えがでないような社会課題に対して大学の知見を動員し、社会とともに課題に向き合っていこうという姿勢です。これは日本を代表する PR 専門家である本田哲也さんの言葉を借りていますが、大学だからこそできるものでもあります。

京都大学は、2020 年 7 月に人文社会系の教員がコロナ禍において何ができるのか、社会と一緒にコロナ禍における社会課題を考えようとサイトを立ち上げました。コロナ禍で人間関係の分断や希薄化が起こっている中で、哲学や社会学の視点でとらえ直したり、歴史的にどのように克服してきたかを見直したり、視聴者とともに考えました。決まった答えを提示するのではなく、どのように考えられるか、立ち止まって考える機会を提供したわけです。
まさにナラティブです。これは約 50 万回再生され、2021 年には日本パブリックリレーションズ協会から表彰されました。

最後に第 4 期中期目標、中期計画でも取り上げた茨城大学の例です。茨城大学では、私が提唱する大学のメディア化のみならず、社会に対してどのように寄り添うかというナラティブ視点の広報にも取り組んでいます。大学全体としてステークホルダーのエンゲージメントの向上やブランディングをめざしており、その検証のために県内外の一般を対象にした意識調査も行っています。現状では、イメージがないという回答が約 30%あったということです。この他、大学に身近さや親しみやすさを感じるかどうかの好感度調査や、研究や教育に関するイメージ調査も行っています。こうした調査がないとアウトカム評価にあたるブランディングや広報成果の把握はできず、その意味において参考になる取り組みです。

最後のまとめです。国立大学のブランディングは中期目標、中期計画の実質化であり、国立大学の広報戦略は、「大学のメディア化」の推進だと私は考えます。保有する膨大な情報や知見をそのままただ発信。公開するのではなく、社会に対してどのような意味があるのかも含めて提示していかないと認識されません。

広報する上で必要なのは、課題に対してどのように成果目標を設定し、進捗を測るのかという事業評価力、保有する情報を社会的価値のあるものに変換する編集力です。大学をプロデュースしていく力、大学のプロデューサーの機能が求められているのです。

以上、ご清聴ありがとうございました。大学広報全般については、拙著『大学広報を知りたくなったら読む本』でも解説していますのでそちらもご参考いただければ幸いです。

第7章　英国大学の分析（研究評価、教育評価）

佐野壽則（教職員支援機構 審議役）

『英国大学の分析。研究評価、教育評価』と題して話をします。写真は、オックスフォード大学です。私は、徳島県で育ち、2002 年に文部科学省に入省しました。2002 年から 2004 年の間は高等教育局大学課におり、その後は初等中等教育局で小中高校の教育に携わっていました。2017 年から 2019 年の 2 年間は、国立大学法人支援課で課長補佐や企画官を務め、運営費交付金等も担当しました。

2019 年から 3 年間は、ロンドンに出向し、在英日本大使館で書記官や参事官の仕事をしていました。2017 年から 2019 年に高等教育局国立大学法人支援課におり、その際に悔しい思いなどをして、本当に高等教育行政はこのままでよいのかと考えていたので、在英日本大使館にいた 3 年間でイギリスの大学について調べました。その 3 年間で聞いて歩いた話、実際に大学を訪問したことを『英国レポート』として執筆し、刊行を予定しています。現在は、つくばにある独立行政法人教職員支援機構で仕事をしています。

イギリスにいた 3 年間について話をします。1 年目の 2019 年は、ある意味で普通どおりです。ラグビーのワールドカップがあったので、イギリス人に対して日本のファンになってもらうような大使館業務に従事していました。2020 年は、新型コロナウイルス感染症によってロックダウンになり、イギリスは非常に厳しい状況でした。第 1 次ロックダウン中は、基本的に屋外に出るのは買い物のときの 1 回だけで、町から人が消えていました。この写真は、政府記者会見の様子です。真ん中にいるのが当時の首相のボリス・ジョンソン、左がウィッティ首席医務官、右がバランス首席科学顧問です。この政府記者会見には、常にアカデミアの方が出席し、毎日のように 3 人で登場していたのが非常に印象的でした。

イギリスで面白かったのは、展開が早いことです。この図は、英国 1 日当たりの新型コロナウイルスの感染者数と死者数の推移です。感染者数をオレンジ色、死者数を茶色で表しています。第 1 次ロックダウン中は、非常に多くの方が亡くなりました。第 2 次ロックダウン中も非常に多くの方が亡くなりましたが、第 1 次ロックダウン中から英国初のワクチンの開発を進めるとともに、事前に海外のワクチンの確保を進めていたので、非常に早くワクチンが行き渡りました。イギリスでも、日本と同様にオミクロン株がはやり、非常に多くの感染者が出ましたが、死者数は増えなかったので、マスクの着用以外の規制をほとんど強化せずに乗り越えました。その経験がちょうど 1 年前の 2022 年 2 月に、屋内外におけるマスク着用義務を含めて、全ての新型コロナウイルス感染症関係の規制を撤廃する動きにつながりました。

日本でもどんどん施策を打って、試行錯誤を繰り返していく、イギリスのアジャイルさの一因は、非常に若い社会であることです。1997 年に首相に就任したブレアと 2010 年に就任したキャメロンは当時、43 歳でした。現首相のスナクもほぼ最年少の 42 歳で就任しています。首相に限らず、これまでの経験もあり、今後についても責任を持つ 40 代が中心を担っています。イギリスには、日本のようなピラミッド型の、年功序列的な集団主義とは異なる水平的な個人主義があると感じて、帰国しました。これは、日本と同じようなイメージでイギリスを捉えていたので、非常に驚いた点です。

イギリスに行く前は、大学に関して非常にきらきらしたイメージを持っていました。講演を聴いている皆さんも同じようなイメージを持っている方がいるかもしれません。アメリカとは違う伝統、

大学の外見に象徴されるような『ハリーポッター』的な雰囲気、チューター制というオックスフォード大学とケンブリッジ大学の姿、研究においてトップクラスであるなど、さまざまなものが組み合わさり、アメリカとは違う遠さがあるが故に非常にきらきらしたイメージがありました。英国大学のきらきらしたイメージが本当かどうかも私が知りたいことの一つでした。結局は大学なので、日本の大学と基本的に同じだと考えていましたが、調べれば調べるほど教育、研究、経営のいずれにおいても両極端と言えるほど違いました。本日は、英国における研究評価と教育評価を中心に説明をします。

英国の研究評価についてです。研究評価というと、REF のイメージがあるかもしれません。REF などの研究評価の在り方は、英国が研究力の向上、全体をどのように図っているかの文脈で捉える必要があると考えています。研究評価は、どこまでいっても研究力を向上するための一ツールにすぎません。全体の大きな文脈として捉えたいので、英国の研究力の状況について話をする中で、研究評価についても話をしたいと考えています。

英国の研究力の分析についてです。このグラフは、論文産出状況を表しています。青が大学等部門、赤が研究開発法人などの公的機関部門、緑が企業部門です。一見して分かるのは、英国の場合は基本的に大学が論文の産出主体になっています。日本と比べると、研究所や企業は少ないです。この 20 年間を見ると、日本は論文産出が止まっているか、微減しています。それに対してイギリスは、右上がりに増えています。日本以外の主要国も全て増えている中で現在、イギリスは日本を上回っています。ちなみに言うと、英国の人口は日本の約半分です。

この表は、各国のトップ 10 パーセント論文数の 3 時点での推移です。左が 1996 年から 1998 年の平均値を取ったもの、右が 2016 年から 2018 年の平均値を取ったものです。左の表を見ると、イギリスのトップ 10 パーセント論文数は 5880 本、日本は 4237 本です。約 20 年の間にイギリスは 8811 本に増え、日本は 3865 本と下がっています。第 2 位の立場を中国に明け渡したイギリスですが、基本的に論文数も論文の質も高めています。大学の名前でマッピングをしました。縦軸が Q 値、論文数に占めるトップ 10 パーセント補正論文数の割合、論文の質を表しています。横軸は、論文数です。論文数も論文の質も高いのは、右斜め上に向かっていき、枠に入ります。

このグラフを見ると、英国全体として論文の質も量もともに高いことが分かります。特にオックスフォード大学、ケンブリッジ大学、ユニバーシティ・カレッジ・ロンドン、インペリアル・カレッジ・ロンドンのトップ 4 は、論文の量も多ければ、論文の質もよいです。このトップ 4 をキングス・カレッジ・ロンドンやエディンバラ大学が追い掛けている状況です。日本の場合は、東京大学が非常に多くの論文を出していますが、質に関してはイギリスに劣ります。日本のトップワンは東京大学で、その後を京都大学や東北大学、大阪大学等々が追い掛けています。

この図は、イギリスの大学の論文がどの分野において強いかを示しています。FWCI は、1.0 を超えた場合は世界標準よりも質が高いことを意味します。イギリスは、全ての分野において FWCI 1.0、世界平均を上回っています。あらゆる分野で強さを持っています。その中でもクリニカルサイエンスやバイオロジカルサイエンス、医学生物学に強いです。その強さがある意味で新型コロナウイルスのワクチンの開発にもつながっています。

質も量も明らかに世界の中で冠たる状況を占めている英国の研究状況をつくっている研究資金がどのようなメカニズムで得られているかを説明します。その話をする際にどうしても学生の話をしなければなりません。なぜかというと、英国大学の経営の大部分はシンプルな学生ビジネスだからです。日本の大学の学生数の推移を見ると約 20 年間、同じ程度で推移しています。これに対して、

イギリスの大学における学生数と割合の推移を見ると、約 20 年間で増加が非常に著しいです。合計を見ると、2000 年の学生数は約 121 万人で、2019 年は約 202 万人なので、2 倍近くに増えています。

その中でも EU 圏外の留学生が圧倒的に増えており、全体の増加が 2 倍近くある中で、それ以上の 4 倍以上に増加していることが分かります。EU 圏外の留学生の話をするのには意味があります。なぜかというと、EU 圏外の留学生の授業料は設定額を大学が自由に決められるようになっているからです。このグラフは、UCL における学部生授業料額の推移を示しています。国内学生の授業料についても約 20 年間で 9 倍に値上げしています。現在は約 130 万円で、国内学生の授業料はほぼ一律になっている状況です。この国内学生向けの授業料の約 130 万円は、大学のアクセスの観点から法令上の諸制約が入っています。

EU 圏外の留学生の授業料については、ブレグジット以降は EU 圏内の留学生も含めてですが、青天井で設定額を自由に決められるようになっています。2000 年代に特にアジアからの留学生がどんどん増えてきた中で、どれほど授業料を上げても中国から人が来るので、毎年、授業料を上げ続ける状況がつくられていきました。結果として、2021 年の時点で UCL の授業料は、理系が 400 万円超え、文系で 300 万超えの状況です。アメリカの私立大学に比べれば安いですが、非常に高額になっています。

EU 圏外の留学生がどのぐらい学生数として増えたのか。同じく ECL の学生数の推移を見てみると、2000 年代は全学生数そのものが 2 万人を切っており、EU 圏外の留学生数も少ないです。2020 年になると、全学生数が 2 倍以上の 5 万人近くに増えています。その中で、とりわけアジアと EU、アジア圏外からの留学生数が圧倒的に増えていることが分かります。約 20 年間で EU 圏外の留学生数は 10 倍以上になっており、現在では UCL の学生の 4 分の 1 を中国人が占めています。例えば、2000 年のタイミングで UCL の教授だった佐野先生がタイムスリップしたとして、同じ大学かと驚くぐらいの変化が起きているわけです。

授業料が青天井になっている EU 圏外の留学生が非常に増えているので、英国大学の総収入自体も約 20 年間で 3 倍に増えています。あるセクターの収入が 3 倍になるのは非常に驚くべきことですが、合計で約 2 兆円だった総収入が約 6 兆円になっています。総収入の話のときに寄付金収入や産学連携収入についてよく議論になることがあるので、少し触れておきます。どちらも増えていますが、そこまで多くない状況です。

例えば、寄付金収入を見てみると、最も多いのがオックスフォード大学の 380 億円です。オックスフォード大学とケンブリッジ大学は、非常に大きいです。3 番手大学というか、場合によっては 1 番手の UCL の寄付金収入を見ると、47 億円です。総収入全体の 2 パーセント程度しかありません。これは京都大学の 88 億円よりも少ないです。アメリカの私立大学であるハーバード大学は、アメリカの活発な寄付文化に助けられ、非常に大きな寄付額を持っています。イギリスにも寄付文化はありますが、アメリカの恐ろしく大きな寄付文化に比べると、それほどではありません。

産学連携収入についてもあまり多くありません。なぜかというと、最も大きな理由はイギリスが既に製造業を捨てているからです。このグラフは、企業部門の産業分類別研究開発費です。企業が何に対して、どのぐらい研究開発費を出しているかを示しています。上が製造業、下が非製造業です。例えば、トヨタの車は上の製造業に当てはまります。下の非製造業は、サービス業や金融保険業です。日本の場合は、企業部門が多額の研究開発費を投じています。日本におけるイノベーションは、企業がたくさんのお金を出して、機械や車をつくっています。

イギリスを見ると、製造業を完全に捨てており、全くありません。その場合に何が起きるかとい

うと、英国大学が産学連携をしようとしても相手があまりいないので、産学連携の収入が増えません。寄付金が 3 倍以上に増え、産学連携収入も 2 倍近くに増えていますが、圧倒的に増えているのは、約 8 倍に増えた授業料収入です。その授業料収入のうち、約 3 分の 1 を EU 圏外の留学生の授業料が占めています。

少しややこしいですが、授業料収入が増えたからといって研究費も増えたかとストレートに言えるかというと、増えたとは言えません。大学が研究費をどのように持ってきているか。国内学生の年額授業料約 130 万円に対して、イギリスの大学はもっと上げてほしいとある種のプレッシャーを政府にかけています。この約 130 万円は、教育コストと同程度か、少し届かないぐらいです。国からの競争的研究費も研究コストの約 7 割程度しかまかなえていないので、大学側の不満の種になっています。

英国大学がどこから研究費をつくり出しているのかを明確に表しているのが英国大学の部門別収入と総コストの関係です。これを毎年、イギリスの大学では明確にすることが義務付けられています。教育、研究、寄付金等の部門別収入と総コストの関係性を見てみます。研究活動に関しては、研究活動で得ている収入に比べてコストが非常に大きく、大赤字になっています。この研究活動分の赤字をどこかで埋めなければなりません。それを埋めているのが留学生の授業料収入です。国内の学生の授業料が 900 ポンド、約 130 万円に対して、留学生からは倍の 300 万円、400 万円を取り、そのお金を研究に回しています。それに加えて、寄付金等の合わせ技で補てんをしています。

逆に言うと、留学生を増やし、寄付金を増やせば研究活動を活性化できるわけです。ある意味で、イギリスは中国人をはじめとした留学生からの授業料収入を増やし、研究費を増やしながらきらきらをつくり出しています。この中国依存とも言える状況について一定の心配もされています。ボリス・ジョンソンの弟であるジョー・ジョンソンは『The China question』の中で、この依存をどうにか変えないといつか危ないのではないかと述べています。その状況の中で、イギリス人は非常に楽観的であり、現実主義なので、したたかに中国以外からも授業料収入を得ています。海外進出もしているので、基本的にリスクはないだろうと進めているように感じます。

ここまでの話で研究資金をどのように生み出してきたかのメカニズム、研究資金が増えてきたことが分かったのではないかと思います。この英国大学の研究力の高さは、豊富な研究資金によるものなのか。主要国における大学部門の研究開発費の推移を見ると、中国があまりにも増えているので、イギリスはどうしてもなだらかに見えてしまいますが、実際に増えています。それでも主要国よりは少なく、日本よりも少ないです。

これに対して、イギリス政府自体がある種の自慢をしています。英国の人口は世界の 0.9 パーセントにすぎず、英国の研究開発費も世界の 2.7 パーセントにすぎないにもかかわらず、世界の研究論文の 63 パーセント、被引用数の 10.7 パーセント、トップ 1 パーセント論文数の 15.2 パーセントを占めている。世界各国の中で、イギリスは際立って研究の費用対効果がよい国だと言っています。イギリスは日本の半分の人口で、日本より少ない研究資金の中、日本より多くの質のよい論文を算出していることが見えてきます。

なぜ英国の研究力は高いのか。さまざまな分析方法がある中で、私自身は人に着目した分析を行いました。人に着目した際に若手研究者、若手研究者を大学教員として採用する、国外から研究者を獲得するという三つのフェーズがあると考えています。本日は、とりわけ論題になっている研究評価の部分の大学教員について話をします。時間の関係で国外からの獲得については省きますが、少しだけ若手研究者の話をしてから大学教員の話に入り、研究評価について話ができればと考えて

います。

イギリスと日本の若手研究者の違いを少し紹介します。1 点目の大きな違いは、イギリスの博士学生は有給で、日本の博士学生は無給である場合が多いです。2 点目の大きな違いは、イギリスはポストドクターの終盤のタイミングで、フェローシップに基づくフェローのポジションを取るケースが非常に多いです。日本でもありますが、薄給や、さきがけはありますが、非常に少ないです。博士学生に関しては、最近は少しずつ改善を進めようとはしています。

日本の場合は、博士学生は学生です。イギリスの感覚としては、博士学生は学生であり、研究の実動部隊です。特に自然科学的に研究をする際には事実上、博士学生が研究論文の作成を担っているのは日本と同じです。この点をイギリスでは評価し、自然科学系の学生のほとんどに給与が支給されています。これの何がよいかというと、有給のポストとして募集がかけられ、非常に厳しい選抜を経て博士学生になれます。有給なので、ある意味で博士課程に挑戦しやすいです。大学側としても優秀な研究の実動部隊を確保できるので、現在および将来の優秀な研究者が確保できます。

後の話にもつながりますが、日本の場合、若手研究者が PI として独り立ちする環境が乏しいです。それに対してイギリスは、若手研究者がポストドクターの終盤に官民からお金の支援を受けられるフェローシップがつくられており、PI 足るフェローとして独り立ちし、研究をする環境がつくられています。フェローシップとは、政府が若手研究者に思う存分、研究をさせてみる取り組みです。博士号を取得した若者は、おおむね 2 年から 10 年間のポストドクターの期間を経た後にフェローシップに応募し、認められればフェローとして支援を受けられます。そのタイミングで 30 歳前後です。フェローシップの任期は 5 年程度で、支援額は年間数千万円です。

フェローはポストドクターの一種ですが、一般のポストドクターとは全く違います。どのような違いがあるかというと、自ら掲げた研究テーマの下で、研究室を率いるリーダーとして独り立ちし、研究を進める PI のポジションである点です。フェローシップは PI であり、ポストドクターだけでも PI です。この辺りは後ほど説明します。英国のフェローシップは、私が調べただけでもこれほどの数があり、多くの額が出されています。

フェローシップの効果としては、若手研究者にとっては世界に研究者として名乗りを上げて、初めて自分のアイデアを存分に説明できるので、非常にわくわくした期間です。それと同時に、死に物狂いで頑張って、PI として成長する期間です。大学にとっては、若手 PI として研究成果を出してもらいながら、終身雇用の大学教員として採用をする前に期限付きでやらせてみることで、PI としての力を確認できます。育成、選抜を通じた数多くの若手 PI の確保につながっています。

この際に若手研究者の頭脳を尊重します。実際にフォローシップでフェローのお金を得てもなかなかうまくいかない若手はたくさんいます。その中で多額の投資を若者に行う背景には、若い頭脳が研究の発展には必要という非常にリアリスティックな考え方があります。この表は、世界のノーベル賞取得につながる研究をした研究者の年齢です。平均年齢が 30 代なので、30 代の若手研究者の独創性をどのぐらい活用できるかは、アカデミアにとって非常に重要であることは事実です。それをリアリスティックに追求した結果として、博士学生の有給化があり、フェローシップがあると考えています。

大学教員の話に入ります。イギリスの大学の先生たちは、博士学生を経てポストドクターとなり、その中でフェローを経た後、大学教員になります。ここでいう大学教員は、基本的に任期なしのポジションを指しています。イギリスの大学教員と比較してみます。1 点目の違いは、助教に当たるレクチャラーに任期がないことです。日本の場合は、任期付きのケースが大半です。助教を任期付き

にしているのは、もう日本ぐらいかもしれません。2 点目の違いは、フェロー、シニアレクチャラー、リーダー、プロフェッサーの全てが PI であることです。日本の場合は、助教は PI のケースもあれば、PI ではないケースもあります。准教授も同様です。教授は PI です。

3 点目の違いは、政府主導の大規模教員評価である REF が存在することです。この 3 点の大きな違いがあります。英国の助教に関しては、レクチャラーは全員が任期なしです。正確には、約 3 年間の仮採用期間がありますが、大半はそのままテニュアに移行します。全員が PI です。全員が PI なので、助教と教授は対等です。正解に言うと、英国ではフェロー、助教、准教授、教授は PI として対等です。この点は、日本の人たちに理解されがたいかもしれません。

この図は、イギリスの研究体制のイメージです。基本的にフェロー、レクチャラー、リーダー、プロフェッサーの全員が PI なので、それぞれが自分をヘッドとする研究チームを構成しています。自分のチームの中にポストドクターや博士学生などがいます。彼らを雇用するためのお金はフェロー、レクチャラー、リーダー、プロフェッサーが自身で獲得し、ポストドクターや博士学生を雇用して、自分の中でチームを構成します。そのチームが無数に集まっている状況が大学です。フェローからすれば、プロフェッサーは上の人ではなく、単に同じ PI にすぎません。ある先生は、フェロー、レクチャラー、リーダー、プロフェッサーであるかは給与の差にすぎないと言っていました。若手を含めた各研究者の自立が前提になっています。

面白かったのは、インペリアル・カレッジ・ロンドンにいる日本の准教授の先生と話をしたときに笑い話をしてくれました。日本からイギリスの政府系の独立行政法人に来ていた人がいて、その人は彼が准教授だと聞くと、先生の教授は誰ですかと聞いたそうです。それを聞いた瞬間に分かってないと思ったと言っていました。全員が PI なので、私の教授は存在しないわけです。フェローに関していうと、独り立ちをしたときにまだ助言を必要とする場合もあるので、メンタリングが非常に重要です。斜めの関係からメンタリングが発生します。その際にリーダーやプロフェッサーがこの研究をしなさい、自分の研究の枠内で何々をしなさいという上下関係は全く発生しない形で、メンタリングを行います。

この PI 主義に対して、日本の国立大学を中心とした研究体制のイメージは、講座主義です。講座主義の場合は、教授がトップにいて、大きなピラミッドを年功序列でつくっています。その下に准教授がいます。例えば B 研究室のような場合は、准教授は PI ですが、その下の助教やポストドクター、博士学生は PI ではありません。C 研究室のような場合は、教授は PI ですが、准教授は PI ではありません。講座制は、組織や学問の継続性が重視されています。

例えば、日本とイギリスでそれぞれ 1 人ずつ助教とレクチャラーがいるとします。日本の助教は、多くの場合は任期付きで、講座の下に位置するポストドクター類似の者です。英国のレクチャラーは、終身雇用の自立した PI なので、戦闘力が大きく違います。講座制か PI 主義かという研究体制の違いは、研究者や研究内容の新陳代謝にも多大な影響を及ぼします。例えば、日本の大学で研究資金を獲得できないような研究室を想定した場合、何が起こるかというと、かんな掛けを行って、縮小均衡をします。その際に教授と研究室は守られます。下の助教やポストドクターは、お金をあまりかけられないことを理由に切られます。全体的にかんな掛けをして、それぞれの組織が縮小均衡をします。

イギリスの場合は、それぞれが研究チームなので、それぞれの研究チームで PI がポストドクターや博士学生を雇用しています。雇用資金がなくなれば消えるしかありません。例えばレクチャラーの場合は、教育専任教員に転換するか、他大学へ行くことになります。基本的に終身雇用なので首

は切れませんが、肩たたきは行われます。その意味で、新陳代謝が強く発生する研究体制になっています。この新陳代謝を促せる研究体制が研究領域の挑戦、新しい研究領域への新陳代謝も促しています。国際的に注目を集めている新たな研究領域への参画状況を見ると、日本の場合は現在、30パーセントの研究領域にしか挑戦していません。そのぐらいしか論文が作られていないといわれています。イギリスの場合は、新しい研究領域であっても6割程度の論文がきちんと集まっています。

大学の研究者の新陳代謝のきっかけとなるのがREF評価です。REF評価の概要は、書いてあるとおりです。おおむね6年おきに行われ、大学が政府から受け取る研究交付金の支給額が決まる評価です。評価は、34の学問分野別に行われ、ピアレビューで行っています。4段階評価で、4の世界を先導する質か、3の国際的に優れているが、エクセレンスの最上級の基準を満たしているとまではいえない質のどちらかが認められれば、向こう6年間の研究交付金支給額がもらえます。逆にいうと、2の国際的に認識される質、1の国内的に認識される質のレベルだと、研究交付金支給額の対象にならないので、高いエクセレンスを求めていくような評価になっています。

評価の性格としては、競争的研究室とREF評価による研究交付金の二つが研究資金の大きなソースです。競争的研究資金は、将来の研究計画に基づいて、個人単位で研究資金を争うものです。REF評価における研究交付金は、過去6年間の研究実績に基づいて、大学単位で研究資金を争います。ただ今の説明は教科書的で、実際はそれだけではないというか、それが本質ではありません。REF評価の本質は、大学に研究者の新陳代謝を促す、政府主導の大規模な教員評価だと考えています。

私自身、国立大学法人支援課にいた際に疑問に感じていたことがあります。イギリスに行く前にREFを加味したような運営費交付金の配分を導入したこともあるので、REFについてはよく調べていました。例えば、京都大学とマンチェスター大学を比較すると、京都大学における運営費交付金の割合は、42パーセントと非常に高いです。それに対して、マンチェスター大学の総収入に占める研究交付金の割合は、6.8パーセントにすぎません。6、7年に1回で7パーセントです。大学の全収入の1割にも満たないにもかかわらず、研究交付金が強い影響力を持っているように皆が言っているのはなぜなのか。その辺りについて非常に知りたいと感じていました。

REF評価の流れです。全大学教員が研究業績を大学に提出します。各教員が提出するのは3本程度で、過去6年間のベスト3の研究業績です。提出する相手は、部局長です。その際に多くの大学は、部局長や事務スタッフが教員と面接を行います。3本の研究業績がREF評価の上位2段階、フォースターとスリースターに入るかどうかを議論します。その時点で、あなたの業績はREF評価に耐え得るものではない、not REF-ableとして、そろそろ専任教員になってもらったほうがよいかもしれない、本校では採用し続けられないと肩たたきが行われます。大学は、各研究業績を学問分野単位でまとめると、REF評価委員会に提出します。

REF評価委員会は、提出された各研究業績が5段階のどのレベルか審査します。評価の積み上げは、各大学のそれぞれの先生が提出する、過去6年間のベスト3の研究業績に完全にひも付けられています。これが明確に分かるのが2014年に行われた、ULCのRFE評価の結果例です。グループ別に行われます。UCLの物理グループの評価でいうと、物理グループに所属しているのが113人で、そのメンバーの名前が列挙されています。それぞれ3本程度の研究業績を提出するので、446の研究業績が列挙されています。この446の研究業績のうち、フォースターとして評価されたかどうかを4から1の下のOverallにパーセンテージで示しています。どこまでいってもそれぞれの人が提出した研究業績の積み上げなので、非常に分かりやすいです。

REF評価委員会が評価を出すと、政府がREF評価に基づいて、大学が自由に使える形で研究交付

金を配分します。実際に大学では、評価が高かった学科所属の研究者に優先的に資金の配分を行うことが多いといわれています。逆に低い評価となった学科や大学教員は、研究資金や評価が下がり、研究が行いにくくなります。時には、学科が丸ごとなくなること、退職を余儀なくされることもあると聞きます。その意味で、評価と大学、学科、教員の間は、学内の人事評価システムを通じてつながり、REF 評価は事実上、政府主導の大規模教員評価として機能していると考えています。

これは評価の流れを図示したものです。REF 評価が学内人事評価を通して、各教員まで一気通貫でつながる仕組みになっています。日本のイメージについては、さまざまなイメージがあるかもしれませんが、あえて私の感覚で言うと、基本的に運営費交付金評価も国立大学法人評価も大学ごとに研究評価が行われています。各教員からの積み上げはありますが、各教員のポストや収入につながるような一気通貫的なものになっているかというと、必ずしもなっていません。

REF 評価がどのように受け止められているかというと、過半数の大学教員が REF 評価に貢献できる研究成果を上げなければ、いずれ大学から研究をさせてもらえなくなる、教育専任に転換されられてしまう、首を切られてしまうと考えています。飲み会を含めて、さまざまな先生たちと話をすると、イギリスの研究者は REF が本当に嫌いです。評価コストの大きさもあるので、廃止を望む声がたびたび聞かれます。6 年ごとに REF 評価が行われるたびに廃止の声が挙がっています。誰しも外部から自分の仕事を吟味されるのは嫌なので、皆が嫌いなのは当たり前です。他方で、多くの先生たちは REF が怖いと言っています。自身のポストや研究時間、研究資金に響く可能性があるからです。飲み会などの場で REF は研究力向上につながっているかと聞くと、役立っているとは思うと言っています。

REF 評価のインパクトについて最近、よく話題になるので、少しだけスライドを用意しました。REF2014 が導入されて、REF2021 が第 2 回になります。アカデミアを超えた、さまざまな変化または利益について評価を行います。REF2014 のときは 20 パーセントだったのが、REF2021 では評価要素の 25 パーセントを占めています。射程と重要性で評価をするといわれています。提出資料は、ケーススタディーであり、物語スタイルでケーススタディーを書きます。どのように書くかが非常に問われます。A4 用紙 4 ページ以内にインパクトの概要、土台となった研究などについて書きます。インパクトと同時に、土台となった研究自体が素晴らしいものではなければ難しいので、両方とも重要だといわれています。

さまざまなインパクト提出事例があります。メンタルヘルスの関係や社会、情動スキルが政策にどのような影響を与えたのか、ビジネスの創出、公共政策立案、持続可能な開発など、インパクトをケーススタディーとして提出し、評価をしてもらいます。インパクトがアカデミアに与えたインパクトは何か。REF 評価にインパクトが導入されたことに対するインパクトとしては、そもそも REF 評価自体に強いインパクトがあります。なぜかというと、大規模教員評価の機能を持っているからです。その要素があるからこそインパクトにはインパクトがあります。

たまたま出席した大学教員の会議でもケーススタディーをどうするかについては、熱の入った議論がされていました。以前とは違い、現在では多くの研究者がどうすれば自分の研究のパブリックエンゲージメントができるのかを議論するようになったと聞きます。英国アカデミアは、エクセレンス偏重の文化が非常に強いですが、インパクトが入ったことによって応用科学の視点が付加されたといわれています。土台となった研究の提出もあるので、土台となった研究の卓越性による部分もあります。REF 事務局に何度かインタビューをすると、この導入は大学が社会に対してどのような影響を与えているか、インパクトを与えているかを言えるので、大学予算を確保するための政治

へのアピールとして効果が最も大きかったと言っていました。

若手研究者については、若者を研究者ルートに集めた上で、優秀なPIとなるように育てて選抜をします。大学教員は、フラットな研究体制を前提にポスト、研究時間、研究資金に影響する教員評価を行い、研究力向上に向けたインセンティブやプレッシャーを与えて、新陳代謝を促進します。国外からも世界の覇権を握る英語圏の国であることを背景として、丁寧なリクルートを行います。

世界に冠たる英国大学の研究力の高さは、極めて基本的なことをアカデミア、政府が積み上げてきた結果だと考えています。可能な限り、多くの優秀な若手を博士課程に誘い、若手にチャンスを与えて、独り立ちを促しながらきちんと選抜も行います。終身ポストに就いた大学教員には、年齢ではなく実力を評価軸に、本人に届くようなインセンティブやプレッシャーを与えます。大学を世界に開いて、優秀な研究者を誘えるように大学環境を整え、来てもらうように丁寧な交渉を行います。

裏を返せば、日本のアカデミアと政府は、特にこの20年間、若手が博士課程に挑戦しやすい環境を整えてきたか。若手が独り立ちできるようなチャンスを与えてきたか。終身ポストに就いた大学教員に実力を評価軸に、本人に届くようなインセンティブやプレッシャーを与えてきたか。大学を世界に開いて、優秀な研究者を誘えるように多様で知的な興奮に満ちた大学環境を整え、国際的なリクルート体制を構築してきたか。この基本的なことに今後の10年、20年、着実に取り組むことで初めて日本の研究力がよみがえるのではないかと考えています。

ここから話題を転換して、英国の教育評価について、教育の在り方の違いも含めて話をします。英日の大学教育の特徴についてです。イギリスと日本は、教育一般が驚くほど両極端です。イギリスと日本の中間にアメリカがいます。これはイギリスの大学と日本の大学の学生の1週間を比べたものです。例えば、イギリスの学生は、近代イスラエル思想史を月、水、金、国際政治の緒論点を火、水、金、アメリカ内戦を月と木に取っています。3科目だけ履修し、この3科目を繰り返しています。その中に講義やゼミナールがあります。

イギリスは、1コマ60分でありながら時間割もすかすかしています。日本の場合は、1コマ90分で、授業がみっちり入っています。この時間割でいうと、12科目を履修し、全て違う科目です。イギリスの場合は、学部は3年間です。これはマンチェスター大学の政治・近現代史学科における3年間の科目履修例です。この学生は、第1学年の1学期と2学期に3科目ずつ履修し、第2学年でも同じように3科目ずつ履修しています。第3学年も基本的に3科目ずつで、そのうちの1科目は通年の卒業論文です。1学期に3科目、1年間で6科目、学部3年間で18科目を履修しています。マンチェスター大学の学生であれば、ほとんど同じような構造になっています。

このイギリスの状況と比較して、日本の学期当たりの科目履修数を見てみます。1学期に10科目以上、1年間で20科目以上を履修し、第1学年から第3学年の3年間で60科目以上を履修します。日本の学生は、イギリスの3倍以上の科目を履修しています。その意味で、さまざまなことを幅広く学んでいます。逆に言うと、イギリスの学生は科目の分野幅は狭いです。非常に狭い分野幅の中でイギリスの学生は何をしているかというと、講義、講義、ゼミナールを繰り返すと同時に、リーディングが課されます。時に小論文もあります。ゼミナールに向けて、講義の中で大量にリーディングが課されます。それを読んでゼミナールに挑み、そこで君はどのように考えますかと問われて、議論をします。また講義で学んで、リーディングをするというサイクルを繰り返します。

確かに授業数は少ないですが、リーディングや小論文に向けての自学自習に非常に時間が割かれます。自ら問いを立て、議論することを重視した教育サイクルで回っています。その意味で、イギ

リスは狭く深い教育をしています。それに対して日本は、広く浅い教育をしている気がします。カリキュラムを設計する際に、基本的に人の時間は 24 時間なので、24 時間の中でどのような教育カリキュラムを構成するかというと、広く浅い教育か、狭く深い教育かのバランスを取ることになります。イギリスが狭く深い教育で、日本が広く浅い教育だとすると、その中間に位置するのがアメリカです。アメリカは、この中間ぐらいの科目履修数です。

イギリスの場合は、高校も大学と同様で、2 年間を通じて 3 科目しか履修しません。この学生は 2 年間、生物と物理、地理だけを学んでいます。自学自習もたっぷりあります。議論する力を育成するために小論文も書いています。日本の高校生の場合は、みっちりと 15 科目を履修します。その差も非常に大きく、日本と英国の教育コンセプトは全く違います。それも影響して、英国における高校卒業認定試験、日本の大学入試センター試験に該当するものは完全な記述式です。『「米国は、1949 年にドイツが二つに分割されたことに責任を有する」という見解の妥当性を評価しなさい』などの問題例が出題されて、記述することが求められます。非常に長い記述式の試験が行われ、全員が受けなければなりません。考える力の重視がイギリスの教育の背後にはあります。

日英の違いについて話をした上で、日本の大学教育の実態に話を移します。アクティブラーニングも含めて、考える力を重視することに関しては、特に 2000 年代に入ってからさまざまな議論がされています。変わってきたと感じることもありますし、実際に変わってきた面もある中で、その辺りを知りたいと考えていました。文部科学省に内定が決まった大学生たちにアンケートを採り、多くの若手の声を聞きました。非常に赤裸々に回答してくれました。

私大のほうが評価は高いですが、特に国立大学出身の若手官僚の声です。知識を一から入れて、理解することが授業のメインであり、教材を読むことと本質的に変わらない。講義型で、成績評価テスト 100 パーセントの授業が非常に多く、専門学校と変わらない。ディスカッションの時間も全くなく、出席する意義があるのかと思っている学生も多くいた。文系の科目ならば大学に行かずとも独学で習得できてしまう。ほぼ 100 パーセントの皆さんが以上のような回答をしていて、なるほどと感じました。

英日の教育を最も評価できるのは誰かというと、イギリスの大学に留学をした人です。例えば、日本の大学に 2 年間行った上で、3 年目にイギリスの大学に行った人に聞くのがよいのではないかと考え、トビタテ留学生にインタビューをしました。その結果は以下のとおりです。英国では、主体性が非常に求められた。日本では、与えられたものをこなしていれば単位を取れて卒業できるが、英国ではセミナーが多い分、自分の考えを求められる機会が多かった。この 1 年間だけで、日本での 3 年間より勉強していると感じたなど、さまざまな声を拾いました。

私の感覚としては、大学改革がずっと続いています。多くの人がもううんざりだと感じている気がします。なぜ大学改革の議論が延々と続くのかというと、さまざまな要因があります。日本経済が低迷していることも非常に大きいですが、大学で学ばせてもらえなかった日本の文系のオピニオンリーダーには、この教育を行った大学に対する根本的な不信感があるからではないかと考えています。いろいろな人と話をしていると、この話が出てきますし、私自身も同様に感じています。

リアリスティックに見て、大学教員は放っておけば研究重視に傾斜するのがアカデミックプロフェッショナルとして当然のことという主張もあります。確かにそのとおりですが、研究重視の偏重を許してしまうと、大学教育は痩せてしまい、オピニオンリーダーからの信頼も失い続けて、結局は大学教育にも研究にもお金が回らない事態を招いてしまう気がします。その事態を招かないためには、大学教員を教育に向かわせる装置が必要です。英国がどのような装置によって大学教員を教

育に向かわせているかについて、残りの時間で説明します。

英国における質確保の取り組みです。これが基本的な大きな流れです。英国には、1830 年代にダラム大学から導入されたといわれている学外試験委員制度があります。これは各コースの先生たちが試験を行う際に他の大学の人に来てもらい、その人に試験の中身を見てもらう、自分たちの評価を見てもらうもので、一般的にどこの大学でも行われています。互助的な仕組みで、外部からのチェックが重要であるという中で非常勤的に来てもらい、見てもらうことを大学間で行っています。

この互助的な仕組みに飽き足らなかったのがサッチャリズム下の英国政府です。一つの契機になったのは、1990 年代にポリテクニク、日本でいう大専門学校が全て大学に昇格したことです。ポリテクニクでは授業視察がよく行われていましたが、全ての授業を見るようにする授業視察、評価システムが導入されます。政府からの強い介入の中で行われていた授業視察、評価システムに対して、これ以上の介入を阻むために内部教育質保証が充実していきます。結果的に授業視察、評価システムは非常にコストがかかるのもあり、10 年ほどで終わります。2000 年代の初めからは、政府からの評価も内部質保証によって取り組み状況を評価するものに変わりました。

内部教育質保証に対する評価で最も難しいのは、一般の人から見て、意味が分からないことです。一般の人は、大学内部で教育を改善するためのサイクルがうまく回っている状況を評価しましたと言われても意味が分かりません。実際にこの大学の授業がどのぐらい成果を上げているのかを知りたいという教育成果への着目が起き、さまざまな取り組みが進められました。全国学生調査などが行われ、結果的に TEF がつくられます。TEF ができたことによって、政府下の評価枠組みである内部教育質保証に対する評価は簡易化をされました。大きく言うと、以上のようなストーリー展開です。

教育成果への着目が起きた背景には、授業料の 9 倍値上げがあります。イギリスは、1997 年まで授業料が無料でしたが、1997 年から 20 年間で 1000 ポンドが 3000 ポンドになり、3000 ポンドが 9000 ポンドになりました。その中で、国民からお金は払うからきちんと評価をしてほしいというプレッシャーが非常に強くなり、教育成果に着目することと TEF を呼んだわけです。

各評価について説明します。授業視察、評価システムは、政府主導の下で 1993 年から約 10 年間、行われました。専門のアカデミアの人、プラス経済のビジネスマンなどで構成された評価チームが全ての大学の授業を視察し、学科単位で評価をします。評価結果は、24 点満点で公表し、結果が非常に悪ければ助成に影響します。これに対して大学人からは、大学の学問の自由を侵害するものだと声が上がりました。事務局からは、教育の質確保のためのものであり、ピアレビューを主体に行われている評価だと反論がありました。大学人からの声と同時に、膨大な手間とコストがかかるので、約 10 年間の実施の後、2002 年に終了しました。

その後、政府からの評価は、内部教育質保証の取り組みを検討する評価へと緩和されました。授業視察、評価システムに関しては、研究志向に強い大学が教育に注目せざるを得ないきっかけになり、特に評価員となった大学の教育力の向上につながったと評価されています。それを受けて、内部教育評価が非常に整備されます。政府の介入的施策を阻むために、1990 年代から整備の充実を図ります。毎年度、コースで開設する科目ごとに在籍学生数、学生の成績分布、学生満足度など、そのデータを扱いながら検証し、改善につなげるような評価委員会が整備されました。2002 年から政府の教育に対する評価は、評価委員会がきちんと機能しているかの評価に変わりました。

英国民からは、内部教育質保証の取り組みを検証する評価は分かりにくい、どのぐらい教育成果が上がっているかを比較できる形で示してほしいなどの声が挙がっています。国内大学生の授業料は無料だったのが、1000 ポンドから 3000 ポンド、3000 ポンドから 9000 ポンドに上がっていきまし

た。この過程の中で、教育成果へ着目する声が強まり、2004 年から全国学生調査が始まりました。全国学生調査の資料やデータを使い、Discover Uni というサイトも作られています。その蓄積を踏まえて、2016 年から TEF が始まりました。イギリスは、ある意味で教育成果、アウトカムを政府からの教育評価の中心に据えることを世界で初めて実験しました。

全国学生調査は毎年、最終学年の学部生を対象にオンラインで実施しています。2019 年度は、最終学年の学部生の約 7 割が回答しています。調査項目は、9 分野です。教員の説明はよかったか、このコースで意見や考えを深く探究する機会を得られたか、採点基準が事前に明確にされていたか等々、27 の質問に対して回答します。この全国学生調査からの回答などを使い、Discover Uni が作られました。このサイトは、各大学のコースごとにさまざまなデータが見られるので、非常に面白いです。

例えば、先ほど例に挙げたマンチェスター大学の政治現代史学科を見ると、コースの満足度は 77 パーセントです。スタッフがいい説明をしていたかについては、91 パーセントです。学習機会については、81 パーセントです。アセスメントとフィードバックは、他よりも低い結果が出ています。例えば、成績採点基準がどのぐらい明確だったかについては、64 パーセントです。各項目について、学科やコース単位で見られるようになっています。そのコースを卒業した人の 15 カ月後、3 年後、5 年後の収入状況についても分かります。

約 10 年間の蓄積の中で、2016 年に TEF が導入されました。TEF は、大学単位で金、銀、銅の 3 段階に格付けをする仕組みです。その意味で、研究評価ほど細かく見るものではなく、大きく 3 段階で格付けをするイメージです。六つの評価項目があり、評価項目は、教育に関する満足度、フィードバック、学生支援満足度、学生定着率、卒業後の就職あるいは継続学習率、高技能職への就職あるいは継続学習率の 6 項目です。評価項目には、複数の教育成果データがひも付けをされています。ひも付けされたものに基づいて、この 6 項目が自動で出てくる仕掛けです。

その際に TEF では、重要な工夫が行われています。何かというと、その大学の数値が他大学の数値と比べてどうかという相対的な比較ではなく、その大学の数値がその大学の環境であれば満たすべき数値、ベンチマーク数値を超えているかで判定をしています。ここでいう大学の環境とは、入学年齢や民族性、性別、障害、入学要件、提供している学問分野等々です。これは TEF が公表している環境データの一例です。入学要件、入学の難しさを表しています。オックスフォード大学は、知ってのとおりトップ大学なので、入学要件の難しさは非常に高いです。この 88 パーセントは、オックスフォード大学の全学科のうち 88 パーセントが非常に高いことを意味しています。

ノッティンガム・トレント大学は、専門学校から格上げをした教育大学です。最も高い入学要件を課している学科が 12 パーセント、中間レベルの学科が 45 パーセント、低い学科が 26 パーセントなので、明らかにオックスフォード大学の入学要件よりも低いです。TEF の評価項目である卒業後の高技能職、例えば医者や弁護士、コンサルタントへの就職あるいは継続学習率の数字を見るときに入学要件が高く、初めから学力の高い学生が入学しているオックスフォード大学がノッティンガム・トレント大学よりも高い数字になるのは、約束されていた話なので当然です。最初から大学の環境を加味した評価にしないと、教育の質ではなく、入学者の属性を評価になってしまいます。

その結果として、ベンチマーク数値の発想から TEF はつくられています。オックスフォード大学の場合、卒業後の高技能職への就職あるいは継続学習率のベンチマーク数値は、77.9 パーセントです。それに対してノッティンガム・トレント大学は、63.7 パーセントと明らかに低いです。結果的にオックスフォード大学もノッティンガム・トレント大学も実績数値は超えていますが、仮にオッ

クスフォード大学の 77.9 パーセントのベンチマーク数値をノッティンガム・トレント大学に使ってしまうと、ノッティンガム・トレント大学のベンチマーク数値は下回ってしまいます。

この話が見えてくるのは、有名なビジネススクールの LSE です。LSE は金、銀、銅の銅しか取れませんでした。なぜかというと、ベンチマーク数値が高い数値を超えられなかったからです。卒業後の高技能職への就職あるいは継続学習率は超えていますが、学科の満足度やフィードバックなどの教育に関する項目は学生からの評価が低かったので、結果として銅評価でした。研究評価で見れば、間違いなく LSE よりも低い位置に格付けされるノッティンガム・トレント大学が金をもらう一方で、LSE のような世界的にも有名な大学が銅をもらうことが起こる評価になっており、教育とは何かを踏まえた評価になっています。

TEF に対しては、本当に教育の質を図るものなのか、公による大学ランキングの創設ではないかなど、さまざまな批判がある中で進められています。TEF の創設から 3 年後、2019 年度の入学生のうち、TEF のことを知っていたのは 2 割程度でした。そのうちの約 7 割が TEF は重要だと回答し、約 4 割は実際に大学を選ぶ際に活用したと回答しています。今後、より増えてくるのではないかと考えています。大学関係者は、学生満足度の結果に非常に神経質になっているといわれています。

最後に紹介する教育の質確保の取り組みは、教育力向上プログラムの全面展開です。イギリスは、大学教員が教育力を上げるための教育力プログラムを修了することが当然の規範になりつつあります。1997 年のディアリング・レポートが始まりです。新任の大学教員は、3 年間の仮採用期間中に修士号を取れるぐらいのレベルの教育プログラムを受けることが事実上、義務化をされています。2 年間、週に 2 回出席し、自学自習を含めて合計 600 時間の学習をします。教育理論やカリキュラムの設計方法、ディスカッションの誘導方法、成績評価の付け方等々について 20 名程度の少人数で学びます。

ここまで説明した話をおさらいすると、現在の英国における、教育の質確保の取り組みとしては、学外試験委員制度が行われています。教育プログラム評価委員会の内部教育質保証も非常に活発に動いています。外部評価によりプレッシャーを与える TEF、大学の先生たちの教育力を上げていくための教育力向上プログラムも動いています。この 4 点がいずれも動いている状況です。あえて言えば、外部からのプレッシャーとサポート、内部教育質保証による受け止めや改善のループが両方とも機能しているのがよい点です。政府から TEF を通じた外部評価のプレッシャーがかかると同時に、教育力向上に向けたサポートが行われています。このプレッシャーやサポートを大学側は受け止めて、議論をして、教育改善につなげるような内部教育質保証が存在しています。

英国の、教育の質保証の装置です。イギリスでは、実際の授業改善につながる取り組みをあの手、この手で徹底して行っています。イギリス人はゲームが非常にうまく、すぐにゲームに慣れてしまうので、いろいろと手を変えていきながら取り組んでいます。授業を視察し、評価をして、教育にコメントを返すという非常に手のかかる評価、学生の声を拾ってデータ化し、コース単位で公表するなど、網目の非常に細かい、教員本人に届くような教育評価を行ってきました。この 20 年間で内部教育質保証と外部評価の双方が充実したので、外部評価で把握した成果や課題を大学内部で議論し、改善につなげています。

プレッシャーをかけるだけではなく、教育力向上プログラムの構築サポートも行っています。教育の質保証の成否は、大学の経営陣に真の関心があるかどうかが鍵だと考えています。イギリスでは、授業料の値上げに伴い、学生定員の設定が自由化されています。留学生授業料が経営の不可欠な資源となっているのもあり、学生の獲得競争が非常に激しく生まれていることが大学を教育の質

の向上に向かわせている一因にもなっています。

翻って日本では、実際の授業改善につながるような取り組みを徹底して行っているか。学科単位で公表するなど、網目の細かい、教員本人に届くような教育評価を行っているか。外部評価で把握した成果や課題を具体的な教育の改善につなげるための大学内部での議論は活発か。大学教員の教育力を向上させるためのサポートは行われているか。大学の経営陣は、教育の改善に真の関心を寄せているか。以上のようなことを考えています。

少し余談になりますが、大学の経営陣は教育の改善に真の関心を寄せているかに連動した話をします。これまで国立大学の総長や幹部の人たちと何度か話をする機会があった中で、この辺りは盲点になっているのではないかと個人的に感じています。何が盲点かというと、研究偏重を許せば大学教育は痩せてしまう。その結果、オピニオンリーダーからの信頼を失い続けて、結局は大学教育と研究の双方にお金が回らない事態を招くので、大学改革が止まらない。このメカニズム自体が盲点になっています。

飲み会の場などで話を聞くと、大学の経営陣たちは内心、自分たちは教育をきちんと行ってきたと思っている気がします。特に医者などの理系の人たちは、後輩の面倒をよく見ますが、その見ている中身は研究指導です。教育の話をすると、何となくかみ合いません。私が言っているのは、どちらかというと学部の授業や講義の話ですが、その人たちが行ってきたと言っているのは研究指導の話である場合があります。その辺のことをうまく解しながらでないと、この議論は進まない気がします。先ほど国立大学の若い学生たちの声を紹介しましたが、同様の声が出ないようにするためにも教育の、質の保証の方法を考えて、徹底して実践する必要があると考えています。長時間にわたり、ありがとうございました。

論　考

第8章　我が国におけるリサーチ・アドミニストレーター（URA）の質保証制度の現状と課題

稲垣美幸（金沢大学 先端科学・社会共創推進機構 准教授）

1. はじめに

我が国では，平成 23（2011）年度以降の文部科学省の政策により，リサーチ・アドミニストレーター（URA）の配置が研究大学を中心になされ，URA 業務従事者が短期間に大きく増えた。一方で，URA が担当する業務に対する認識が機関や経営者層でも大きく異なること，URA に対するスキルアップの機会が所属機関によって大きく異なることや雇用の不安定さが優秀な URA 人材の確保の障害になるといったことから，URA としての一定の質を保証することの必要性が指摘されるようになった。こうしたことを背景に，平成 30 年度から文部科学省では URA の質保証制度の実現に向けた検討が進められてきた。

ここでは，令和 3（2021）年度から開始されたリサーチ・アドミニストレータースキル認定制度について，制度構築に至る 2019（令和元）年以降の関連事業において実施責任者を務めてきた筆者の立場から，制度構築の背景と概要，そして実施状況と今後の課題について述べる。

2. 制度設計の背景

平成 23（2011）年度に文部科学省「リサーチ・アドミニストレーターを育成・確保するシステムの整備」事業［1]が開始され，(1)リサーチ・アドミニストレーションシステムの整備［2]，（2）スキル標準の作成［3]，（3）研修・教育プログラム［4]の作成の 3 つの取り組みが同時並行で進められた。（1）については平成 23，24 年度合わせて 15 機関が採択された。（2）については「大学等が研究開発に知見のある人材をリサーチ・アドミニストレーター（以下「URA」という。）として活用（定着）・育成するに当たり，URA に求められる人材像を明確にし，その業務に必要な能力を標準化し，スキル標準[1]として作成することにより，もって大学等における研究支援体制の充実強化を図ることを目的（文部科学省 web サイトから抜粋)」とし，東京大学が実施機関としてスキル標準を作成した。(3）については「大学等が活用・育成するリサーチ・アドミニストレーター（以下「URA」という。）の業務遂行能力向上に資する研修・教育プログラム[2]を作成するとともに実施し，もって，大学等における研究推進体制の充実強化に資することを目的（文部科学省 web サイトから抜粋)」とし，早稲田大学によって，研修・教育プログラムが作成され，研修が実施された。

上記の（1）～（3）の事業に加え，平成 23 年度の文部科学省概算要求の資料（平成 22（2010）年 8 月公表）には，「全国ネットワークの構築」として「リサーチ・アドミニストレーターの全

[1] スキル標準： URA の業務として一般に想定される内容ごとに必要な実務能力を明確化・体系化した指標のこと。

[2] 研修・教育プログラム： URA の業務遂行能力向上のために、必要と考えられる研修・教育内容を分析・検証の上構築し、その内容を業務の種別や求められるスキル等に対応するよう体系化するとともに、受講の目的、効果等を整理し、受講者のレベルに対応できるよう段階を設けるとともに、習熟度に応じた到達目標等も含め作成された、研修・教育の具体的実施方法、であり、全国の大学等で広く活用できる汎用性のあるもの。

国ネットワークを構築」と「リサーチ・アドミニストレーターの資格制度・人材供給システム等に向けた検討」が明記されており，平成 23 年度概算要求の時点から URA の資格制度がリサーチ・アドミニストレーターを育成・確保するシステムの一部として構想されていた。

その後，文部科学省による URA に関する調査事業は表 8-1 示されるように，連続的に実施されてきた。

表 8-1 文部科学省による URA 関連事業

事業年度	事業名	事業目的	実施団体
平成 26（2014）年度科学技術人材養成等委託事業［5］	スキル標準や研修・教育プログラムを活用した人材育成のための調査分析	スキル標準の改定，研修・教育プログラムの内容改定等を行うことで，汎用性のある URA の人材育成につながるスキル標準及び研修・教育プログラムにすること及び URA システムの整備・定着へ向けた URA の資格化や能力認定の制度構築のための基礎調査を実施し，課題の分析・整理を行う	公益財団法人未来工学研究所
平成 27（2015）年度産学官連携支援事業委託事業［6］	リサーチ・アドミニストレーター業務の自立的運営に向けた調査・分析	今後の URA システムの展開を検討していくために，多様化する URA の業務内容，URA システムと URA ネットワークについての調査とその分析結果から，今後のあるべき姿の仮説を設定し，URA システムの成果や今後の展開を視野に入れたシンポジウムの開催を通じて，今後 URA が各機関において自立的に運用され，我が国全体の研究経営人材活用のあるべき姿に向けた調査，分析を行う	株式会社三菱総合研究所
平成 28（2016）年度産学官連携支援事業委託事業［7］	URA システム強化に向けた諸課題に関する調査	大学等内における URA の位置づけ及び大学等内コンセンサスの確立，及び URA の処遇とキャリアパスについて，先進的取り組みを行っている大学等と未だ課題を抱えている大学等とによる「ワークショップ」を通じて，課題解決のための調査・分析を行い，我が国の URA システムの強化及び自立化に向けた諸課題解決方策の例となるものを示す	株式会社三菱総合研究所
平成 29（2017）年度産学官連携支援事業委託事業［8］	リサーチ・アドミニストレーターの質保証に向けた調査・分析	大学等内における URA の好事例に関する事例集の作成を行うとともに，URA の活動に資するデータベース，質保証等について調査する	公益財団法人未来工学研究所
平成 30（2018）年度	リサーチ・アドミニストレータ	URA に求められている実務能力に対するスキル標準等への適合性や卓越性を明確	株式会社三菱総合研究

科学技術人材養成等委託事業［9］	ーの認定制度構築に向けた認定基準等の作成に資する調査・分析	化し，URA 自身の知識･能力の向上や大学等にあっては経営戦略に応じた適材適所での活用等に資することが期待される認定制度の構築に向け，国内での類似の認定制度や大学等における URA の育成制度，海外における研究推進･マネジメント人材に対する認定制度やその実施団体の運営体制の調査・分析等を行う	所

このような調査･分析事業を踏まえ，文部科学省に「リサーチ・アドミニストレーター活動の強化に関する検討会」が設置され，平成 30 年度に「リサーチ・アドミニストレーターの質保証に資する認定制度の導入に向けた論点整理（以下，論点整理という）［10］」が取りまとめられた。この論点整理において，質保証制度における具体的な枠組み（二つのレベルの設定）や要点（審査の観点としての基準適合性と卓越性など）が示された。

この論点整理を踏まえ，令和元年度以降，文部科学省令和元年度科学技術人材養成等委託事業「リサーチ・アドミニストレーターに係る質保証制度の構築に向けた調査研究」（受託機関：金沢大学），文部科学省令和 2 年度科学技術人材養成等委託事業「リサーチ・アドミニストレーターの認定制度の実施に向けた調査・検証」（受託機関：金沢大学）が実施され，具体的な制度設計が行われた［11, 12］。そして，令和 3 年度からの科学技術人材育成費補助金「リサーチ・アドミニストレーター等のマネジメント人材に係る質保証制度の実施」において質保証制度の運用開始に至った［13］。

URA の質保証制度は，平成 23 年度の文部科学省事業を契機に，いわば国全体の方針として政策的に検討･構築が進められてきた制度といえる。また，論点整理の検討にあたっては，我が国の URA 関係団体[3]からの委員等で構成された検討会での議論も踏まえており，我が国の URA 実務関係者が一体となって進められたといえる。

このように 10 年越しの検討を経て，URA の質保証制度は，一般社団法人リサーチ・アドミニストレータースキル認定機構（2022 年 1 月 25 日設立）[14]が実施する制度として，令和 4 年 3 月から開始された。

このような研究マネジメント人材を対象とした認定制度は，欧米を中心に導入されているが，その仕組みや目的は様々である［15］。現在我が国で実施されている URA スキル認定制度は，日本の研究環境とそれに応じて多様な立場で，様々な業務を担っている人々を可能な限り包含し，適切に評価できるように検討されたものである。

[3] 文部科学省による URA 関係団体は次の通り（文部科学省記載順，名称は当時）。一般社団法人大学技術移転協議会（UNITT），医療系産学連携ネットワーク協議会，学術研究協議会（RU11），研究大学コンソーシアム（RUC），国立研究開発法人科学技術振興機構（JST），多能工型研究支援人材育成コンソーシアム，リサーチ・アドミニストレーター協議会　https://www.mext.go.jp/content/20200707-mxt_sanchi02-000008577_1.pdf

3. 制度の基盤となるスキル標準

平成 23 年度に東京大学によって作成されたスキル標準 [3] では, URA 業務を 3 つの中核業務（研究戦略支援，プレアワード業務，ポストアワード業務）と関連専門業務に整理し，それぞれ表 8-2 に示す 22 項目が設定された。そして，スキルを業務遂行能力（知識・理解力と問題解決能力）と業績（経験あるいは実績）で構成されるものと定義し，全ての項目ついてスキルを定義した「スキルカード」が作成された。

中核業務についてのスキルカードは，初級，中級，上級の 3 つのレベルで作成され，業績指標と業務遂行能力指標が具体的に示されている。

URA スキル認定制度の構築においては，このスキル標準を基本として，研修の枠組み，認定審査における評価基準が検討された。

表 8-2　スキル標準

中核・専門業務	項目
1.研究戦略支援業務	1-1 政策情報等の調査分析
	1-2 研究力の調査分析
	1-3 研究戦略策定
2. プレアワード業務	2-1 プロジェクト企画立案支援
	2-2 外部資金情報収集
	2-3 プロジェクト企画のための内部折衝活動
	2-4 プロジェクト実施のための対外折衝・調整
	2-5 申請資料作成支援
3. ポストアワード業務	3-1 プロジェクト実施のための対外折衝・調整
	3-2 プロジェクトの進捗管理
	3-3 プロジェクトの予算管理
	3-4 プロジェクト評価対応関連
	3-5 報告書作成
4. 関連専門業務	4-1 教育プロジェクト支援
	4-2 国際連携支援
	4-3 産学連携支援
	4-4 知財関連
	4-5 研究機関としての発信力強化推進
	4-6 研究広報関連
	4-7 イベント開催関連
	4-8 安全管理関連
	4-9 倫理・コンプライアンス関連

4. 制度概要

4-1 URA の定義

URA スキル認定制度における URA は以下のように定義されている [16]。

URA とは，大学，大学共同利用機関，高等専門学校や国・自治体の研究機関（以下「大学等」という。）の組織全体を俯瞰しながら，学術的専門性を理解しつつ，自身の業務に関する専門性とセクターに偏らない能力を駆使して，多様な研究活動とそれを中心に派生する様々な業務に積極的かつ創造性をもって関わり，研究者あるいは研究グループの研究活動を活性化させ，組織全体の機能強化を支える業務に従事する研究マネジメント人材をいう。

ここで注意すべきことは，職名が URA であるかどうかではなく，従事している業務が定義に合致する人材かどうかであり，職名だけではなく，役職や所属属性は問わないという点である。つまり，どのような肩書きや雇用形態（URA 職，教員職，事務職）であっても，上記の URA の

定義に示される業務に従事していると本人が認識していれば，本制度の対象となる，ということである。

URA の定義については，文部科学省や研究大学コンソーシアムにおいてもなされているが，本制度においては，多くの機関に配置されている URA が従事している多様な業務実態を踏まえた制度とするために，広い範囲の業務を包含した定義が採用されている。なお，この URA の定義についても今後の URA 業務の拡大や深化に応じて見直すという方針である。

4-2 制度の枠組み

URA スキル認定制度は研修と審査で構成される。研修は 3 レベル，審査は 2 つのレベル（認定 URA と認定専門 URA）が設計されている。上記の URA の定義を踏まえ，2 つの審査レベルそれぞれに人材像が定められている。

認定レベル

認定 URA：URA として関わる業務全般の知識を一定レベル以上備え，かつ大学等，我が国の研究組織での一つ以上の中核的業務（当該 URA が主として従事している業務）の経験を有し，研究者，研究グループの研究活動の活性化に主体的に関わる能力を備えた人材。

認定専門 URA：URA として十分な実績を有しており，一つ以上の中核的業務（当該 URA が主として従事している業務）に関する卓越した能力を備え，組織内外の関係者と協力して研究者，研究グループの研究活動の活性化に重要な位置付けで寄与するとともに，組織の機能強化に貢献できる人材。

制度では，これらの人材像とスキル標準におけるスキルのレベルに基づき評価基準が設定されている。なお，認定 URA については論点整理における「基準適合性[4]」，認定専門 URA については「卓越性[5]」が評価のポイントとして位置付けられている。

認定専門 URA については，上記の人材像からもわかる通り，主として従事する業務に関する卓越した能力を備えて，実績を有する人材である。したがって，審査では URA の多岐にわたる業務内容と雇用する側にとって活用しやすい制度とする観点から，審査区分を設定し，その区分ごとに審査を行うこととしている。URA を雇用する側（URA 等の研究マネジメント人材を配置している大学の経営者層（担当理事，URA 所属部署の長等））を対象としたアンケート結果を踏まえ，以下の考え方で審査区分が設定された［11］。

ニーズがあること

- URA 等からのニーズがある
- 雇用者（大学執行部等）からのニーズがある（当該区分における能力を採用要件として利用する可能性がある）

シーズがあること

- 当該区分のスキルの一般化・標準化が可能（内容の明確さ，教材作成の可能性）であること

---

[4] 基準適合性：URA が担う各業務・レベルに対応した必要な基準を充足する実務能力を有することを保証するものであること

[5] 卓越性：他者と比して卓越した実務能力を有することを保証するものであること

実効性があること

- 当該区分の審査員が一定程度存在すること

これらを考慮し，認定専門 URA の審査区分として以下の 5 つの専門業務区分が設定された。

- 大学戦略の企画立案（IR，研究戦略の企画立案，大学経営戦略の企画立案，広報（Public Relations）等）
- プロジェクト企画・運営（プレアワード・ポストアワード）
- セクター間連携（産学官金連携，地域連携）
- 知的財産管理と活用（URA 活動を行う上で必要な知的財産の管理と活用）
- 医療系（医療分野での URA 活動を行う上で必要とする特異事項への対応）

なお，これらの区分は，検討時点の状況を踏まえたものであり，URA の業務の拡大や従事者数の増加に伴い，段階的に増やしてく方針とされている。

認定基準

認定基準は，URA の人材像とスキル標準に基づいて設定されている。そして，スキルを構成する業務遂行能力の知識・理解力については研修で最低限を担保，問題解決能力は審査において確認，そして業績については審査で評価することとしている。研修は，審査を受けるための前提として位置付けられており，研修の修了が審査への申請要件の一つとして設定されている。

研修レベル

研修レベルは，Fundamental レベル，Core レベル，Advanced レベルの 3 レベルが設定されている（表 8-3）。この 3 つはスキル標準のレベル感（初級・中級・上級）と概ね同等である。

表 8-3　研修レベルと考え方

レベル	レベルの考え方
Fundamental	URA 業務上の課題の発見と解決を上司の指示のもとに行うことができる知識のレベル
Core	URA 業務上の課題の発見と解決を自立的に行うことができる知識のレベル
Advanced	URA 業務上の課題の発見と解決を主導的に行うことができる知識のレベル

制度では，それぞれの審査レベルに応じて必要とされる研修が定められている。つまり，認定審査への申請要件として，求められる研修レベルの修了が必須とされている。認定 URA への申請には Core レベルの研修修了を，認定専門 URA への申請には Advanced レベルの研修修了を求めている。Fundamental レベルと Core レベルは積み上げによる設計がされているため，Core レベルの受講の際に，Fundamental レベルの研修修了を求めている。したがって，認定 URA への申請にあたっては，Fundamental と Core レベル両方の研修を修了する必要がある。

4-3 研修について

Fundamental レベルと Core レベル

Fundamental レベルと Core レベルは，スキル標準で定められた 22 項目を土台に，制度検討時点の URA 関連業務に基づいて整理・再編して科目が構成されている。その結果，それぞれ 10 科目群 15 科目の構成となった。当初，実施方法は対面での講義形式（一部グループワークを含む）で検討されていたが，新型コロナウイルス感染症の拡大による社会状況の急激な変化を受け，いずれのレベルもオンデマンド方式での実施へと変更された。それに伴い，インターネット環境さえあれば，受講期間内に，いつでも，どこでも，何度でも受講が可能となっている。

表 8-4　Fundamental レベルと Core レベルの科目構成

科目群記号	科目群	科目番号	科目名
A	研究機関と URA	1	大学等の研究機関
		2	日本の URA
B	研究力分析とその活用	3	科学技術政策概論
		4	研究力分析とその活用
C	研究開発評価	5	研究開発評価
D	外部資金	6	外部資金概論
		7	申請書・報告書の作成支援
E	研究プロジェクト	8	研究プロジェクトのマネジメント手法
F	セクター間連携	9	産学官連携
		10	地域連携
G	知的財産	11	知的財産
H	研究コンプライアンスとリスク管理	12	研究コンプライアンスとリスク管理①
		13	研究コンプライアンスとリスク管理②
I	研究広報	14	広報
J	国際化推進	15	国際化推進

Fundamental レベルは，URA としての業務経験を有さない，あるいは経験が浅い人でも学ぶことができるように，基本的な知識の習得を目的に内容が構成されている。Core レベルは，Fundamental レベルの内容を理解していることを前提に内容が構成されており，URA として数年の業務経験を有している人が受講することを想定している。ただし，15 科目全てに関連する業務経験を有することは想定されていないため，受講者によって科目に対する難易度は異なる。いずれのレベルにおいても広範な URA 業務に関する知識を体系的に学習することを目的とすることから，全科目の受講を求めている。また，全ての科目は，科目ごとに確認テストの受験が求められている。確認テストは択一選択式で，1 科目 80 点以上で合格である。各レベルの修了要件は，Fundamental レベルは全科目で合格，Core レベルは 12 科目以上に合格し，かつ不合格科目についても 60 点以上の得点であることとなっている。

各科目の設計の考え方は，文部科学省令和元年度科学技術人材養成等委託事業「リサーチ・アドミニストレーターに係る質保証制度の構築に向けた調査研究」で説明されている［11］。

Advanced レベル

Advanced レベルは 5 つの専門業務区分ごとに設定される専門科目と，区分を問わず受講を求める共通科目で構成される。

共通科目

共通科目は，URA として把握しておくべき最新の科学技術動向や法令等の知識の習得を目的として実施する。共通科目は 2023（令和 5）年度から開始予定である。

専門科目

専門科目は，専門業務区分ごとに実施協力団体を定め，その団体が実施する研修を採用することとした。一部は 2022（令和 4）年度から開始されている。

4-4 審査について

審査は認定 URA と認定専門 URA それぞれで行われ，申請要件や方法も異なる。

認定 URA

認定 URA の審査は申請者が提出する申請書類に基づいて行われる。審査は 3〜5 人の審査員で行われ，審査委員会が合否判定結果を出し，その結果を認定委員会で確認して認定可否案としてまとめる。認定可否案は最終的に事業運営会議で審議され，認定可否が確定する。審査のプロセスを図 8-1 に示す［17］。審査については，認定審査規程，認定審査暫定細則において定められている。

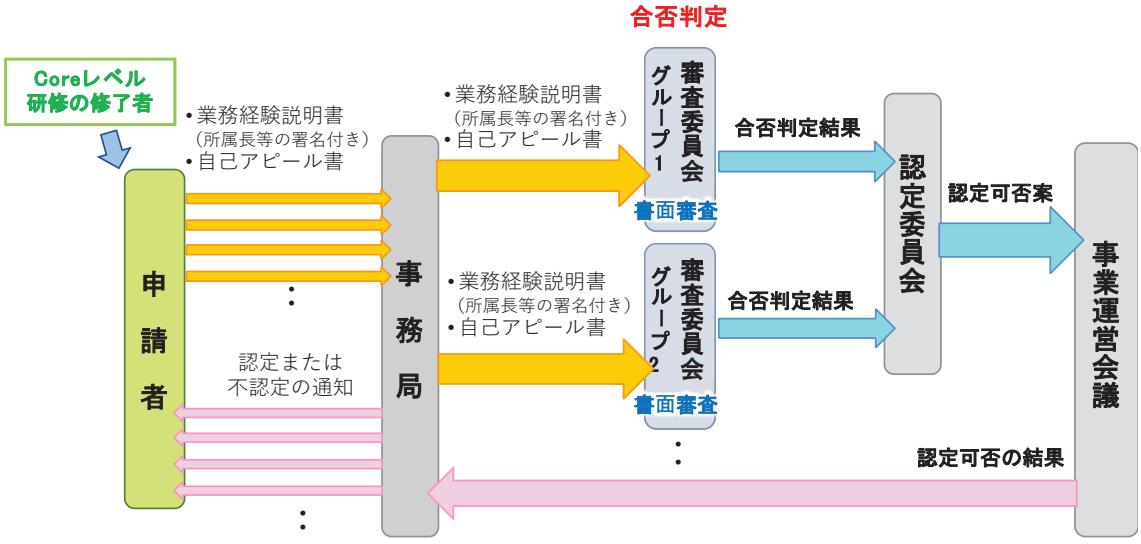


図 8-1　認定 URA の審査プロセス

認定 URA の申請要件

認定 URA の申請にあたっては，以下の要件が課されている。なお，申請にあたっては，職名が URA である必要はない。

① 我が国の大学等における URA 業務の経験が申請期間の締切日時点の直近 5 年間の中で合計 3 年以上あること
② Core レベルの研修を修了していること

①で「大学等」とは，大学だけでなく，大学共同利用機関，高等専門学校や国・自治体の研究機関も含む。

また，「URA 業務」とは，URA 業務の範囲が明確に規定できないことから，URA スキル認定制度では広く捉えることとし，各人の業務が URA 業務と考えられるか否かについては，当事者と周りの関係者の判断を尊重する。

なお，①については，経験年数に大学等以外での経験年数を含めることができるとして，次の附則を設けている。

（附則）

我が国の大学等以外（企業，資金配分機関，外国の大学等）での経験は，その業務内容によっては URA 業務の経験年数に含めるが，その場合でも，合計 1 年以上の我が国の大学等での URA 業務の経験を必要とする。

経験年数に算入する我が国の大学等以外での経験とは，その経験が我が国の大学等での URA 業務に資する可能性があるものと広く捉える。具体的には下の例が挙げられるが，これらに限らない。それらに従事した年数の 1/2 を経験年数として算入することができる。

- 全ての業種における研究や開発の周辺業務（研究や開発そのものは含まない）
  - ・研究や開発のマネジメント等（立案，進捗管理，部署間調整，次への展開）
  - ・研究動向・開発動向の調査・分析や研究力・開発力分析，研究や開発の成果の評価等
  - ・企業と大学等の研究のマッチング支援，組織対組織連携のコーディネート等
  - ・大学発ベンチャーの運営・マーケティング支援等
  - ・省庁系の産学官連携のプロジェクトにおけるマネジメント，コーディネート等
  - ・技術相談，技術支援，ジョブマッチング支援等
  - ・知的財産管理・技術移転等
- 研究や開発とは直接関係しない業務
  - ・新事業創出を支援するためのセクター間コーディネート等
  - ・経営データ分析やマーケティングリサーチ等
  - ・広報の企画や効果の分析等
  - ・イベントの企画と運営等
  - ・地域連携に係るプロジェクトの企画・運営等

認定 URA の申請書類

認定 URA の審査には次の二つの書類を用いる。

様式 1：業務経験説明書

申請者の URA 業務の経験が直近 5 年間の中で合計 3 年以上あることの確認と，その内容と量が基準を満たしているかの判断に主に用いる。

様式 2：自己アピール書

申請者が URA として自立的に問題を解決する能力を備えているかの判断に用いる。

認定 URA の評価項目と評価の観点

認定 URA の評価項目と評価の観点を表 8-5 に示す。

表 8-5　認定 URA の評価項目と観点

評価項目	評価の観点（根拠書類）
1. URA 業務の経験	我が国の大学等において，URA 業務の経験が直近 5 年間の中で合計 3 年以上あると認められるか。（業務経験説明書）
2. URA 業務の内容	URA としての業務を主体的に行っているか。（業務経験説明書）
3. URA 業務の量	URA としての業務の量は妥当か。（業務経験説明書）
4. 問題解決能力の自立性	研究者，研究グループの研究活動の活性化のために，自立的に問題を解決する能力を備えているか。（業務経験説明書と自己アピール書）

評価項目 1 は可否で評価し，審査員の過半数の判定が「可」であることと，評価項目 2~4 については 5 段階で評価し，それぞれの項目について審査員の評点の平均が 3 以上で合格となる。

なお，5 段階で評価する項目についてはスキル標準のスキルカード（中級）に例示されているレベルを基準のレベル（評点：3）とする。

認定専門 URA

認定専門 URA の評価項目と評価の観点については概ね確定しているが，本稿執筆時点では試行の段階であることからここでの詳細な説明は控える。

5. 制度の実施状況

5-1 実施状況

URA スキル認定制度は 2021（令和 3）年度から開始された。初年度は，受講，申請対象者が限られたため[6]，本格的な制度運用は 2022（令和 4）年度からである。本稿執筆時点では 2023（令和 5）年度の研修実施要項が公表されており，研修，審査ともに前期と後期それぞれ 1 回ずつ行うスケジュールで実施される。

2022（令和 4）年度までの研修実施状況を表 8-6 に示す [18]。まだ研修が開始されて 3 期（1 年半）であるが，受講者数は一定規模を維持している。

[6] 2021（令和 3）年度の Core レベル研修受講及び認定 URA の審査については，文部科学省令和 2 年度科学技術人材養成等委託事業「リサーチ・アドミニストレーターの認定制度の実施に向けた調査・検証」における試行協力者のうち，URA スキル認定機構が認めた条件に合致する者を対象として実施された。

表 8-6　研修(Fundamental，Core レベル)受講状況

レベル	Fundamental		Core	
実施時期	受講者数	修了者数	受講者数	修了者数
2021 年度後期	17	17	1	1
2022 年度前期	159	152	83	79
2022 年度後期	143	136	78*	74

*再受講者は含まない

研修受講者の属性を図 8-2 に示す（URA スキル認定機構公表資料［19]からの抜粋)。2022 年度前期は国立大学所属者が約半数を占めていたが，2022 年度後期は私立大学の受講者が増えている。また，国立研究開発法人に所属している人の割合も高い傾向にある。企業に所属する人の受講も増加傾向にあり，受講者については大学等研究機関以外からの参入が期待できる。

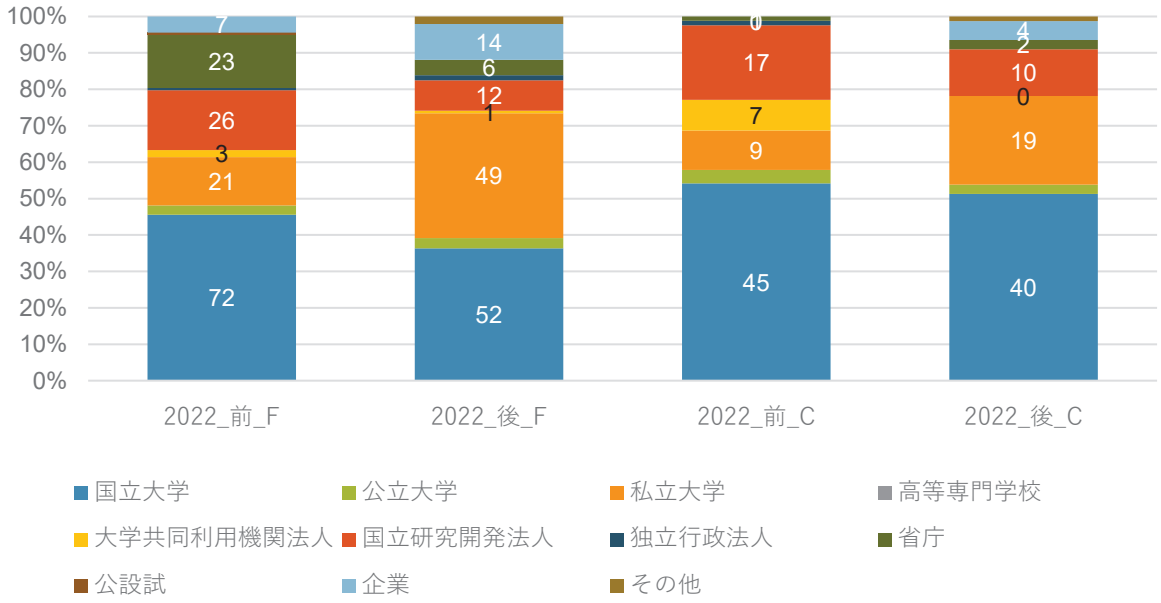


図 8-2　研修受講者属性

2022 年度前期までの認定状況を表 8-7 に示す［18]。本稿執筆時点では 2 回しか実施されていないため，認定状況の傾向等について考察することは難しいが，Core レベルの研修修了者の半数以上が認定 URA への申請をしている。

認定 URA 認定者に対するアンケートに基づくと，認定を受けた理由として，表 8-8 の回答となった（2022 年度前期認定者の回答，複数回答可）（URA スキル認定機構公表資料［19]からの抜粋)。

表 8-7　認定 URA 認定状況

実施時期	申請者数	認定者数
2021 年度後期	3	3
2022 年度前期	58	45

表 8-8　認定を受けた理由

選択肢	回答数
自身の業務に役立つと考えたから	38
自己啓発のため	29
自身の転職・昇進・昇任に有益だと考えたから	27
上司の指示で	0
上司の勧めで	6
同僚が受けるから	4
認定の有無が雇用の評価に用いられるから	2
研修あるいは審査の一部あるいは全部の所属機関による費用支援があったから	23

この結果に基づくと，概ね認定者自身のキャリアアップの手段として認定の取得を考えていることがわかる。また，所属機関による費用支援も受講や審査を受ける上での重要な要素となっている。

2022 年度前期の認定者に費用負担について調査した結果，図 8-3 の結果となった（URA スキル認定機構公表資料 [19]からの抜粋）。研修については 8 割が所属機関の負担，審査については本人と機関負担が概ね半数ずつであった。

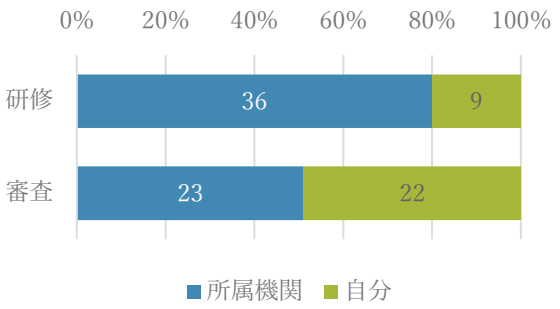


図 8-3　費用負担者（2022 年度認定者）

認定の今後の活用については，転職・異動の際のアピールとしての活用，組織内における URA の認知度の向上のための活用が意見の多数を占めた。特に後者については，所属機関内において URA の認知度が不十分であることを背景として挙げている回答もあった。

6. 制度の普及・定着への課題

ここまで，制度構築に至る背景，制度概要，そして制度の実施状況について述べてきたが，これらからこの URA スキル認定制度を普及・定着させていくためには課題もある。

（1）利用者拡大とそのための周知

制度を普及させていくためには，何よりもまず安定的な利用者の確保が不可欠である。そのためには，研修内容の充実やアップデートと，認定を取得することの意義を広く周知することが重要となる。また，大学等の研究機関に限らず，官公庁や企業など様々なセクターにおいて研究に関連する業務に携わる人にも受講等を勧めることも必要であろう。また，URA キャリアパスの構築において，研修受講や認定取得がステップの一つとして活用されることも重要となる。認定を取得することにより，所属機関を移動しても連続的なキャリア形成が可能となるような制度としていくことが重要である。

(2) 制度維持のための協力者の確保

この制度を普及していくためには，制度自体の質を維持し，そして社会環境の変化に応じたコンテンツの改訂など柔軟な運用が極めて重要となる。そのためには，制度を維持する上で欠かせない協力者の確保が必要不可欠となる。本制度の運営は，研修教材の作成等に関する協力者，審査の実施に関する協力者など，実に多くの協力者の献身的な協力の上に成り立っている。そして特に研修実施に関わる協力者の多くは，所属機関において現役 URA として URA 実務を第一線で担っている人が多く，本務と制度維持のための協力の両立の負担が大きい。そのためにも，協力者の安定的な確保と協力しやすい環境づくりが重要である。

(3) 執行部への周知

(1)(2)については利用者，協力者に関わる課題であるが，これらについては，URA を雇用する側，すなわち執行部や部局長の理解を得ることが肝要である。制度実施に対する URA の協力についても，雇用側の許可を得る必要がある場合がほとんどであることから，組織として制度実施への協力を支援するといったことについても執行部や部局長の理解が欠かせない。そのためにも，研究支援業務の実務担当者やそうした職を求める人のみならず，執行部や部局長への制度の認知と有効性の周知を進めていくことがますます重要となる。

執行部の理解が深まり，さまざまな面での制度利用（採用・昇任審査時における利用や URA に限らず研究支援業務を担当する事務職員への研修受講の推奨など）と制度の安定的な維持への協力（研修講師等としての協力など）が促進され，その結果として機関の研究力向上につながるといった好循環を生み出すことが今後はポイントになろう。

(4) URA スキル認定機構の安定的な運営

(1)~(3)は制度の中身に関する課題であるが，研修，認定事業そのものを実施する URA スキル認定機構の運営に関する課題も存在する。そのために，運営コストや運営体制も含め今後の自立的な運営に向けた検討が必要となる。この点については，文部科学省を中心に関係機関による調整が進められている。

7. おわりに

本稿で紹介した URA スキル認定制度は，検討，試行，改善，本格実施という一連の取り組みを数年に渡り，そして実に多くの人たちの協力を得て構築されたものである。この場を借りて，改めてご協力いただいた多くの皆様にお礼申し上げます。

この制度の構築によって，広範な URA 業務に一つの核が生まれたのではないだろうか。研修内容は，引き続きアップデートを続けていくこととなるが，多岐にわたる我が国の URA 業務を一つの研修として構築した意味は極めて大きい。また，機関によって実に多様な機能を有する URA を評価し，認定することは実際かなりの困難を伴うものである。しかし，統一的な基準で審査を行うことで，URA は自分自身の業務内容や取り組み姿勢がどの程度のレベルにあるかを客観的に知ることができるようになるとともに，審査する側も，URA の業務に関する理解が深まり，URA の機能がより明確化されていくことにつながる。今後は，ここで生まれた「核」からどのような形に URA というものが成長していくのか，それは URA 自身の活躍にかかってい

る。

この制度が，我が国全体の研究力強化につながり，ひいては人類の未来を形作る新たな「知」の創造に少しでも役立つことを期待して本稿を締めくくりたい。

＜謝辞＞

リサーチ・アドミニストレータースキル認定制度の実施においては，故山本進一先生に実施機関である一般社団法人リサーチ・アドミニストレータースキル認定制度の初代代表理事をお引き受けいただくとともに，制度運営においても多大な助言をいただき，円滑に制度を開始することができました。また，本稿の作成にあたっては，URA スキル認定制度の構築において研修及び審査の具体的な議論を取りまとめいただいた，京都大学名誉教授　佐治英郎先生と大阪大学名誉教授　池田雅夫先生に多くの助言を賜りました。金沢大学　角村法久氏には本稿のデータの取りまとめや構成についてご助言，ご協力いただきました。ここに感謝の意を表します。

＜参考文献＞

[1] 文部科学省，リサーチ・アドミニストレーター（URA）を育成・確保するシステムの整備，https://www.mext.go.jp/a_menu/jinzai/ura/（2023 年 2 月 14 日最終閲覧）

[2] 文部科学省，リサーチ・アドミニストレーター（URA）を育成・確保するシステムの整備（リサーチ・アドミニストレーションシステムの整備），https://www.mext.go.jp/a_menu/jinzai/ura/detail/1315871.htm（2023 年 2 月 14 日最終閲覧）

[3] 文部科学省，リサーチ・アドミニストレーター（URA）を育成・確保するシステムの整備（スキル標準の作成），https://www.mext.go.jp/a_menu/jinzai/ura/detail/1315866.htm（2023 年 2 月 14 日最終閲覧）

[4] 文部科学省，リサーチ・アドミニストレーター（URA）を育成・確保するシステムの整備（研修・教育プログラムの作成），https://www.mext.go.jp/a_menu/jinzai/ura/detail/1315870.htm（2023 年 2 月 14 日最終閲覧）

[5] 文部科学省，スキル標準や研修・教育プログラムを活用した人材育成のための調査分析，https://www.mext.go.jp/a_menu/jinzai/ura/detail/1356517.htm（2023 年 2 月 14 日最終閲覧）

[6] 文部科学省，リサーチ・アドミニストレーター業務の自立的運営に向けた調査・分析，https://www.mext.go.jp/a_menu/jinzai/ura/detail/1369166.htm（2023 年 2 月 14 日最終閲覧）

[7] 文部科学省，URA システム強化に向けた諸課題に関する調査，https://www.mext.go.jp/a_menu/jinzai/ura/detail/1385774.htm（2023 年 2 月 14 日最終閲覧）

[8] 文部科学省，リサーチ・アドミニストレーターの質保証に向けた調査・分析，https://www.mext.go.jp/a_menu/jinzai/ura/detail/1403902.htm（2023 年 2 月 14 日最終閲覧）

[9] 文部科学省，リサーチ・アドミニストレーターの認定制度構築に向けた認定基準等の作成に資する調査・分析，https://www.mext.go.jp/a_menu/jinzai/ura/detail/1416495.htm（2023 年 2 月 14 日最終閲覧）

[10] リサーチ・アドミニストレーター活動の強化に関する検討会（2018），リサーチ・アドミニストレーターの質保証に資する認定制度の導入に向けた論点整理，https://www.mext.go.jp/a_menu/jinzai/ura/detail/1409052.htm（2023 年 2 月 14 日最終閲覧）

[11] 金沢大学（2020），令和元年度科学技術人材要請等委託事業「リサーチ・アドミニストレーターに係る質保証制度の構築に向けた調査研究」成果報告書，https://www.mext.go.jp/a_menu/jinzai/ura/detail/1416495_00002.htm（2023 年 2 月 14 日最終閲

覧）
[12] 金沢大学（2021），令和 2 年度科学技術人材要請等委託事業「リサーチ・アドミニストレーターの認定制度の実施に向けた調査・検証」成果報告書，https://www.mext.go.jp/a_menu/jinzai/ura/detail/1416495_00003.htm（2023 年 2 月 14 日最終閲覧）
[13] 文部科学省，リサーチ・アドミニストレーター等のマネジメント人材に係る質保証制度の実施，https://www.mext.go.jp/a_menu/jinzai/ura/detail/1416495_00007.htm（2023 年 2 月 14 日最終閲覧）
[14] 一般社団法人リサーチ・アドミニストレータースキル認定機構，https://www.crams.or.jp（2023 年 2 月 14 日最終閲覧）
[15] 山本進一（2021），主要国におけるリサーチ・アドミニストレーター関係職種の認定・研修制度，大学改革支援に関する調査研究 2020 年度　プロジェクト報告書　2021 年 3 月　p. 57~71，独立行政法人大学改革支援・学位授与機構研究開発部　大学改革支援に関する調査研究グループ
[16] 一般社団法人リサーチ・アドミニストレータースキル認定機構，URA スキル認定制度実施大綱，https://www.crams.or.jp/wp/wp-content/uploads/2022/11/6-1_20220802.pdf（2023 年 2 月 14 日閲覧）
[17] 一般社団法人リサーチ・アドミニストレータースキル認定機構，URA スキル認定制度　認定 URA 審査実施要項　2022 年度（2023 年 1 月 13 日改訂版），https://www.crams.or.jp/wp/wp-content/uploads/2023/01/20230113_CRM_cert_guideline_2022-a.pdf（2023 年 2 月 14 日最終閲覧）
[18] 一般社団法人リサーチ・アドミニストレータースキル認定機構 認定機構各種データ，https://www.crams.or.jp/data/（2023 年 2 月 14 日最終閲覧）
[19] 一般社団法人リサーチ・アドミニストレータースキル認定機構，URA スキル認定制度について（ver.2023 年 2 月 13 日）

第9章 ドイツにおける大学間競争

竹中亨（大学改革支援・学位授与機構 研究開発部 教授）

1. はじめに

本稿は、ドイツにおける大学間競争の展開を紹介し、その特徴を指摘しつつ、わが国との対比を考えようとするものである。まず、本稿の根底にある問題意識を説明しておきたい。

競争は、近年のわが国の高等教育政策を支える基調の一つとなっている。たとえば、それは国立大学への公的資金交付に顕著に表れている。運営費交付金では、いわゆる「共通指標」に顕著に見られるように、成果連動配分の要素が強まってきている。また、公的資金全体を見ても、固定的な性格の運営費交付金の割合が減り、代わって競争的資金の比率が大きくなっている。

このような趨勢は、国立大学法人化の目ざしたところであった。法人化がもともと独立行政法人をモデルとして構想されたのはよく知られている。つまり、法人化はニューパブリックマネジメント（NPM）の公共経営手法を目ざした改革であった。NPMの眼目の1つは、業務を執行する現業的部門（エージェント）を政策企画を行う行政（プリンシパル）から切り離し、競争的な環境に置くことによって業務の効率化をはかるところにある。国立大学法人化も同様の狙いをもつことを、改革の青写真となった「新しい『国立大学法人』像について」（2002年）は明快に述べている。すなわち、法人化の目標は「第三者評価に基づく適切な競争原理を導入」することである（国立大学等の独立行政法人化に関する調査検討会議 2002, 7）。

ところが他方、多くの論者が指摘するように、高等教育には市場競争に馴染まない面がある。まず、教育や研究の成果は本質的に、貨幣的尺度での測定には馴染まない面がある。だから、計数的根拠をもってして大学間の優劣を判断するのは困難である。それに、著しい情報の非対称性がある。大学の教育研究については、それが高度に専門的なゆえに、プリンシパルとしての行政も、サービスの消費者たる学生もその質を判断することが難しい。このことも競争を妨げる。加えて、大学は立地周辺地域の社会経済に根ざすところが大きく、その意味で一種の地域独占をなしている。だから、諸大学が同一地平で相競うという状況は生まれにくい。つまり一言で言えば、高等教育は「典型的な『市場の失敗』領域」なのである（南島 2013, 129）。

日本の現実においても、法人化が目ざした競争原理はうまく作動しているとは決して言えない。詳細は第4節で述べるが、おそらくそのせいだろう、大学人の間では大学間競争には否定的な見解が少なくない（佐和 2011；田原 2018；山極 2018）。

しかしだからといって、高等教育は本質的に競争と相容れないとまで結論するなら、性急の誇りは免れまい。競争が業績向上を刺激するのは事実である。そのことは、自ら研究者として厳しい競争裡に立つ大学人自身、よく分かっているところである。大事なことは、高等教育に適した競争のあり方を模索することだろう。

ドイツの高等教育では、日本の国立大学法人化とほぼ同時に、かつ趣旨を同じくするNPM的な規制緩和が実行された。改革は種々の変化をもたらしたが、その最大のものの一つが競争激化であった（Wissenschaftsrat 2010, 7）。大学間で、また学内の部局間で、さらには個々の教員・研究者間で、「総体的に、ドイツの高等教育制度の競争的メカニズムは種々のレベルにおいて強まった」のである（Hüther/Krücken 2018, loc. 1018）。ある論者は、競争環境の激化は、ドイツの大学統治のパラダイム変化を生んだとも主張する（Orr/Jaeger 2009）。

では、ドイツでは高等教育における競争はいかに生じ、どのような様相を呈しているのか。この関心から、本稿ではドイツの事例を取りあげるものである。予め断っておくが、本稿は決してドイツの事例を模範視するわけではない。わが国における大学競争のあり方を考える際の一つの参考材料として、類似状況にある他国の事例を検討しようというにすぎない。

本稿では以下、第2節でマイヤーの近著の内容を紹介することによって（Mayer 2019）、ドイツでの大学間競争の展開を概観する。第3節では、ドイツの状況の特徴について、関連する知見を加えながら考察する。続く第4節で日本との対比を行いたい。

なお、ドイツでは州立大学が高等教育の主たる担い手となっている。そこで本稿では、日本との対比を考える場合、主として国立大学を念頭に置く。

2. ドイツにおける大学間競争の歴史的展開

マイヤーの研究は、表題の示すごとく、1980年代から2000年代半ばまでのドイツの高等教育界での競争激化の過程を跡づけたものである。ただ、競争がNPM的改革の鍵だということを考えるなら、同書はこの時期のドイツの大学改革の総体を描いたものだとも言える。わが国ではドイツの大学改革についてはあまり知られておらず、同書に含まれる種々の事実はそれ自体として興味深いものがある。そこで、同書の内容を章ごとに詳しく紹介したい。

第1章は「大学増設停止後の競争」と題して、1970年代末以降、ドイツの大学間競争が急速に激化した経緯を描いている。背景にあったのは高等教育予算の削減である。ドイツでも石油危機以降、国家財政が窮迫し、政府はそれまでの大学増設政策を停止したばかりか、高等教育予算そのものにも切り込んだ。さらに額の削減と並行して、政府は予算配分方針にも修正を加えた。先端的な科学技術による経済基盤のテコ入れをはかるという観点から、大学への基盤交付金（日本の運営費交付金に相当）の配分に変更を加えたのである。

縮小したパイをめぐって、大学間で競争が俄然激しくなった。諸大学は政府や世論への働きかけを強める一方、政府の学術政策に沿って、自学内で生命工学、情報工学などのハイテク分野への取組を強めた。これは当然、学内摩擦を強めた。重点研究分野から外された部局は不満を募らせたからである。

同時に、外部資金への傾斜も強まった。これは財政を補うためであると同時に、競争戦略でもあった。政府が、これを予算配分の尺度にしたからである。外部資金への依存は種々の弊害を生んだ。その一つは、若手研究者の任期付き雇用が激増したことだった。

「転換期の競争と協力――東独大学制度の転換」という第2章では、1990年代初頭、両独再統一の過程で、旧東ドイツの高等教育制度が旧西独の学術体制のなかに吸収されていった経緯を描いている。大学間競争という点で、なかでも注目に値するのがベルリンの状況である。

再統一後のベルリンでは、自由大学Freie Universität、フンボルト大学Humboldt-Universität、工科大学Technische Universitätという3つの有力総合大学がひしめいた。加えて、ベルリン州は諸州中でも財政基盤がことのほか弱体であったから、予算削減は激烈であった。こうして、ベルリンでは他州に先駆けて、激しい大学間競争が始まった。諸大学は大学経営の戦略化を行い、独自性形成に向けて学内資源の配分に成果連動方式を導入した。この動きはやがて、90年代後半から全土に波及していくのである。

第3章「競争パラダイム」は、大学間競争が学術政策の主導理念となり、また高等教育界にもこれが浸透していく過程を跡づけている。すでに1980年代初から、高等教育改革を求める声が保守

的な論者から上がっていた。それはやがて、競争によってこそ、効率的で良質の高等教育は可能になるとの観念に結晶化されていく。これが、著者が「競争パラダイム」とよぶものである。

このパラダイムは1990年代には高等教育政策の主流になっていく。興味深いのは、この点で政界には政党横断的な合意があったことである。つまり、保守中道のキリスト教民主・社会同盟も、中道左派の社会民主党も緑の党も、大学間競争の推進という点では一致していた。90年代には連邦・州の大学立法の改正が相次ぐが、それはこうした党派を越えた合意があったればこそ、であった。これらの改正によって、大学の自律が拡大される一方、競争推進のための枠組みが整えられた。

以上の動きに呼応するように、大学の側で新たなタイプの学長が現れた。彼らは経営者的たることを自認し、競争を勝ち抜く手段として自学の独自性を大胆に打ち出す戦略をとった。具体的には、学内で強みのある専門分野を重点分野に選定し、これを資源配分などで優遇していったのである。新タイプの学長たちは、トップの主導性を発揮して新方針を推進した。

トップダウン化に対して学内からは反発が募った。ある者はこれを、教授団の集合的意志を尊重する、古き良き大学運営の伝統に背馳するものと見た。他方では、1960年代の学生紛争後の、学生や職員などの共同参画を定めた大学「民主化」を否定する動きだと批判する者もいた。

第4章「『成果指標』――競争の形式化」では、競争ルールが数値化・形式化されていく過程が論じられる。1970年代に大学への予算削減が始まると、大学の間で、また学内の部局の間で、予算獲得競争は激化していった。ただ当時は、パイをめぐる競争は、学内外ともに交渉や話合いという性格がまだ強かった。

しかし、計量書誌学など、学術的成果を数量化する手法が開発されると、それが次第に競争ルールに取り入れられた。1990年代初以降、各州で順次、大学への交付金配分に数値指標と算定式が取り入れられるようになった。その結果、交渉や話合いの余地が狭まり、競争は一定の形式下で行われるようになった。こうして、外部資金など数値指標を軸にした競争が激化した。また、並行して学内の資源配分でも算定式が導入された。教員の間では批判もあったが、配分法を透明化し、簡素化することに賛成する声も少なくなかった。

資源配分をめぐって競いあう一方、ドイツの大学は声価をめぐる競争にも突入した。それを扱うのが第5章「ランキング」である。1990年代以降、ドイツ国内で種々の大学ランキングが行われるようになった。ドイツでは大学間競争は、あまり学生獲得をめぐる争いにはならなかった。相対的に大学間格差が小さく、また学生のモビリティが低かったためである。その結果、ランキングでは主として社会的声価という資源が焦点となった。

ランキングのあり方やその横行には、疑念や批判も強かった。だからといって、これを正面きって拒否するという選択肢は大学にはなかった。そのため多くの大学では、広報部門を拡充し、また企業的なマーケティング活動を導入した。

第6章「国際的な『最優秀の頭脳をめぐる争い』」のテーマは国際化である。ドイツの世論では1990年代に、自国の将来を懸念する声が強まった。ドイツは再統一後、旧東ドイツの再建という重荷を抱えたうえ、産業構造のハイテク化にも遅れをとっていた。このままでは、世界経済が今後グローバル化し、国際競争が激化するなかで、ドイツは落伍してしまうのではないかという危機感が高まったのである。

高等教育においても、優秀な研究者人材がアメリカなどに国外に流出する一方、留学生受け入れは遅々として進まない状況が続いていた。そこで政財界や世論では、これはひとえにドイツの高等

教育が国際的競争力に欠けるためだという見方が生まれてきた。こうして、大学の国際化が大きな課題として浮上するにいたった。

留学生の目にドイツの大学が魅力的に映らず、またドイツの若手研究者が故国を見切るのはなぜか。改革論者によれば、これは何より、ドイツの制度が旧態依然としていて、「国際標準」たる英米的制度から逸脱しているためであった。注意したいのはこの頃、折しも高等教育の全欧的斉一化をはかるボローニャ・プロセスが動き出していたことである。こうして国内の議論と欧州レベルの政策が共振した。

その結果、学士、修士という新たな学位制度を導入された。既存の課程は急速にそれに変換されていった。また若手が研究者として早期に自立できるよう、助教授 Juniorprofessor の職位が新設された。交付金配分では、留学生比率など国際化に関する指標が算定式に組み込まれた。こうして、個々の大学は積極的に教育研究の国際化を進めた。

最終の第 7 章「エクセレンス・イニシアティブ」は、2005 年に始められた大規模助成プログラム「エクセレンス・イニシアティブ」Exzellenzinitiative（本稿では以下、「エクセレンス」と略）を扱う。これは、ドイツの大学における科学研究の水準を一挙に向上すべく、優良な大学を選定して集中的に助成することを目的としていた。これに選ばれんがため、諸大学は以前にも増して激しい競争を繰り広げた。優秀な研究者を獲得するため、また採否に大きな影響のある外部資金の獲得実績を上げるため、懸命の工夫と努力が行われた。

注意したいのは、「エクセレンス」はその影響において、単なる助成プログラムにとどまらなかった点である。それは、ある意味でドイツの高等教育を塗り替えるものであった。それまでの高等教育政策は建前として、諸大学は平等というスタンスをとっていた。しかし、同プログラムは事実上、高等教育政策が種別化の方向に転換したことを意味した。大学は今や、先端的研究を行う「エリート大学」とそれ以外という 2 つのグループに分けられたのである。

さらに、大学内部の意思決定構造も大きな影響を受けた。同プログラムの助成は、研究者個人ではなく、大学を単位としていたためである。諸部局は、大学としてとりまとめる申請に自らが洩れないよう、懸命になった。こうして学内競争が激化した。同時に、その最終決定権をもつ学長室などの本部の権限が強まった。本部は、往々にして教授招聘人事にも介入した。それに比例して、従来の同僚制的運営体制の柱であった参事会や教授会の発言力は低下した。

「エクセレンス」には、「勝者」を固定化してかえって競争を阻害する懸念があるなど、弊害も少なくないと著者のマイヤーは言う。しかし当面、同プログラムに代表されるような大学間競争を勝ち抜く以外に大学にとって選択肢はないと述べて、本書を結んでいる。

3. ドイツの大学間競争の特徴

以上、マイヤーの著書を紹介した。このような経緯を経て、大学間競争は「近年、高等教育政策の主導的な観念へと発展した」のである（Winter 2012, 17）。今日、ドイツの大学では競争意識はかなり鋭敏である。

若干の例を挙げよう。たとえば、大学改革で辣腕を謳われたある学長は、競争は大学を動かす原動力だとして、次のように述べる。「競争には、好悪に関わらず立ち向かわなければならない。そうでないと、いずれは地方プレーヤーに落ちぶれ、何につけても不足を託つことになる」（Scherf 2012）。この種の認識は大学トップの間ではかなり広まっている。ドイツの学長についての調査研究によれば、学長たちは、「大学に立ち止まる余裕はない。激しい競争環境を生き抜いていこうと

するなら、変化していかざるをえない」と、強い競争圧力を感じている（Bieletzki 2018, 118）。

競争に落伍するのでは、という危機感は大学経営陣だけに限られない。一般の大学人の間でもかなり浸透している。たとえばゲッティンゲン大学では、2019年に「エクセレンス」に2度続けて不採択になったために、学内の批判を浴びた学長が責任をとって任期途中で辞任するという騒ぎになった（Schmoll 2019b）。

競争熱は、大学界の外へも波及している。「エクセレンス」の選考は一種のメディア現象の観があって、選考結果が発表されると、好首尾に欣喜雀躍し、州首相と喜びの乾杯をする学長の姿がテレビで報じられる。その一方では、カメラは仏頂面で敗北を噛みしめる大学トップの様子を映し出す（Wagner 2019）。今のような競争が今後も続けば、「全学的な燃え尽き症候群になってしまいかねない」と、危惧する声も大学内にある（Schmoll 2019a）。

ここまで競争意識が鋭敏になったのは、むろん現実にその熾烈が著しかったゆえである。ただ、ドイツでの競争の水準が、たとえば他国に比して目立って高かったとまでは言えない。一般に、ドイツは大学改革では晩生だとされ、高等教育の市場化は抑制的だとされる（Schimank/Lange 2009; Dobbins/Knill 2014）。また、英、蘭、墺、独の4ヶ国における高等教育のNPM的改革を比較した研究では、ドイツは最後尾にあるとの結論が出ている（Boer/Enders/Schimank 2007）。したがっておそらく、競争の熾烈度の水準より、その変化の度合――改革前の、いわば無風状態と改革後の競争的風土の間の懸隔――が大きかったことが、競争への意識を強めたのだろう。

以下では、ドイツでの大学間競争に見られる特徴について、若干の事実的知見を補いながら考えてみたい。

3-1 政治的・社会的コンセンサス

日本のわれわれから見て興味深いのは、ドイツでは高等教育における競争に関して、広汎な政治的・社会的コンセンサスがあったことである。まず、政治的次元では、マイヤーも指摘するごとく、保守的論者の提起した改革パラダイムには、政界を右から左まで覆う合意が存在していた（Mayer 2019, 119-120）。与野党間に意見の相違がないのだから、政策の実現は円滑であった[1]。

幅広い合意はまた、政策の連続性をも保証するものであった。1998年には連邦レベルで政権交代があったが、高等教育における競争促進の方針は変わらなかった。たとえば、「エクセレンス」が実現したのはキリスト教民主・社会同盟政権時代だが、そもそもの発祥は、その前の社会民主党政権で立案された「エリート大学」構想にあった（Mayer 2019, 290）。

注意したいのは、このコンセンサスは社会的な広がりをもっていたことである。たとえば言論界でも、大学改革の基本線は広く共有されていた。たとえば、ドイツで大学ランキングが普及する契機になったのは、雑誌『シュピーゲル』SPIEGELが1989年に始めたことだった（Mayer 2019, 227）。今日、志望大学選択で広く活用されているのは、『ツァイト』ZEIT紙が、後述のシンクタンクCHEと共同で行っているランキング「ツァイト・キャンパス」ZEIT Campusである。そして、『シュピーゲル』と『ツァイト』は、よく知られているようにドイツのリベラル系メディアの双璧である。

コンセンサスは大学にも浸透していた。大学界を代弁するドイツ学長会議Hochschulrektorenkonferenzは、メディア大手のベルテルスマン財団Bertelsmann Stiftungと共同して、1994年に高等教育シンクタンクの高等教育発展センターCentrum für Hochschulentwicklung（CHE）を設立した。CHEはドイツにおける大学改革の原動力の一つであ

る。高等教育改革に関する調査研究を行い、提言を発表するほか、行政や大学と密接に共同してプロジェクトを実践している。また、研究助成機関のドイツ研究振興協会 Deutsche Forschungsgemeinschaft（DFG）は、助成額獲得の大学ランキング「助成ランキング」Förder-Ranking を公表するなど、競争を促進する姿勢をとっている（Mayer 2019, 229）。もちろん、一般の教員・研究者の間では、大学改革や競争に批判的な空気は強かったのは事実である。しかし、大学界の公式的な立場が改革賛同であったという事実の重みは大きい。

以上のように、ドイツにおいて大学間競争について、幅広い社会的コンセンサスが成立していた。上段で紹介した「エクセレンス」へのメディアへの注目もそれを示している。競争の制度的な枠組みを作ったのが政治的コンセンサスだとすれば、それを後押ししたのが社会的コンセンサスであった。

3-2 高等教育予算の緊縮

改革へのコンセンサスが広まり、とくに大学界にまで浸透した大きな背景として、高等教育予算の緊縮があった。マイヤーが挙げているベルリンの例は、緊縮がいかに厳しかったかを端的に示している。すなわち、当時の州当局による高等教育予算の見直し計画では、主要 3 大学はほとんど教授数の半減を呑まされることになっていた（Mayer 2019, 99）。その他の州でも予算削減や執行停止が行われ、財政難に喘ぐ大学では施設の老朽化、人員不足を訴える声が相次いだ。こうした事態は今日でも変わっておらず、「予算不足」Unterfinanzierung がドイツの高等教育の問題を語る際のキーワードになっている。

予算の窮迫は、総じて財政基盤の脆弱な都市州や旧東独諸州で目立つが、他州も決して例外ではない。たとえば、旧西独のヘッセン州にあるマールブルク大学も構造的な予算不足に喘いでいた。部局によっては、予算は教授定員数の 86%を賄うに足るのみで、教授全員の人件費をカバーするために、連年、学生受入れ数を定員より 30%増しにする――州からの交付金は学生数に連動するため――のを余儀なくされた（Zoske 2021）。

表 9-1　ドイツの学生数（年次は冬学期、単位千人）

	総合大学	専門大学	行政専門大学	合計
1980/81	837	174	25	1,036
1985/86	1,036	268	33	1,337
1990/91	1,342	331	39	1,712
1995/96	1,409	399	50	1,858
2000/01	1,341	426	33	1,800
2005/06	1,418	535	33	1,986
2010/11	1,504	684	30	2,218
2015/16	1,792	929	37	2,758

出典　Wissenschaftsrat 2018, 101

この間、絶対額では高等教育予算が増えたのは事実である。しかし、忘れてはならないのは、ドイツでは学生数が一貫して増加していたことである。表 9-1 が示すように、ドイツ全体で 1980/81 年冬学期に 103.6 万人だった学生数は、2015/16 年には 275.8 万人と、2.7 倍に増えた。その結果、たとえば各州の学生 1 人あたりの基盤交付金支出額（2000～2010 年、インフレ未調整）を見

ると、増加したのは3州だけであり、他の13州では減少した。減少幅は、もっとも大きかったブレーメン州では33.8%にも上った（Dohmen/Krempkow 2014, 24-25）。

このような状況で大学が少しでも予算増をはかるとすれば、まず眼の向かうのが基盤交付金中の成果連動配分である。こうして、州政府側にプールされた資金をめぐって州内諸大学が相競う構図ができあがった。

もう一つ、大学が競い合ったのが外部資金の獲得である。これは、科学技術政策のヴィジョンに沿って大学を誘導したいと考える連邦・州の当局が、政策手段として次第に多用するようになっている。外部資金の獲得は、それ自体が大学財政を潤すだけでなく、また研究の質の指標として評価に用いられるから、二重に重要である。成果連動配分でも、外部資金は好んで指標に取りあげられている。

その結果、大学の競争的な外部資金への依存は上昇した。州立大学の収入における基盤交付金の割合は1990年に86%だったのが、2015年には72%に低下している。代わって、外部資金の比率は同時期に14%から28%に倍増した（Wissenschaftsrat 2018, 101）。

ここで一言付け加えておきたい。ここに紹介した大学の窮状は、高等教育への公的研究費支出の国際間比較などで描かれるドイツの状況と一致しない印象がある。たとえば豊田長康は、研究力凋落の続く日本の好対照として、ドイツの潤沢な資金状況を指摘する（豊田 2019, 490）。

理解の鍵は大学以外の研究機関の存在にある。ドイツでは科学技術研究の担い手として、大学外研究機関 außeruniversitäres Forschungsinstitut（AUF）が大きな役割を果たしている。とりわけ重要なのが、フラウンホーファーFraunhofer、ヘルムホルツ Helmholtz、マックス・プランク Max-Planck、ライプニッツ Leibniz の4研究機関である。AUFは主として連邦からの基盤交付金を財源としている。主要4研究機関の予算合計額は、大学部門のほぼ5分の1にあたる規模であり（Sack 2019, 15）、研究支出に限ればほぼ拮抗している[2]。しかも、近年の傾向として、大学への予算が伸び悩む一方、AUFへの交付が増える状況にある[3]。

3-3 報償としての名声

ドイツにおける大学間競争では、資源などと並んで、あるいはむしろそれ以上に、声価 reputation が報償として大きな意義をもっている。端的な例は、「エクセレンス」である。

同プログラムは、純然たる助成規模だけで言えば、さほど大型の事業ではなかった。2006～2017年の間の助成総額は約46億ユーロで、年平均にすれば約4億ユーロ弱となる。これは、ドイツの全大学の年間支出総計（2013年で、98.7億ユーロ）のわずか4%程度に相当するにすぎない。同プログラムを総括した最終報告書も、助成額が十分でなく、大学の構造的な予算不足を解消するものにならなかったと指摘している（Internationale Expertenkommission Exzellenzinitiative 2016, 11）。

助成規模の小ささのゆえであろうか、研究への刺激効果という点では、「エクセレンス」は大きな成果を収めなかった。同プログラムの成果を計量書誌学的に分析した研究によれば、「エクセレンス」での成果物はドイツ全体の研究成果をある程度押し上げはしたが、画期的な成長をもたらしたというほどではない（Hornborstel/Möller, 2015）。ついでに言えば、「エクセレンス」には大学の独自性追求の支援、差異化の促進という目標もあったが、これについても評価は芳しくない。別の研究は、この目標では同プログラムははっきり失敗だったと結論づけている（Flink et al. 2012）。

ところが、大学間の競争を促すという点では、「エクセレンス」は大きな成功であった。プログラムが発表されると、諸大学は申請に向けて、外部資金の獲得、著名研究者の招聘などに一斉に乗り出した。挙げ句には、先述のように、学内外で大きな反響を生むまでにいたった。

応募にあたって、大学側はむろん助成規模は承知しており、したがって財務面での大きな効果は期待できないことはむろん分かっていた。にもかかわらず、諸大学が競争に乗り出したのはなぜか。それは、このプログラムでの採択のもたらす「エリート大学」というお墨付きが目当てだったから、と言える。

このことは一見、奇妙に見えるかもしれない。政策的な刺激・誘導のために通例用いられるのは、予算や補助金等の経済的な報償である。しかし、大学の行動を左右する要因として、声価はそれに劣らず重要である。大学間競争が資源や学生と並んで、声価をめぐって行われることは、マイヤーもランキングとの関連で述べているし、それ以外にも多くの研究が指摘するところである（Schimank/Lange 2009, 59; Austin/Jones 2016, loc. 3094)。詰まるところ、知の生産と移転という大学の使命は、本来的に非経済的な性格をもつ。それを考えるなら、このことは不思議ではない。

但し付け加えるなら、声価の追求は純然たる名誉心だけの問題ではない。第1に、声価は通例、何らかの経済的報償とセットにされる。言い換えれば、かくかくの額の助成に採択されたという事実が声価の源になるという事情がある。第2に、声価は単なる「箔」ではない。名の通った有名大学になれば、国内外から著名な研究者や優秀な学生を獲得しやすくなり、国際的な研究提携するのも容易になる。したがって、声価には実利と連動する面がある。

声価が大学間競争の報償として機能するのは、別段ドイツに限ることではない。わが国を含め、どこでも見られる事情である。ついでながら、大学ランキングでも、声価はしばしば評価観点になっている。ただドイツの事例は，高等教育での競争において声価のもつ意義に改めて注目させるものである。

4. 日本との対比

ドイツにおける大学改革の展開を見ていると、その間の日本での動きと類似するところが少なくない。まず両国ともに、ユニバーサル段階にある大学が、より多様化・複雑化する社会からの要請に直面しつつも、伝統的な意思決定構造ではこれに十分対応できないという問題を抱えた。さらに、「国際標準」とされるアングロサクソン的大学モデルを前に、旧来の教育研究のあり方が国際的競争力を欠くと批判されたのも共通している。また、どちらの国でも、国家戦略のなかでイノベーションの牽引者として大学への期待が高まるのに、財政上の制約から高等教育予算は逆に緊縮を強いられた。そして、こうした問題への対処として、両国はともにNPM的な大学改革を導入したのである。

今日、先進国の高等教育はその社会的位置と役割において共通点をもつから、日独間に相似が見られるのは不思議ではない。しかし他方、相異なる高等教育の歴史と文化を背負う以上、両国の間に違いがあるのも当然である。ドイツの大学間競争のあり方をわが国への参考にする場合も、前提状況や制度面等における相違に注意しておくことは欠かせない。

さしあたって以下の点を指摘しておきたい。

4-1 大学間格差

まず挙げられるのは、日本では大学間格差が大きいことである。ドイツの場合にもむろん、財政

規模や研究力等において、世界一線級の研究大学とその他の大学との間には格差はある。しかし、おそらく日本ほどではないと考えられる。格差の度合を客観的に示すのは難しいが、たとえば研究分野ごとの大学別の論文数は一つの材料と言える。これを見ると、日本では分野を問わず、上位を占める大学はほぼ固定されているのに対して、ドイツの場合、分野によって上位大学が異なる（竹中 2021a, 35)。言い換えれば、日本は旧帝大等の有力大学をトップとする富士山型だが、ドイツは分野によってトップが異なる八ヶ岳型と言ってよい。

加えて、日本では格差が固定的である。これについても格好の指標はないが、たとえば大学ランキングの顔ぶれからある程度は窺えよう。表 9-2 は、THE の世界大学ランキングの上位 100 位以内に入った日独の大学を示している。日本では、どの年をとっても現れるのは東京大学と京都大学の 2 校のみである。一方ドイツの側では、ミュンヘン大学、ハイデルベルク大学、フンボルト大学のような常連組もいるが、それ以外は入れ替わりが結構多いし、順位にも動きがある。

表 9-2　THE 世界大学ランキングの上位 100 位以内の日独の大学

2012 年		2017 年		2022 年	
順位	大学	順位	大学	順位	大学
27	東京大学	30	ミュンヘン大学	32	ミュンヘン大学
48	ミュンヘン大学	39	東京大学	35	東京大学
54	京都大学	43	ハイデルベルク大学	38	ミュンヘン工科大学
70	ゲッティンゲン大学	46	ミュンヘン工科大学	42	ハイデルベルク大学
78	ハイデルベルク大学	57	フンボルト大学	61	京都大学
99	フンボルト大学	75	ベルリン自由大学	73	シャリテ医科大学
		78	アーヘン工科大学	74	フンボルト大学
		82	ベルリン工科大学	78	テュービンゲン大学
		89	テュービンゲン大学	83	ベルリン自由大学
		91	京都大学		
		95	フライブルク大学		

出典　Times Higher Education, 各年

以上の点は、日本での大学間競争のあり方を考えるうえで考慮を要する問題である。プレーヤーとしての大学の間に過度の格差が固定的に存在する場合には、健全な競争は期待できない。

4-2 大学の自律性

日本では、国立大学の経営面での自律がドイツに比べて弱い。そのため、大学経営の自由度が小さく、たとえば大学が競争環境下で果断な決定を企てても、実行には制約が生じる。

たとえば財務面では、ドイツの基盤交付金は一括交付され（いわゆる一括予算 Globalbudget)、その執行はほとんど大学の裁量に任されている。また、予算期間中は原則として予算額は固定され

ており、大学側では計画的な財務運営が可能である。一方、日本の運営費交付金は、原則は一括交付ではあるが、使途の指定や繰越・留保についての制限が残っている。また、額は毎年度決定される。

学務面では、たとえば教育課程の質保証が好例である。ドイツでは、規制緩和前は教育省による事前認可が行われていたが、今日は大学認証（アクレディテーション）という事後チェックに委ねられている（竹中 2022)。一方日本では、事前規制の設置審査が大学認証（機関別認証評価）となお併存している。

日本でもドイツでも、大学業務に対する政府の統制は、規制緩和後の今日は目標管理の原則に基づいている。すなわち、行政は大学の個々の取組には干渉せず、最終的な目標の達否のみを検証する方式である。そのためのツールとして、日本では中期目標・中期計画、ドイツでは業績協定という、相似た制度が用いられている。

しかし、両者を比較すると、かなりの差がある。ドイツの制度は干渉的性格が弱く、したがって大学の自由度が高い。一方、日本の制度はなお執行管理の色合いが濃く、大学の個々の取組を行政が直接に統制するものとなっている（竹中 2023（予定))。

もっともそのドイツも、ヨーロッパ全体から見れば、決して評価が高いわけではない。ヨーロッパでは、高等教育の種々の領域で自律性を実現することを理念としている（表 9-3 参照)。ヨーロッパの 33 の国・地域の高等教育制度の自律度を比較した調査によれば、ドイツはとくに財務面を中心に、なお規制が強い（Pruvot/Estermann 2017）[4]。

表 9-3　ヨーロッパにおける高等教育での自律性と大学の責任

自律性の領域	大学の責任
組織的自律性	学内組織構造の決定
政策的自律性	教職員の任用・待遇の決定
	学生の選抜
	学生定数の決定
	教育・研究プログラムの開発
管理的 interventional 自律性	戦略と目標ヴィジョンの決定
	学内報告制度
	教育・研究の質保証制度の運営
財務的自律性	公的・民間の資金の学内配分の決定
	資本市場での資金調達
	内部留保の形成、未使用金の次年度繰越
	公的交付金の使途決定

出典　Nickel 2011, 3

4-3 大学の経営人材

競争環境の下で大学の舵取りをするには、相応の経営的能力が必要である。表 9-3 が示すように、自律性と大学の責任は表裏一体である。委ねられた裁量を、大学は効果的・効率的に活用する責任がある。だがこの点で、日本の国立大学はドイツと比べていささか見劣りがする。ここでは、ドイツの大学における経営人材を見てみよう。

大学トップの学長に関しては、アメリカ風のいわゆるプロ的な学長は、州立大学に関するかぎり、ドイツにもほぼ存在しない。ほとんどの学長は，自らも教員・研究者として大学の中で育ってきた経歴をもっている（Bieletzki 2018）。但し、経営管理職としてのキャリアの分化は日本よりは進んでいる。学外から学長が迎えられることはよく見られる。人材斡旋企業等を通じて他学の学長経験者等をスカウトすることすら，今日そう珍しいことではない（Schmoll 2021）。

ドイツの大学の経営陣には、学長、副学長に加えて、事務方トップとしての事務総長 Kanzler が加わっている。大学改革以前には、事務総長は学内の事務機構で昇進してきた人物が任ぜられることが多かった。この時代は、業務執行の法規面での適正性が重視されたから、事務総長としての要件は法学的素養であった。今日では、他の大学、研究機関、公的組織でマネジメントの経験を積んだ人材が公募で選抜されることが多い。大学経営が多面的になっているからである。したがって、事務総長の学・職歴も以前よりも多様になっている（Krücken/Blümel/Kloke 2009; Blümel 2016）。

事務職員についても、ドイツでは新たな動きが見られる。大学の業務が教育・研究という古典的な領域から、社会貢献、国際化、リカレント教育などにも拡大するにつれて、各領域での専門的能力が必要となった。そこで、学術マネージャーWissenschaftsmanager とよばれる高度専門的な事務職員が現れた（竹中 2021b）。彼らは通例、自ら博士号を保持しており、したがって学術界の文化や慣行に精通している。その一方で、研究マネジメント、質保証、広報・マーケティング、法務、キャリア支援など、個々の領域で専門的な能力・経験をもっている[5]。

学術マネージャーは多くの場合、旧来の大学事務機構とは別の部署を構成する。一つの典型は、学長など経営陣の直下にスタッフとして配置される形である。たとえばハノーファー大学では、9人のスタッフが学長の下に 8 部門に分かれて置かれ、経営陣の意思決定を支援するという体制をとっている（Universität Hannover n.d.）。大学トップの企画力、機動性を高める狙いによるものである。

また、部局レベルの経営力も重要である。規制緩和におる裁量の拡大は、州から大学へという次元に留まらず、学内でも本部から部局への次元で推進されるためである。そこでドイツでは最近、部局マネジメント Fakultätsmanagement によって部局の経営力の増進に注意を向ける動きがある。

学術マネージャーという新たなタイプの事務職員が現れたにもかかわらず、ドイツの大学事務職員の総数はさほど増えていない。これら上級職が増えた分、中下級職位のポストがデジタル化等を通じて削減されたからである（Kaufmann 2012, 136; Hüther/Krücken 2016, 245-248）。つまり、ドイツの大学職員組織は全体として合理化・高度化したのである。

5. おわりに

日本とドイツの高等教育は、相似た状況に置かれている。すなわち、ユニバーサル段階に特徴的な諸問題に直面し、また知識基盤社会に向けた新たな社会的使命を課せられている。さらに、その解決のために NPM 的大学改革という処方を講じ、大学統制の新たなツールとして競争原理を導入したという点でも、両国は相似ている。しかし前節で見たように、競争の実際の形態は両国でかなり異なっている。

古典的な NPM 的競争の実現度という点からすれば、たしかにドイツのほうが日本よりも一歩先んじていると言える。しかし、問われているのは、抽象的な大学改革の原理を金科玉条視することではない。高等教育はその国の歴史と文化の中に編み込まれおり、それを無視して他国での制度や実

践を持ちこんでも、満足には機能しない。

高等教育制度でのNPMのあり方についての比較研究を見れば、国・地域によって遅速・相違がはなはだしいことは明らかである（Boer/Enders/Schimank 2007; Paradeise et al. 2009; Lanzendorf/Pasternack 2009; Hüther 2011）。NPMを導入した場合にも、結局、その実践はその地の旧来の慣行と価値観と混交するなかで進むのである。大学間競争においても、ドイツの事例を参考に日本の実情に応じたあり方を模索することが不可欠である。

＜参考文献＞

Austin, Ian/Glen A. Jones, 2016, *Governance of Higher Education: Global Perspectives, Theories, and Practices,* New York: Routledge 2016, Kindle ed.

Bieletzki, Nadja, 2018, *The Power of Collegiality: A Qualitative Analysis of University Presidents' Leadership in Germany*, Wiesbaden: Springer 2018

Blümel, Albrecht, 2016, „(De)constructing organizational boundaries of university administrations: changing profiles of administrative leadership at German universities," *European Journal of Higher Education* 6-(2), 89-110

Boer, Harry de/Jürgen Enders/Uwe Schimank, 2007, "On the Way Towards New Public Management? The Governance of University System in England, the Netherlands, Austria, and Germany," in Dorothea Jansen, ed., *New Forms of Governance in Research Organizations: Disciplinary Approaches, Interfaces and Integration*, Dordrecht: Springer, 137-152

Deutsche Forschungsgemeinschaft, 2018, *Förderatlas 2018: Kennzahlen zur öffentlich finanzierten Forschung in Deutschland,* https://www.dfg.de/download/pdf/dfg_im_profil/zahlen_fakten/foerderatlas/2018/dfg_foerderatlas_2018.pdf、2023年1月1日閲覧

Dobbins, Michael/Christoph Knill, 2014, *Higher Education Governance and Policy Change in Western Europe: International Challenges to Historical Institutions*, Basingstoke: Palgrave Macmillan, Kindle ed.

Dohmen, Dieter/Rene Krempkow, 2014, *Die Entwicklung der Hochschulfinanzierung – von 2000 bis 2025*, Berlin: Konrad Adenauer Stiftung

Flink, Tim/Jan-Christoph Rogge/Simon Roßmann/Dagmar Simon, 2012, „Angleichung statt Vielfalt: Deutsche Universitäten auf der Suche nach Profil" *WZBrief Bildung* 22, 2-7

Hornborstel, Stefan/Torger Möller, 2015, *Die Exzellenzinitiative und das deutsche Wissenschaftssystem: Eine bibliometrische Wirkungsanalyse*, Berlin: Berlin-Brandenburgischen Akademie der Wissenschaften

Hüther, Otto, 2011, „New Managerialism? Gemeinsamkeiten und Differenzen der Leitungsmodelle in den Landeshochschulgesetzen," *die hochschule* 2011-(1), 50-72

Hüther, Otto/Georg Krücken, 2016, *Hochschulen: Fragestellungen, Ergebnisse und Perspektiven der sozialwissenschaftlichen Hochschulforschung,* Wiesbaden: Springer Fachmedien

Hüther, Otto/Georg Krücken, 2018, *Higher Education in Germany: Recent Developments in an International Perspective*, Cham: Springer, Kindle ed.

Internationale Expertenkommission Exzellenzinitiative, 2016, *Evaluation der Exzellenzinitiative:*

Endbericht, https://www.gwk-bonn.de/fileadmin/Redaktion/Dokumente/Papers/Imboden-Bericht-2016.pdf、2020年1月30日閲覧

Kaufmann, Benedikt, 2012, *Akkreditierung als Mikokropolitik: Zur Wirkung neuer Steuerungsinstrumente an deutschen Hochschulen,* Wiesbaden: Springer

国立大学等の独立行政法人化に関する調査検討会議, 2002, 「新しい『国立大学法人』像について」http://www.nougaku.jp/buchokaigi/seimei/houjin.pdf、2022年12月22日閲覧

Krücken, Georg/Albrecht Blümel/Katharina Kloke, 2009, *Towards Organizational Actorhood of Universities: Occupational and Organizational Change within German University Administrations*, Speyer: Deutsches Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung

Lanzendorf, Ute/Peer Pasternack, 2009,„Hochschulpolitik im Ländervergleich," Jörg Bogumil/Rolf G. Heinze, eds., *Neue Steuerung von Hochschulen. Eine Zwischenbilanz*, Berlin: Sigma, 13-28

Mayer, Alexander, 2019, *Universitäten im Wettbewerb: Deutschland von den 1980er Jahren bis zur Exzellenzinitiative*, Stuttgart: Franz Steiner

南島和久, 2013, 「NPM・行財政改革と大学評価――評価社会における大学と組織」広田照幸編『組織としての大学――役割や機能をどうみるか』岩波書店、107～143頁

Nickel, Sigrun, 2011, „Governance als institutionelle Aufgabe von Universitäten und Fachhochschulen," in Brüsemeister, Thomas/ Martin Heinrich, eds, *Autonomie und Verantwortung: Governance in Schule und Hochschule*, Münster: Monsenstein und Vanderdat, [no page range]

Orr, Dominic/Michael Jaeger, 2009, "Governance in German Higher Education: Competition versus Negotiation of Performance,": in Jeroen Huisman, ed, *International Perspectives on the Governance of Higher Education: Alternative Frameworks for Coordination*, London: Routledge, https://www.researchgate.net/publication/263617206_Governance_in_German_Higher_Education_competition_versus_negotiation_of_performance、2023年1月4日閲覧

Paradeise,Catherine/Emanuela Reale/Ivar Bleiklie/Ewan Ferlie, eds., 2009, *University Governance: Western European Comparative Perspectives*, Springer

Pruvot, Enora Bennetot/Thomas Estermann, 2017, *University Autonomy in Europe III: The Scorecard 2017*, Brussels: European University Association

Sack, Norbert, 2019, *Wissenschaftsleadership: Die Zukunft der Führung von Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen*, Wiesbaden: Springer Gabler

佐和隆光, 2011, 「国立大学法人化の功罪を問う」会計検査研究』44、5～12頁

Scherf, Martina, 2012, „Universitäten müssen sich dem Wettbewerb stellen," *Süddeutsche Zeitung*, 22 February 2012

Schimank, Uwe/Stefan Lange, 2009, "Germany: A Latecomer to New Public Management," in Catherine Paradeise/Emanuela Reale/Ivar Bleiklie/Ewan Ferlie, eds., *University Governance: Western European Comparative Perspectives,* Springer 2009, 51-75

Schmoll, Heike, 2019a, „Ein ungleicher Kampf," *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 18 April 2019

Schmoll, Heike, 2019b, „Aufstand gegen den Universitätspräsidenten in Göttingen," *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 8 August 2019

Schmoll, Heike, 2021, „Heftige Vorwürfe gegen Uni-Kanzlerin Bör," *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 6 December 2021

竹中亨，2021a，「ドイツにおける大学基盤交付金制度――基礎経費・アウトプット指標・業績協定」『大学評価・学位研究』22、21～38 頁
竹中亨，2021b，「ドイツにおける大学職員研修」大学改革支援に関する調査研究グループ編『大学改革支援に関する調査研究 2020 年度報告書』大学改革支援・学位授与機構研究開発部、72～79 頁
竹中亨，2022，「ドイツの大学における内部質保証――学内認証の制度と手順」大学改革支援に関する調査研究グループ編『大学改革支援に関する調査研究　2021 年度プロジェクト報告書』大学改革支援・学位授与機構研究開発部、216～229 頁
竹中亨，2023（予定），「ドイツの大学業績協定――高等教育での目標管理と大学統制」『大学改革・学位研究』24
田原博人，2018，「競争原理の危うさ」田中弘允/佐藤博明/田原博人『検証　国立大学法人化と大学の責任――その制定過程と大学自立への構想』東信堂、228 頁
Times Higher Education, World University Rankings, https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings、2023 年 1 月 4 日閲覧
豊田長康，2019，『科学立国の危機――失速する日本の研究力』東洋経済新報社
Universität Hannover n.d., Präsidialstab und Stabstellen, https://www.uni-hannover.de/de/universitaet/organisation/praesidialstab-und-stabsstellen、2022 年 8 月 30 日閲覧
Wagner, Gerald, 2019, “Große Gefühle, kleiner Ertrag,“ *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 22 July 2019
Winter, Martin, 2012, „Wettbewerb im Hochschulwese,“ *die hochschule* 2/2012. 17-45
Wissenschaftsrat, 2010, *Empfehlungen zur Differenzierung der Hochschulen*, Honnover: Wissenschaftsrat
Wissenschaftsrat, 2018, *Empfehlungen zur Hochschulgovernance*, Honnover: Wissenschaftsrat
山極寿一，2018，「国立大学法人化は失敗だ」『読売新聞教育ネットワーク』2018 年 3 月 9 日、https://kyoiku.yomiuri.co.jp/rensai/contents/40-2.php、2020 年 6 月 18 日閲覧
Zoske, Sascha, 2021, „Mühsamer Kampf gegen Millionendefizit,“ *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 17 February 2021

<注>

[1] このことは、特殊ドイツ的な文脈ではことに重大であった。教育は州の管掌事項だからである。州には、保守系政府の州もあれば、社会民主党が統治する州もある。与野党にコンセンサスがなければ、大学制度はモザイク状態になっただろう。あるいは、そもそも改革立法が州教育相会議 Kultusministerkonferenz で不発に終わった蓋然性が高い。文教政策を各州間で調整するこの会議では、決定は全会一致が原則だからである。
[2] 2015 年に大学全体の研究支出額は 153 億ユーロだったのに対して、AUF は 125 億ユーロにのぼった（Deutsche Forschungsgemeinschaft 2018, 22）。
[3] ついでながら、ドイツの場合、国際的統計等で公的な研究費支出額が相対的に多いからといって、その分競争が緩やかだとは言えない。ドイツでは、外部資金のカテゴリーに DFG や EU などからの公的助成が含まれ、むしろこれが主である。たとえば、上述の 2015 年の大学の収入中の外部資金 28%のうち、17%が公的助成である（Wissenschaftsrat 2018, 101）。DFG の予算は大部分が連邦からの交付金であり、したがって元をたどれば公的資金である。
[4] もっとも、ドイツは州ごとに制度が異なるため、この調査ではドイツ全体ではなく、ブランデンブルク、ヘッセン、ノルトライン＝ヴェストファーレンの 3 州のみを調査対象に取りあげている。
[5] 近年、わが国では高度専門的な大学職員として IR（Institutional Research）や URA（University

Research Administrator）がよく話題に上る。ドイツの学術マネージャーは本文に述べたように、教育研究を含め、様々な領域に携わるので、これらを包摂する概念だと言える。そのせいか、管見のかぎりではドイツの高等教育関連の文献にはIRやURAの語は現れない。敢えて言えば、比較的IRに近い語としてControllingが用いられることがある。

第 10 章　国立大学法人の財務情報の分析方法の検討
ー分析可視化システムのプロトタイプ開発と指標の生成ー

井田正明（大学改革支援・学位授与機構 研究開発部 教授）

1. はじめに

これまで（参考文献 [1],[2]），「国立大学法人の財務」[3] で取り扱われている財務指標に対して，インタラクティブ性と可視化法を伴う BI ツールの開発と利用，及びクラスタリングや次元削減法等のデータサイエンスの分析手法により，財務指標および大学集合の特徴を分析する方法を検討してきた．

参考文献 [1] においては，関連する様々なデータ分析の手法を検討した．すなわち，クロス集計とフィルタリングにより様々な分析観点を繰り返し変更しながらインタラクティブに分析及び可視化を行う方法，大学集合や財務指標集合に対して階層型クラスタリングとその樹形図により近接性を検討する方法，相関・偏相関行列とクラスタリングによる相関性の検討とそのネットワークグラフによる相関性の可視化の方法，主成分分析等の次元削減法により大学集合や指標集合の関係性を可視化する方法，次元削減により従来分類とクラスタリングの分類の比較方法，次元削減についての時系列変化のアニメーションと色変化による大学群やクラスタの変化を可視化する方法等の検討を行った．

参考文献 [2] においては，これらの検討を発展させ，高等教育機関に関連するデータや分析可視化，指標選択をシステム実装化するためのプロトタイプ開発について検討した．すなわち，統計の基礎的分析方法を備えた BI ツールの開発，サーバ上での財務指標分析および相関性・次元削減・クラスタリング等のデータサイエンス手法を備えた分析システムの開発，さらにサーバ上での高度な支援システムとしての指標選択のための対話型可視化法の開発の検討を行った．

これまで検討してきた方法は，評価・意思決定・計画等の様々な場面において基礎となるデータ分析方法である．またこれら分析可視化方法を実現するツール（システム）は，ユーザである大学財務や大学改革に関わる専門家がそれぞれの目的に応じて検討を行う際に，基礎的な情報を与えるとともにデータについての新たな知見を得る契機を提供する支援機能になるものと期待される．

対象データについては，大学の財務情報以外に教育研究情報を含めた総合的な大学情報を対象とする．ここでは財務情報と基礎的な教育情報として「大学基本情報」[4] との融合を考える．

本稿ではこれまでの検討と開発を進展させ，分析方法の考察を深めるとともに，評価・意思決定のための支援システムのプロトタイプ開発について述べる．本年度の学会等での研究成果発表は参考文献 [5],[6],[7] 等であり，本稿はこれらの内容をまとめた本年度の成果報告である．

2. BI ツールの改良

ここでは，基礎的なデータ分析について文献［2］から改良した内容を説明する．具体的に改良を加えたのは BI ツールである．

データ分析の初期段階に行われることは，指標ごとの基本的統計の理解である．図 10-1 は教育関連指標，図 10-2 は研究関連指標を対象としている．左側パネルは，指標の選択（プルダウン）を行いそれらに対する様々な条件の選択（フィルタリング）を行う．すなわち，学系・学部等の選択，（図 10-1 については）年度選択，規模選択，地区選択である．図 10-2 ではそれらの選択条件に対

応した各データの配置とバイオリンプロット（ボックスプロットと頻度の近似曲線）が示されている．各点は各大学の学系・学部のプロットであり，その頻度が図形の幅で表されている．また各点にマウスを合わせる（マウスオーバー）により各点の詳細な情報をポップアップで表示することができる．さらにバイオリン形状の部分に対してのマウスオーバーすることにより全体の基本的な統計量（平均値，中央値，四分位値，外れ値）を容易に表示させることができる．図 10-2 の上方には正規性検定（Shapiro–Wilk test 等）の結果も表示されている．これら様々なフィルタリング条件の下での指標ごとの特性の迅速な表示により，利用者の発想を中断させることなくスムーズにデータ理解を進めることができる．

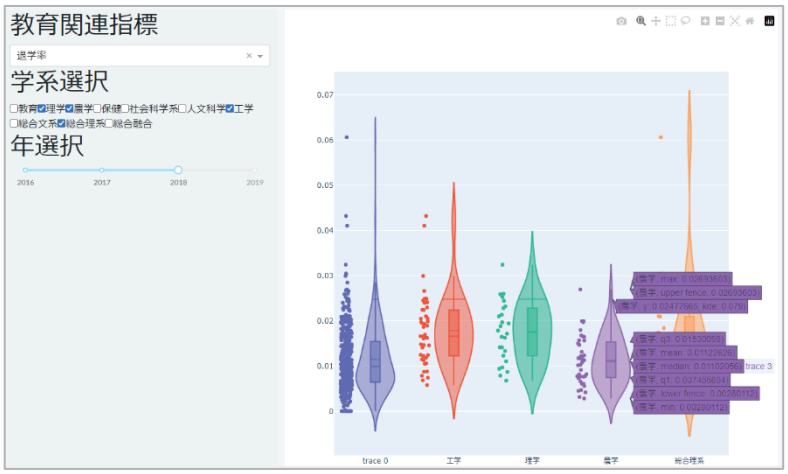


図 10–1．教育関連指標についての BI ツールによる検討［7］

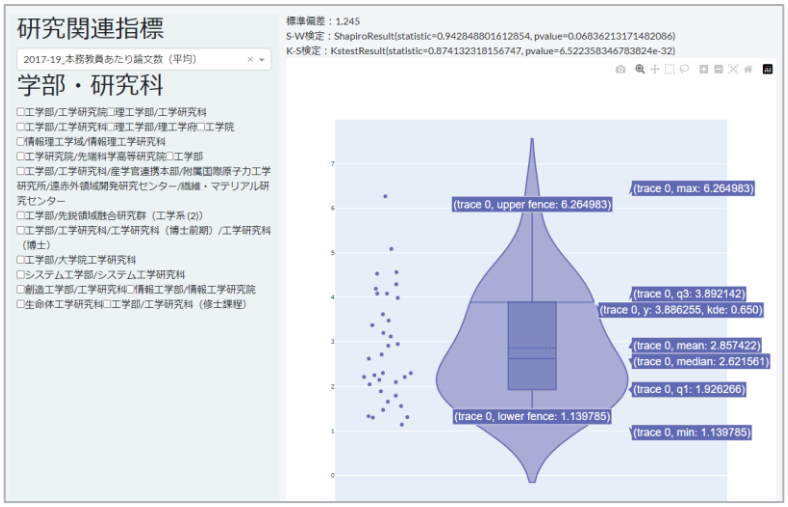


図 10–2．研究関連指標についての BI ツールによる検討［7］

基礎的分析の次の段階として，相関性の観点からの分析を行う．図 10-3 が示すのは財務諸表における勘定科目間の相関性を対話型可視化機能により検討するツールである．この図は例として損益計算書の中の 2 つの項目についての散布図である．図の上部に 2 つの項目を選択するプルダウンメニューおよび変換（線形と対数）メニューがある．その下が年度選択である．図下の左側の各点は

大学を表しており，各点へのマウスオーバーにより選択した 2 項目について情報（大学名，2 項目の値，大学分類）がポップアップで表示される．選択された大学については右側に 2 つの項目値の時系列グラフが瞬時に表示される．このような機能により選択されたさまざまな 2 項目間の関係を全体（散布図）俯瞰しつつ時系列的に理解を深めることができる．利用者の興味に応じた選択の組み合わせにより各グラフは瞬時に応答し利用者のデータ理解を深める支援機能となっている．



図 10-3．2 つの項目間の関係の検討[5]

3. システム開発（指標選択の支援）[5]

参考文献[2]の指標選択機能においては BI ツールの応用として，各種選択として自由度を持つ分析ツールを評価・意思決定を行う専門家が実際に操作してもらうことで，変数選択を行う方法を検討した．これは利用の目的に応じて，指標群の中から必要なものを選択する難しい問題であり，これに対する支援方法の開発は重要である．ここでは様々なデータサイエンス手法の結果を支援（レコメンド）機能として用いることで，利用者に判断の基礎となる情報を提供する．そのような対話型可視化機能を機敏に実現するための支援システムの構築は非常に重要である．しかしながら，これらを実現するためには様々な制限がある．たとえば，情報基盤システムへの負荷，システム応答速度，可視化方法の制限，インタラクション方法の制限等である．また，多くのユーザにとっては，特別なアプリケーションをインストールせずブラウザのみで利用できるような利用環境が望まれる．現実的なプロセスの実現のために，現在，高速なアプリケーションサーバ上に支援システムのプロトタイプを開発している．そこではさまざまな Python のデータサイエンスのライブラリパッケージが活用されている．またインタラクションや可視化のためライブラリも活用されている．システムはユーザの行う選択の変化に合わせて十分に機敏な速度で分析結果の可視化を行えるものとなっている．

指標選択の手順は，一種の多目的評価の問題であり，ここでは，(a)主成分分析における主要な軸への貢献度による選択，(b)指標間の相関関係からみた近接性による選択，(c)各軸に対して独立性を考慮した選択等の観点から評価を行い，数理的手法，対話型可視化法，そして，財務専門分野での判断を組み合わせて探索的に指標選択を行うことになる．

以下，開発中のプロトタイプシステムについての説明を行う．全体像となるダッシュボード画面

が図 10−4 である．

図の右側の一番上の部分は年度の選択画面である．図の左側のパネルが従来の指標の選択画面となっている．この中から指標の選択を行うことになるが，利用の際には，ある指標の選択によりどのように分析結果が変化したかの比較が必要となるため，2 種類（複数）の指標の選択機能（(A),(B)）が備えられている．右側の各種グラフのパネルにおいて，それらに対応して左の列が選択(A)，右側の列が選択(B)による結果を表示することになる．

図のその下の部分は相関性の分析と次元削減による分析結果の表示である．相関性については，上の図が相関行列とヒートマップである．下の図は相関性の強度をグラフによって表現したものである．図 10-4 の右下の 2 つの図は次元削減についてである．これらは次元削減法として主成分分析を利用し 2 次元上で指標の集合を表示したものである．上の図が財務指標についての散布図である．図中の色は従来の財務指標の分類に対応している．下の図は大学群についての散布図である．主成分分析以外の他の次元削減手法への置き換えも可能である．

さらに他の各種クラスタリング手法（k-means 法や Spectral Clustering 法）による指標のグループ化の検討を行いシステム化を進めている．これら分析結果の可視化によりシステムの利用者にとって納得のできる指標の特定やグループ化，大学群のグループ化を発見していくことになる．最終的な指標集合の分類や再構成は，利用者である分野の専門家の判断にゆだねられることになる．

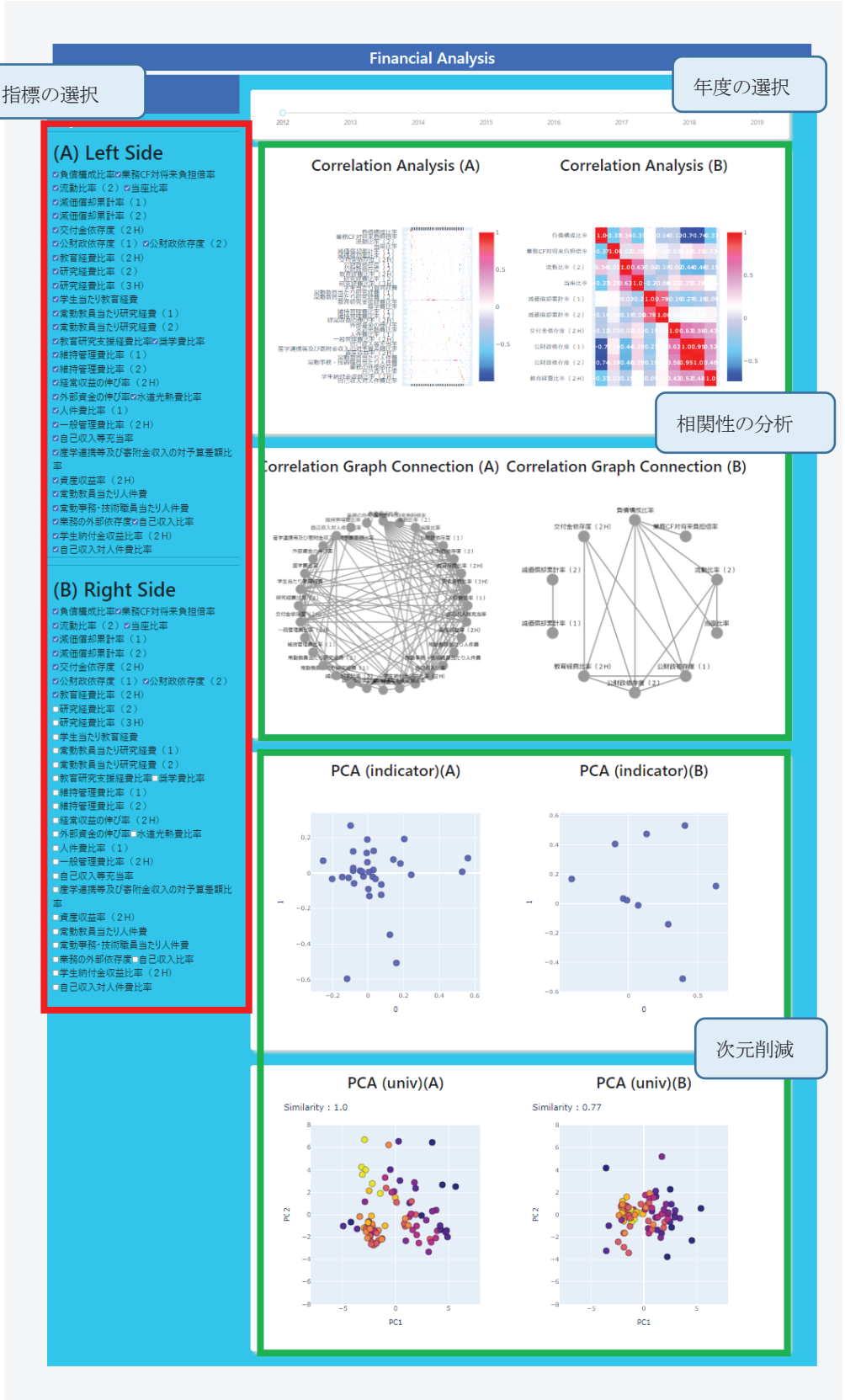


図 10-4. 指標選択のための支援ツール（参考文献[5]より）

4. システム開発（指標開発の支援）[6],[7]

前節で述べたように既存の指標集合から望ましい指標を探索的に選択する支援システムのプロトタイプを開発している．しかしながら，既存指標のみでは大学の特性や大学間の関係を適切に表現できるとは限らない．そのため新たな指標の開発が望まれ，それを支援するシステムの構築が重要となってくる．以下，従来の指標選択に加え，新たな指標生成を支援する方法を検討する．現在プロトタイプの開発中でありその内容を紹介する．

ここでは，新たな指標の形として最も基本的な「比率」を考えることとする．たとえば，分子として貸借対照表の勘定科目の中からある項目を選択し，分母として組織の構成員情報として例えば学生数を選択しその比率を新指標として設定することとする．手順としてはつぎである（対話型可視化システムによる指標の開発）．

- 新指標の設定
- システムによる支援：数理的（データサイエンス）及び情報的手法によるレコメンデーションの提示と可視化の実施．
- 反復的利用：該当分野（例，高等教育の財務分析）の利用者が対話型可視化によりさまざまな設定変更を繰り返してデータ分析を行う．分析方法としては，相関分析，次元削減，クラスタリング等であり，設定の選択に応じて瞬時に分析計算を実行し可視化を行う．またマウスオーバーによる表示など動作を伴った効果的な情報提供も行う．探索は変動可能な設定を少しずつ変化させ繰り返し実行する．
- 利用者による判断：設定変更とともに得られた結果と利用者の持つ専門知識とを融合させることによって判断を行う．最終的に利用者が様々な結果の集合を十分に理解し納得いけば終了となる．

具体的な開発中のシステムを説明する（参考文献[6], [7]）．図 10-6 は，現在開発中の新指標の開発支援ツールの全体像の画面である．図の左側のパネルは，従来の指標の中からの指標の選択パネルである．基本的には，前節の指標選択の支援システムと同様の操作を行うことになる．

左側の従来項目の選択部分や新指標の構成項目の選択部分には，財務指標に加えて，財務諸表（貸借対照表，損益計算書等）からの勘定科目，そして学生数や教員数などの大学基本情報[4]の項目も含まれている．

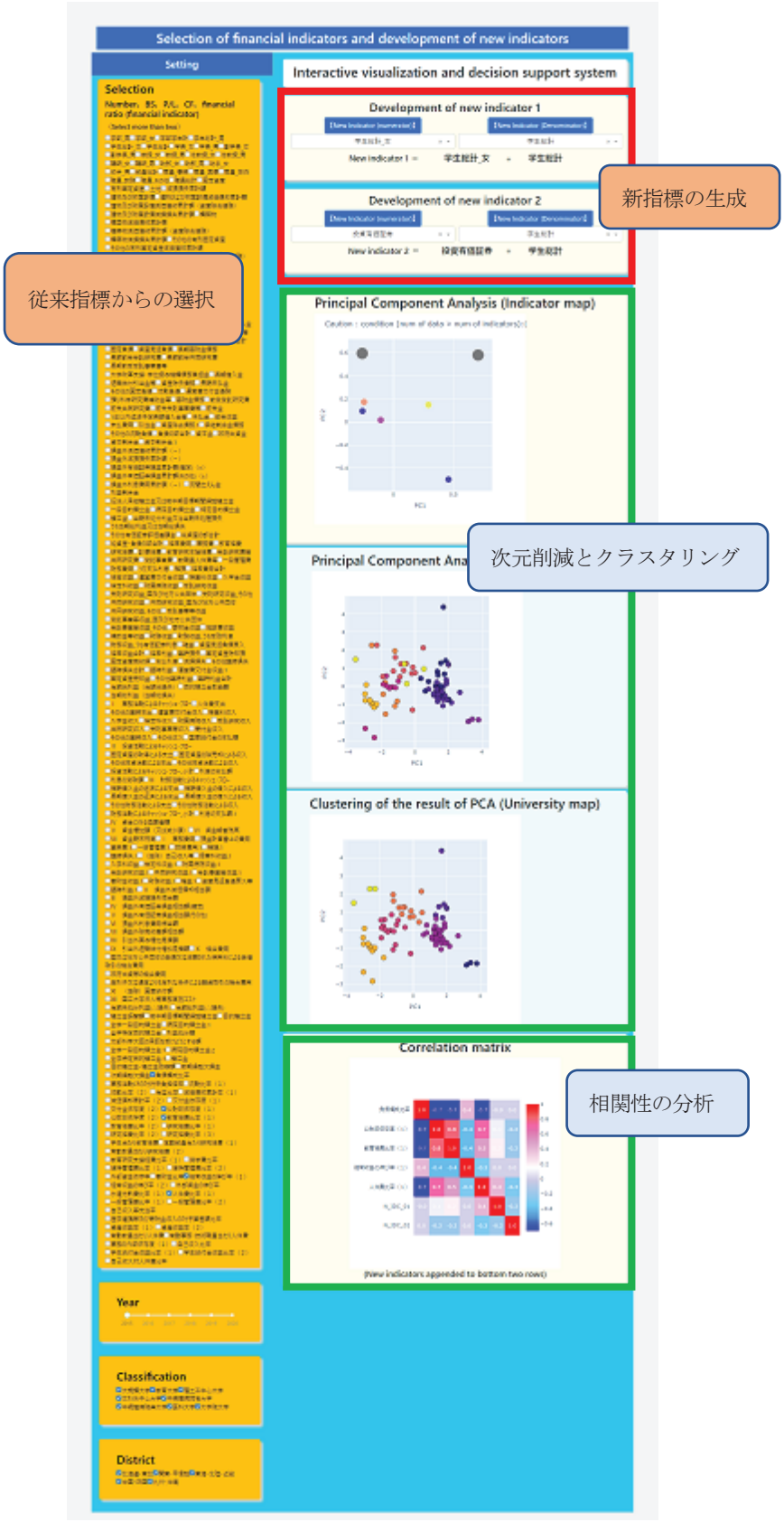


図 10-5. 新指標生成のための支援ツール（参考文献[7]より）

新指標の設定（図 10-6）：モーダル画面やプルダウンメニューを併用して，分析比率の分子と分母をマウスにより対話的に選択する．この際に 1 種類の指標の生成では，十分な指標間の関係を検討することができないため，複数（2 種類）の新指標の生成機能を備えている（1 種類のみでの検討とすることも可）．図の上のパネルは例として女性学生比率を設定している．

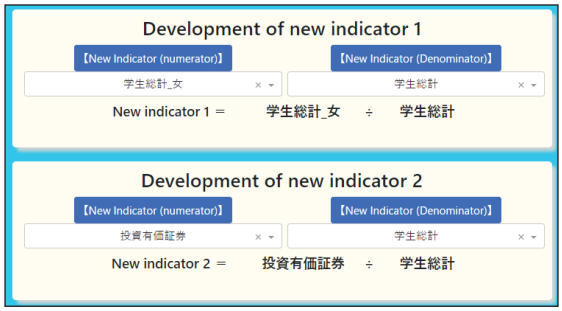


図 10-6．複数（2 種類）の新指標（比率：分子と分母を設定）の設定［7］

次元削減（図 10-7）：主成分分析（PCA）等により次元削減を行った結果の 2 次元の散布図であり，既存の財務指標とともに新指標（大きな黒の点）も配置され相対位置関係を見て取ることができる．図における他の色は既存の指標分類（5 種類）との対応を表している．図 10-7(a)は，これまでの指標分類から一つずつ項目を選択した結果である．新指標の設定前は，この図のように新指標が原点に位置している．図 10-7(b)は，新指標として具体的な比率を設定した後の結果である．この図では 2 つの指標を新たに設定しており，図上部に 2 つの新指標が配置されている．

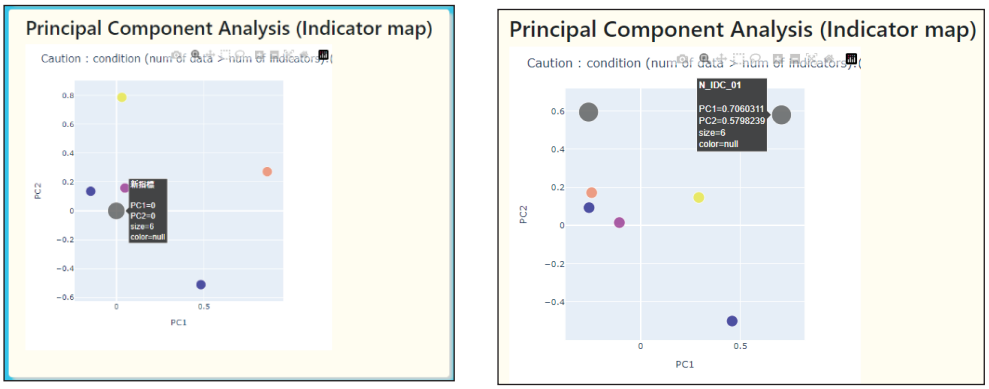


図 10-7．指標と複数の新指標の PCA によるプロット（a），（b）［7］

図 10-8(a)は，次元削減を行った後の「大学群」についての散布図である．図における色は，既存の大学分類（大規模大学，医科大学，理工系大学等）を表している．つぎに，この散布図に対しクラスタリングを行う．次元削減後の結果にクラスタリング（k-means 等）を実施した結果が図 10-8(b)である．ここでの色はクラスタリングされた新たな所属グループを意味している．クラスタリング数は状況に応じて可変である．これにより，新指標の追加による大学群の分布の変化を見て取ることができる．

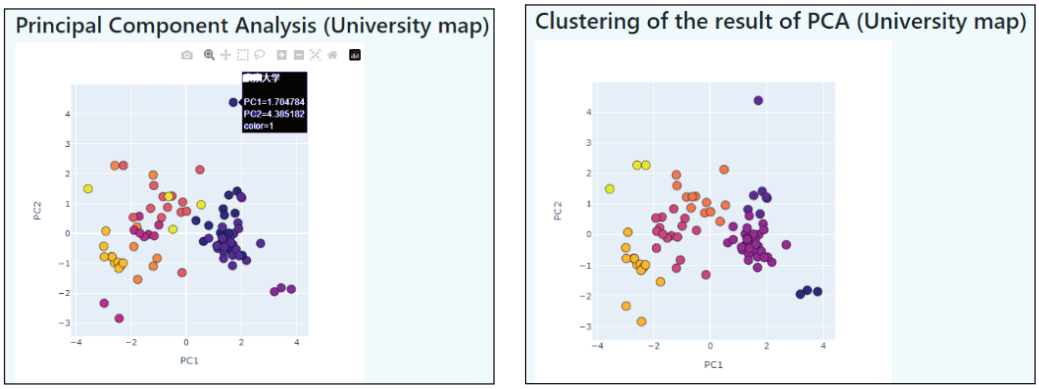


図 10–8. 次元削減による大学群の散布図とクラスタリング（a），（b）．［7］

相関性（図 10–9）：選択された既存指標と新たな指標との相関関係を相関行列のヒートマップとした表現したものである．これにより新指標が既存指標のどれとどの程度に関係しているかを見ることができる．

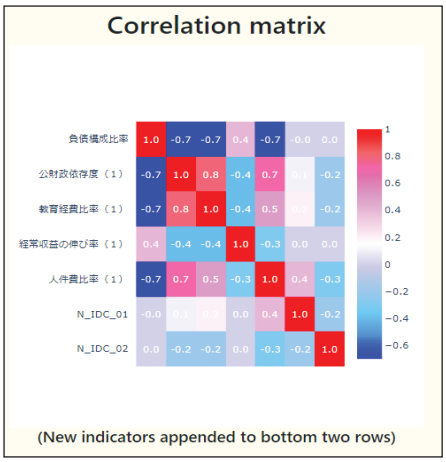


図 10–9. 選択された従来指標と新指標（複数）の相関［7］

新しい指標の構成と，従来指標の組み合わせを変化させることとにより，単に新指標を作成するだけでなく，それにより選択された指標群の全体への影響を理解することができるツールとなっている．すなわち，(1) 既存指標の特徴と指標全体との関係を理解，(2) 指標の既存群（グループ）内での関係およびグループ間の関係を理解，(c) 新たな指標自体の意味と加えることによる既存指標群への影響を理解することである．

選択した従来の財務指標とは異なる独立性の強い指標を新たに設定した場合は，その影響による図の変化が各図に明確に表れることになる．逆にあまり影響がないような指標は従来の指標との関係が強いことが考えられる．

様々なパラメータの選択と分析結果の可視化は全て連動しており，選択により即座に結果は変化する．改めて選択項目を並べると，従来指標の選択，年度の選択，大学規模の選択，大学所在地区の選択，である．さまざまな選択の組み合わせによって結果（グラフ）は変化する．指標開発としては分野の専門家がこの支援システムを繰り返し反復的に利用することで，瞬時に変化する結果を眺めながら新たな指標の意味と全体への影響を理解し，知識の確認と新たな発想・発見を検討することになる．また，従来指標の選択や新指標の設定を試行錯誤で何度も繰り返し実行し，全体への影響が期待するものとなるまで反復する．もし想定する特徴的な関係が発見できればそのようになる状況を特定できることとなる．

5. おわりに

本稿においては，前年度までの検討と分析ツールの開発に続いて，データ理解と利活用のためのインタラクションを伴うサーバ上での支援システムのプロトタイプ開発（開発中）について紹介した．今後も財務のみならず高等教育機関の教育研究に関する情報をも含めた総合的な分析へと進めていく必要があるため，さらに取り扱う指標の種類やデータ数は増大すると考えられる．そのため大規模データに対してもより迅速に応答し，ユーザフレンドリーである支援システムの開発を目指すことになる．

＜参考文献＞

[1] 井田正明，『国立大学法人の財務情報の分析方法の検討 －クラスタリングと次元削減による基礎的分析－』，大学改革支援に関する調査研究 2020 年度プロジェクト報告書，pp. 80-90，2021.

[2] 井田正明，『国立大学法人の財務情報の分析方法の検討 －分析可視化のシステム化のためのプロトタイプ開発－』，大学改革支援に関する調査研究 2021 年度プロジェクト報告書，pp. 230-239，2022.

[3] 大学改革支援・学位授与機構，『国立大学法人の財務』，2022.

[4] 大学改革支援・学位授与機構，『大学基本情報』，https://portal.niad.ac.jp/ptrt/table.html（2022.1. 31 参照）.

[5] Masaaki Ida, “Decision Support System for the Classification of Financial Indicators”, Proceedings of the 12th International Conference on Soft Computing and Intelligent Systems and the 23rd International Symposium on Advanced Intelligent Systems, F-1-E-5, 4 pages, 2022.

[6] 井田正明，『対話型可視化システムによる財務指標の開発』，日本知能情報ファジィ学会 第 27 回曖昧な気持ちに挑むワークショップ，pp. 34-36，2022.

[7] Masaaki Ida, “Development of Indicator with Interactive Visualization System”, Proceedings of 24th IEEE International Conference on Advanced Communications Technology, 5 pages, 2023.

第 11 章　自己調整学習方略の使用と社会的スキルとの関連

市村賢士郎（大学改革支援・学位授与機構　研究開発部 准教授）

1. はじめに

自己調整学習とは，目標の達成に向けて，学習者が自身の動機づけ，認知，行動，感情などを能動的にモニタリング，制御する一連のプロセスのことである（Schunk & Zimmerman, 2012）。こうした一連のプロセスにおいて，認知的活動や学習行動を調整する方略は自己調整学習方略と呼ばれる（Pintrich, 2004）。

自己調整学習方略の使用は，学習場面における適応的な態度や行動に結びつくことが多くの研究で示されてきた。例えば，畑野（2013）は大学 1 年生を対象とした質問紙調査から，内発的動機づけが自己調整学習方略の下位尺度である認知調整方略と動機づけ調整方略を媒介して，主体的な学習態度にポジティブな影響を与えることを示した。また，伊藤・神藤（2003）は認知的側面と動機づけ的側面の自己調整学習方略に着目し，中学生を対象とした 2 回にわたる質問紙調査を行った。その結果，(1) 自己効力感が高いほど，認知的側面の自己調整学習方略と内発的調整方略をよく用いること，(2) 学習時の不安が高いほど，認知的側面の自己調整学習方略と内発的調整方略，外発的調整方略をよく用いること，(3) 内発的調整方略の使用は，学習の持続性の欠如と負の関連を示し，外発的調整方略の使用は正の関連を示すことを明らかにした。

日本における自己調整学習方略研究が持つ社会的意義として，日本の教育目標である，「主体的な学び」や「生きる力」に通じることがしばしば挙げられる（畑野 2013；伊藤・神藤 2003）。一方で，これらの教育目標には，基礎的な知識・技能を活用して，主体的に問題に取り組む能力の育成だけではなく，自らを律しつつ，他人とともに協調するための豊かな人間性の育成も含まれる（文部科学省 2008）。すなわち社会的スキル（social skilll）と呼ばれる，対人場面において適切かつ効果的に反応するための言語的・非言語的行動や認知過程（相川・津村 1996）に近い能力の育成を含んでいる。

このことから，自己調整学習方略が日本の教育目標に適うものであるかを確かめるためには，社会的スキルとの関連を検討することも重要と考えられる。しかしながら，自己調整学習方略研究は今のところ学習場面における態度や行動との関連を検討するものに終始しており，社会的な場面で役立つ能力との関連については検討されていない。そこで本研究では，自己調整学習方略の使用経験と社会的スキルの高さに関連が見られるかどうかを Web 調査によって探索的に検討することを目的とした。

具体的には，社会的スキルの指標として，社会的自己制御（社会的場面で，個人の欲求や意思と現状認知との間でズレが起こった時に，内的基準・外的基準の必要性に応じて自己を主張するもしくは抑制する能力；原田ほか 2014），コミュニケーション・スキル（直接的コミュニケーションを円滑に行うために必要な話す，聞くといった文化や社会に共通する能力；藤本・大坊 2007），情動コンピテンス（自己と他者の情動を適切に理解したうえで，情動を表現し，調整し，利用する能力；野崎・子安 2015）を扱い，自己調整学習方略との相関分析を行った。社会的スキルは相手の反応の読解や対人目標の決定，感情の統制などの「認知過程」と，対人反応の実行という「行動過程」の両方を含む包括的な概念である（相川・藤田 2005）。そのため，本研究では関連する複数の要因を扱うことで，自己調整学習方略の使用経験が社会的スキルに関わる幅広い要因と関連するのか，一部

の要因のみと関連するのかを検討することとした。
また，大学生と社会人の 2 つのグループに対して，大学における自己調学習方略の使用経験と，現在の社会的スキルの高さを尋ねた。これによって，大学生グループから現在の学習と現在の社会的スキルの高さの関連を検討し，社会人グループから過去の学習経験と現在の社会的スキルの関連を検討するとともに，グループごとの関連性に違いが見られるかどうかを明らかにすることを目的とした。

2. 方法

2-1 調査対象者

インターネット調査会社のモニターから参加者を募集した。大学生グループとして，4 年制大学の学部生の男女 100 名ずつ（M_{age} = 20.91，SD_{age} = 1.79）と社会人グループとして，4 年制大学を卒業した 23 歳から 35 歳までの有職者の男女 100 名ずつ（M_{age} = 29.93，SD_{age} = 3.25）の計 400 名から回答を得た。

2-2 使用尺度

自己調整学習方略を測定する尺度には，畑野ほか（2011）の尺度を使用した。動機づけ調整方略 6 項目（例：授業で退屈した時，頑張って集中する），認知調整方略 8 項目（例：授業で理解すべき内容を考える），行動調整方略 6 項目（例：計画立てて学習をする），情動調整方略 4 項目（例：事態の悪化を考えすぎないようにする）の 4 つの下位尺度について尋ねた。

社会的自己制御を測定する尺度には，原田ほか（2014）の尺度を使用した。自己主張 13 項目（例：多数派の意見とは違っても自分の意見を言う），持続的対処・根気 7 項目（例：困難なことでも，集中して取り組む），感情欲求抑制 9 項目（例：嫌なことがあっても，人や物に八つ当たりをしない）の 3 つの下位尺度について尋ねた。

コミュニケーション・スキルを測定する尺度には，藤本・大坊（2007）の尺度を使用した。自己統制（例：自分の衝動や欲求を抑える），表現力（例：自分の考えを言葉でうまく表現する），読解力（例：相手の考えを発言から正しく読み取る），自己主張（例：会話の主導権を握って会話を進める），他者受容（例：相手の意見や立場に共感する），関係調整（例：人間関係を第一に考えて行動する）の 6 つのメインスキル各 4 項目を尋ねた。

情動コンピテンスを測定する尺度には，野崎・子安（2015）の尺度を使用した。自己領域（例：自分の気持ちを上手く説明できる），他者領域（例：他の人たちの気持ちを感じ取るのが得意だ），の二次因子各 10 項目を尋ねた。

全ての尺度は 5 件法で回答を求めた。自己調整学習方略尺度では，大学生グループには大学での学習について，社会人グループには大学時代の学習について回答を求めた。社会的スキルの各尺度では，大学生グループ，社会人グループともに，現在の回答者自身のことについて回答を求めた。各尺度は事前に原著者の許諾を得て使用した。

3. 結果

3-1 尺度得点

各下位尺度の平均得点を，大学生グループと社会人グループのそれぞれで算出した（表 11-1）。グループ間で平均得点に差がみられるかどうかを調べるために，t 検定を行ったところ，いずれも

表 11-1　グループ別の各尺度得点の平均値と標準偏差、
および自己調整学習方略と社会的スキルとの相関係数

尺度	*M*	*SD*	動機づけ調整方略	認知調整方略	行動調整方略	情動調整方略
自己調整学習方略						
動機づけ調整方略	2.98 / 3.08	0.80 / 0.74				
認知調整方略	3.07 / 3.04	0.75 / 0.76	.724 *** / .752 ***			
行動調整方略	3.04 / 3.08	0.82 / 0.81	.637 *** / .721 ***	.789 *** / .840 ***		
情動調整方略	3.08 / 3.04	0.84 / 0.71	.407 *** / .474 ***	.477 *** / .429 ***	.358 *** / .495 ***	
社会的自己制御						
自己主張	3.06 / 3.01	0.54 / 0.46	.272 *** / .323 ***	.434 *** / .527 ***	**.278 *** / .500 *** **	.393 *** / .279 ***
持続的対処・根気	3.23 / 3.26	0.63 / 0.50	.408 *** / .360 ***	**.490 *** / .307 *** **	.418 *** / .359 ***	.288 *** / .190 **
感情・欲求抑制	3.26 / 3.24	0.58 / 0.49	.227 ** / .161 *	**.377 *** / .067**	.288 *** / .133	**.322 *** / .085**
コミュニケーションスキル						
自己統制	3.21 / 3.21	0.64 / 0.61	.278 *** / .181 *	**.472 *** / .185 ** **	.392 *** / .244 **	**.464 *** / .223 ** **
表現力	2.95 / 2.95	0.67 / 0.72	.148 * / .265 ***	.319 *** / .345 ***	.319 *** / .382 ***	.373 *** / .249 ***
読解力	3.14 / 3.12	0.70 / 0.68	.208 ** / .238 **	.434 *** / .266 ***	.297 *** / .274 ***	**.444 *** / .178 * **
自己主張	3.03 / 2.96	0.66 / 0.68	.166 * / .224 **	.423 *** / .400 ***	.312 *** / .409 ***	.406 *** / .240 **
他者受容	3.32 / 3.23	0.71 / 0.69	.193 ** / .319 ***	**.414 *** / .195 ** **	.336 *** / .219 **	.363 *** / .339 ***
関係調整	3.10 / 3.10	0.65 / 0.64	.174 * / .334 ***	.409 *** / .308 ***	.340 *** / .332 ***	.361 *** / .288 ***
情動コンピテンス						
自己領域	3.01 / 3.02	0.47 / 0.40	**.054 / .317 *** **	.234 ** / .326 ***	**.157 * / .347 *** **	.355 *** / .304 ***
他者領域	2.97 / 2.99	0.45 / 0.41	**.111 / .305 *** **	.301 *** / .371 ***	.185 ** / .326 ***	.296 *** / .252 ***

註1. 左が大学生グループの値，右が社会人グループの値

註2. ボールド体は相関係数の差の検定において，5% 水準で有意であったもの

*** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$

有意な差は見られなかった（$t(398)$s < 1.33，ps $> .184$，ds < 0.13）。したがって，今回の大学生グループと社会人グループとの間には，大学での学習における自己調整学習方略の使用経験や，現在の社会的スキルの高さに大きな差はなかったものと考えられる。

3-2 相関分析

自己調整学習方略尺度の得点と各社会的スキルの得点との相関係数を，大学生グループと社会人グループのそれぞれで算出した（表 1）。その結果，いずれのグループにおいても，すべての尺度間で正の値となり，概ね小から中程度の相関が見られた。このことは，大学生グループと社会人グループともに，大学における自己調整学習方略の使用経験が，様々な社会的スキルの高さとポジティブな関連を持つことを示している。

3-3 相関の差の検定

自己調整学習方略の使用経験と社会的スキルの高さの関連に，グループ間で違いが見られるかどうかを調べるために，相関行列の差の検定（χ^2検定）を行った。その結果，グループ間で相関行列のパターンに有意な差が見られた（$\chi^2(105) = 281.4$，$p < .001$）。続いて，相関係数の差の検定（Z検定）を行った。その結果，表 1 にボールド体で示した相関係数の値にグループ間で有意な差がみられた。とりわけ，大学生グループでは，認知調整方略と情動調整方略が社会的スキルと強く関連する傾向が見られた。また，社会人グループでは，動機づけ調整方略と行動調整方略が社会的スキルと強く関連する傾向が見られた。すなわち，グループ間で社会的スキルと関連性の強い自己調整学習方略が異なっていることを示唆する結果が得られた。

4. 考察

本研究では，自己調整学習方略の使用経験と社会的スキルとの関連を検討することを目的としたWeb 調査を行った。その結果，大学における自己調整学習方略の使用経験と，社会的スキルの高さはおおむね正の相関関係を持つことが示された。また，大学生と社会人とで相関のパターンに違いがあることが示された。

自己調整学習方略は，「主体的な学習」や「生きる力」に通じるものとして，これまで学習場面における適応的な態度や行動との関連が研究されてきた（畑野 2013；伊藤・神藤 2003)。一方で，社会的場面における適応的なスキルとの関連は直接的には検討されていなかった。これに対して本研究の結果は，自己調整学習方略の使用経験が社会的スキルの高さと関連することを示したという意義を持つ。特に，一部の要因間に限らず，幅広い要因間で一貫して正の相関関係が見られたことから，自己調整学習方略は「生きる力」が指すような広く社会的な場面で役立つ能力の育成に通じる可能性がある。また，大学における自己調整学習方略の使用は，大学生グループの結果が示すように，現在の社会的スキルの高さと関連するだけでなく，社会人グループの結果が示すように，卒業後の社会的スキルの高さとも関連するものと考えられる。

今後の展望として第 1 に，自己調整学習方略と社会的スキルとの関連性をより詳細に明らかにすることである。本研究では，両者が関連するかどうかを探索的に検討することを目的として，包括的な概念である社会的スキルに関わる幅広い要因を扱ったために，相関分析しか適用できていないという限界点がある。今後は扱う要因を絞ったうえで，適切な仮説モデルを構築し，因果関係や媒介要因などにまで踏み込んだ調査・分析が必要である。ただし，本研究が示す相関係数の値などのデータは，そうした発展的な調査を行うための，基礎資料としての価値を持つと考えられる。

第 2 に，大学生グループと社会人グループの違いを生む要因を検討することである。本研究では，相関係数の差の検定で見られた違いを生む要因については検討できていない。このようなグループ間の差を生む要因の可能性として，社会的スキルの発揮が求められる状況の違いが考えられる。例えば，大学生は学生生活を楽しく過ごすための良好な友人関係を築くために社会的スキルを発揮することが多く，社会人は仕事を円滑に進めるためのビジネスパートナーとしての関係性を築くために社会的スキルを発揮することが多いなどの違いが考えられる。こうした違いの有無や，その影響について今後さらなる検討を行うことで，社会的スキルの育成に適う自己調整学習についての知見を深めることができるだろう。

＜参考文献＞

相川充，藤田正美（2005）成人用ソーシャルスキル自己評定尺度の構成．東京学芸大学紀要 1 部門，56：87-93

相川充，津村俊充編（1996）社会的スキルと対人関係―自己表現を援助する―．誠信書房，東京，pp. 3-21

藤本学，大坊郁夫（2007）コミュニケーション・スキルに関する諸因子の階層構造への統合の試み．パーソナリティ研究，15(3)：347-361

原田知佳，吉澤寛之，吉田俊和（2008）社会的自己制御（Social Self-Regulation）尺度の作成―妥当性の検討および行動制御／行動接近システム・実行注意制御との関連―．パーソナリティ研究，17(1)：82-94

畑野快（2013）大学生の内発的動機づけが自己調整学習方略を媒介して主体的な学習態度に及ぼす影響．日本教育工学会論文誌，37(Suppl.)：81-84

畑野快，及川恵，半澤礼之（2011）大学生を対象とした自己調整学習方略尺度作成の試み．日本教育心理学会第 53 回発表論文集，325

PINTRICH, P. R. (2004). A Conceptual Framework for Assessing Motivation and Self-Regulated Learning in College Students. *Educational Psychology Review*, 16(4) : 385-407

伊藤崇達, 神藤貴昭 (2003) 自己効力感, 不安, 自己調整学習方略, 学習の持続性に関する因果モデルの検証―認知的側面と動機づけ的側面の自己調整学習方略に着目して―. 日本教育工学会論文誌, 27(4) : 377-385

児玉真樹子, 中岡希美子 (2018) 動機づけが自己調整学習方略を媒介して主体的な学習態度に及ぼす影響―動機づけと同一化的動機づけに着目して―. 広島大学大学院教育学研究科紀要第一部, (67): 1-8.

文部科学省 (2008) 中央教育審議会答申

野崎優樹, 子安増生 (2015). 情動コンピテンスプロフィール日本語短縮版の作成. 心理学研究, 86(2) : 160-169

SCHUNK, D. H., & ZIMMERMAN, B. J. (Eds.). (2012). *Motivation and self-regulated learning: Theory, research, and applications*. Routledge, New York NY

第 12 章　高等教育機関における NPM の効果：
システマティック・レビューによる検証

佐藤亨（日本生産性本部 顧客価値創造センター 部長）

1.　本稿の意義

New Public Management: NPM は 1980 年代の英国の経験から得られた理論である。オーストラリアやニュージーランド等のアングロ・サクソン諸国で展開され、行政管理（Public Administration）において世界的なトレンドになった（Hood; 1991）。NPM の理論は簡潔に言えば、可能な限り公的部門に市場原理と民間のマネジメントの手法を導入し、民営化、分権化とアカウンタビリティの向上、成果による管理を図ろうとする考え方である。背景には、政府財政の悪化、政府機関の民営化、公共サービスの自動化と情報技術の発達、行政管理において行政経営・政策立案・意思決定の手法・政府間協力が国際的な課題になってきたという、“メガ・トレンド”がある（Hood; 1991）。

我が国では橋本内閣時代の平成 8 年に行政改革委員会から「行政関与の在り方に関する考え方」が示された。ここでは三つの基本的考え方として、(1) 市場原理の優先（「民間でできるものは民間に委ねる」）、(2) 効率的な行政の実現、(3) アカウンタビリティの確保、が示された。これは我が国において NPM の導入が明確に位置づけられたことを表している。以降、我が国では政府機関の独立法人化（平成 13 年）、政策評価法（平成 14 年）の施行をはじめとして、NPM に基づいた政策が実行されていることからも明らかである。平成 16 年の国立大学の法人化もこうした一連の政策的なコンテクストの中に位置づけられる。

NPM はプリンシパル・エイジェンシー理論を基礎としている（Hood; 1991）。プリンシパル・エイジェンシー理論では委任者（＝プリンシパル）が代理人（エイジェンシー）に委任する替わりに、代理人は委任者に対してアカウンタビリティを果たすことが求められる（Holmstrom; 1979）。1980 年代～1990 年代には高等教育機関においてアカウンタビリティが強調された（Mclenden and Deaton; 2006）。その後、この考え方は公立の高等教育機関に波及した（Marginson and Rhodes; 2002）。これらは NPM の影響であり（Amaral and Larsen; 2003）、諸外国の高等教育機関においても NPM が展開されている（OECD; 2007）。

この点、アカウンタビリティを高めることは、逆に理解を低下させたり、信頼を低下させたり、統治機能を低下させるという批判がある（Tsoukas; 1997）。他方、高等教育機関においてアカウンタビリティを高めることなく業績を改善できるという主張は持続可能でないという主張もある（Yamamoto; 2010）。

このように、先行研究では高等教育機関に対する NPM の導入について、未だ評価は定まっていないように考えられる。ここで、近年は先行研究のレビューにおいて「システマティック・レビュー」が用いられるようになってきている。システマティック・レビューは従来の「物語的な」先行研究のレビューに比べて再現性や透明性がある手法である。また、全ての関連する文献を認識するために標準化された方法を用いる点で客観性も担保されている（Hannna et.al.; 2015）。そこで、本稿では高等教育機関の NPM に関する研究についてシステマティック・レビューを行なうことで、NPM の効果について検証する。

2. 研究手法

本稿ではシステマティック・レビューのガイドラインである“The PRISMA 2020 Statement: An Updated Guideline for Reporting Systematic Reviews”に基づく。本稿で用いた情報源、適格基準、選択プロセスは以下のとおりである。

2-1 情報源

Cooper(2010)によれば、システマティック・レビューにおいて適切な研究を認識するためには 4 つの戦略が用いられる。このうち、本稿では、1）データベースの選択、2）ジャーナルの選択によってシステマティック・レビューを行なった。データベースについては ELSEVIER 社の SCOPUS 及び CLARIVATE 社の Web of Science を用いた。ジャーナルについては高等教育の分野で Cite スコアの高い、*Assessment and Evaluation in Higher Education*、*Research in Higher Education*、*European Journal of Higher Education* を対象とした。

2-2 適格基準

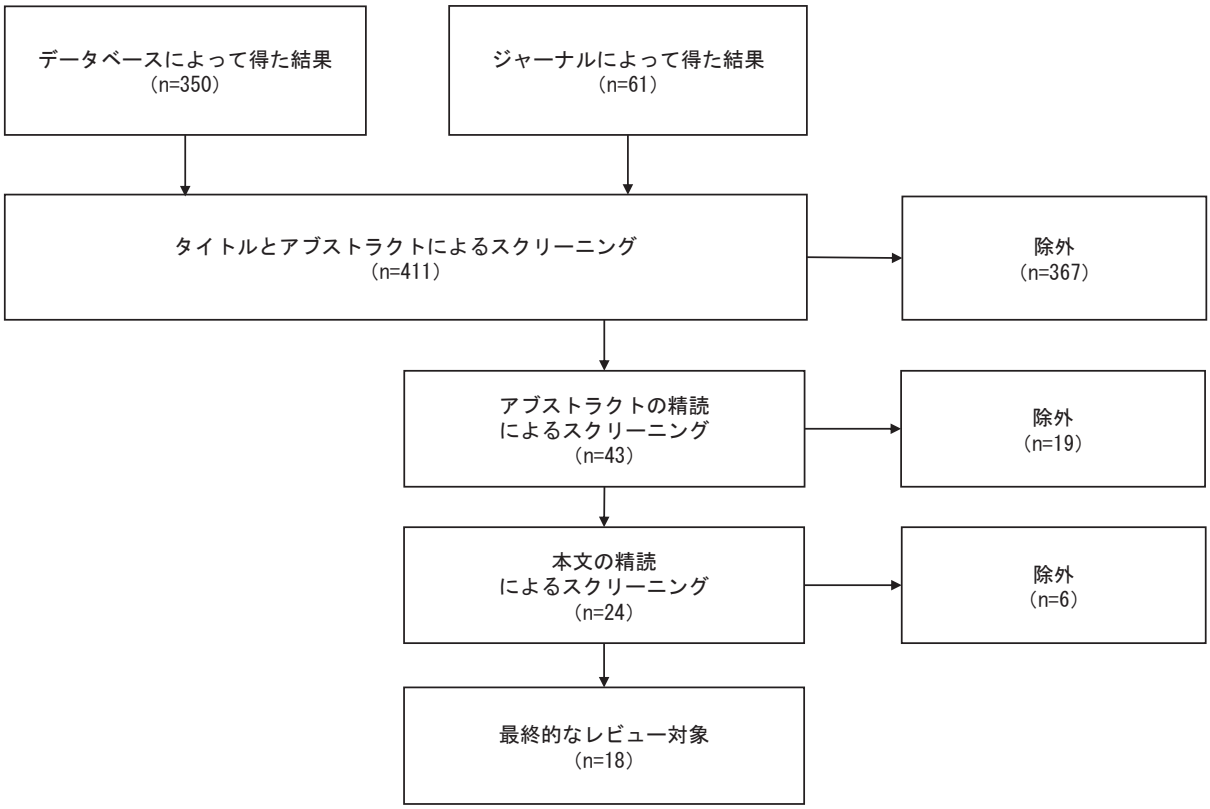
本稿では以下の適格基準を用いた。NPM では Hood; 1991 が重要な研究となっている(Hannna et.al; 2015)。そこで、本稿では 1991 年の 1 月～2023 年 2 月までに出版された文献を対象とした。また本稿の目的は NPM の効果を明らかにする点にあるため、研究手法は実証研究のみを対象とした。

- 出版年：1991 年以降とした。
- トピック：データベースでは"new public management"及び university または "higher education"とした。ジャーナルでは"new public management"をキーワードとした。
- 分野：データベースでは Social Sciences、Business, Management and Accounting、Economics、Econometrics and Finance に関する分野を対象とした。
- 言語：英語のみを対象とした。
- 出版形態：研究論文のみを対象とした。
- 研究手法：実証研究のみを対象とした。

2-3 選択プロセス

まずリサーチ・デザインを除く適格基準に合致する論文を抽出した（411）。次に、実証研究のキーワードに合致する論文を抽出し、タイトルとアブストラクトから適格基準に合致しない論文を除外した（43）。その後、重複を除き、当該文献のアブストラクトを精読し、適格基準に該当しない論文を除外した（24）。最後に本文を精読し、レビュー論文及び研究論文に該当しない論文を除外した（18）。その結果、最終的なレビュー対象は 18 の論文となった。

図 12-1　PRISMA flow



出所：筆者作成.

3.　システマティック・レビューの結果

本節ではシステマティック・レビューの結果を示す。Hood(1991)は以下の 7 つの NPM の原則を示している。そこで、レビュー対象の論文がどの NPM 原則に関する研究なのかについても明らかにする。

1)　'Hands-on professional management' in the public sector
2)　Explicit standards and measures of performance
3)　Greater emphasis on output controls
4)　Shift to disaggregation of units in the public sector
5)　Shift to greater competition in public sector Stress
6)　Stress on private- sector styles of management practice
7)　Stress on greater discipline and parsimony in resource use

3-1 ジャーナルと対象国

まずジャーナルについては特定のジャーナルに偏りがなく、バラツキが大きいことがわかる。また、出版年については 2015 年以降の論文が多くなっている（50%）。

表 12-1　ジャーナル

ジャーナル	論文数	出版年
Central European Management Journal	1(5.5%)	2022
Higher Education	2(11.1%)	2011, 2018
Higher Education Quarterly	1(5.5%)	2008
Human Relations	1(5.5%)	2002
International Journal of Leadership in Education	1(5.5%)	2021
International Journal of Public Administration	1(5.5%)	2015
International Journal of Public Sector Management	1(5.5%)	2017
Journal of Management Development	1(5.5%)	2017
Journal of Organizational Change Management	1(5.5%)	2007
Learning and Teaching	1(5.5%)	2008
management revue	1(5.5%)	2007
Minerva	1(5.5%)	2012
Studies in Communication Sciences	1(5.5%)	2022
Studies in Higher Education	2(11.1%)	2014, 2017
Tertiary Education and Management	2(11.1%)	2011, 2022

出所：筆者作成.

次に研究の対象となった国については全てヨーロッパ地域であることがわかる。特にドイツ、ポルトガル、イギリスが多くなっている。

3-2 研究手法

研究手法についてはサーベイ・リサーチとケース・リサーチが同程度となっている。サーベイ・リサーチとケース・リサーチを組み合わせた研究も確認できる。

表 12-2　対象国

対象国	論文数	出版年
Austria	1(5.5%)	2007
Finland	1(5.5%)	2014
Germany	3(16.6%)	2007, 2012,2022
Norway	1(5.5%)	2008
Poland	2(11.1%)	2021, 2022
Portugal	3(16.6%)	2008, 2015, 2018
Russia	1(5.5%)	2017
Switzerland	2(11.1%)	2011, 2022
UK	3(16.6%)	2002, 2007, 2017
Western-Europe	1(5.5%)	2007

Unknown	1(5.5%)	2011

(注) Kehm and Lanzendorf(2007)はオーストラリアとドイツを対象としている。

出所：筆者作成.

表 12-3　研究手法

研究手法	論文数	対象国
Survey research	6(33.3%)	Finland(2014) Germany(2012) Poland(2021) Portugal(2015) Russia(2017) Switzerland(2022)
Case research	6(33.3%)	Austria and Germany(2007) Germany(2022) Poland(2022) Portugal(2018) Switzerland(2011) Western-Europe(2007)
Survey and case research	2(11.1%)	UK(2007) UK(2017)
Public data	2(11.1%)	Norway(2008) Portugal(2008)
Data owned by authors	2(11.1%)	UK(2002) Unknown(2011)

出所：筆者作成.

3-3 NPM の原則

'Hands-on professional management' in the public sector に関する研究が最も多くなっている。次いで Stress on private- sector styles of management practice、Shift to disaggregation of units in the public sector に関する研究が多くなっている。組織の内部構造に着目した研究が多いことがわかる。

表 12-4　NPM の理論

NPM の理論	論文数	対象国
'Hands-on professional management' in the public sector	7	Austria and Germany(2017) Germany(2022) Poland(2021)

		Portugal(2018) Switzerland(2022) UK(2007, 2017)
Explicit standards and measures of performance	2	Finland(2014) Switzerland(2022)
Greater emphasis on output controls	1	Finland(2014)
Shift to disaggregation of units in the public sector	4	Norway(2008) Poland(2022) Switzerland(2011) Unknown(2011)
Shift to greater competition in public sector Stress	2	Germany(2012) Switzerland(2022)
Stress on private- sector styles of management practice	6	Austria and Germany(2017) Portugal(2015) UK(2002, 2007, 2017) Western-Europe(2007)
Stress on greater discipline and parsimony in resource use	0	
Comprehensive	2	Portugal(2008) Russia(2017)

（注）複数の原則を対象とした論文があるため合計はレビュー対象論文数と一致しない。

出所：筆者作成.

4. 考察

まず高等教育機関の NPM に関する研究については経験的な証拠が十分でないと言える。適格基準のうち実証研究の条件を除けば 411 本の論文が抽出された。このうち、実証研究は 18 本（4.3%）に留まっている。加えて、実証研究のうちより説明力の強いサーベイ・リサーチを含む論文は僅か 7 本（1.7%）しかない。この点で、高等教育機関における NPM の効果についてはまだ十分に検証されていないことがわかる。

また NPM の効果についてはほとんど検証されていないと言える。実証研究についてみると、NPM の効果を検証している論文は Münch and Baier(2012)のみであった。その他は NPM の導入やその影響に関する研究であった。

加えて、NPM について何らかの評価をした研究では全て否定的な結果が得られている。NPM の効果を検証している Münch and Baier(2012)では、ドイツの大学の化学部門を対象として NPM によって競争的に配分されるようになった研究資金がイノベーションやナレッジの蓄積にどの程度貢献しているのかを検証している。その結果、業績ベースの資金配分や外部資金は効率性の点でパフォーマンスを促進しておらず、NPM によって大規模な部局への過剰投資と中規模以下の部局への過少投資が促進されてしまっているという結果を得ている。Khvatova and Dushina(2017)はロシアの大学を対象として NPM 導入の正当性について検証している。その結果、NPM に基づく改革の正当性は低い

と結論付けている。

“Shift to disaggregation of units in the public sector”について、 Górska et al.(2022)はポーランドの高等教育機関を対象とした研究で、自律性が高まることが必ずしもアカウンタビリティを高めているとは言えないことを指摘している。結果として、アカウンタビリティは資源を社会的にどのようなベネフィットを与えるために使用したのかよりも、義務的なレポートを行うこととして捉えられてしまっていることを指摘している。

“‘Hands-on professional management’in the public sector″、”Stress on private- sector styles of management practice”について、 Shepherd(2017)はイギリスの大学を対象にした研究で、大学経営は民間部門の経営の経験が有効でなく、大学特有のコンテクストを理解していなければならないことを明らかにしている。Chandler et.al.(2002) ではイギリスの大学を対象とした研究で、NPM が大学の職場に不安や心配、苦痛を引き起こしていることを明らかにしている。この点は、Santiago and Carvalho(2008)・Santiago et.al.(2015)ではポルトガルの高等教育機関、Diefenbach(2007)では西ヨーロッパの大学を対象として同様の結果を示している。

“Greater emphasis on output controls” について、Kallio and Kallio(2014)においてフィンランドの大学を対象とした研究で、教員は質的な教員の評価が適当だと考えているにも関わらず実際には量的な評価が行われており、ミスマッチが起こっていることを指摘している。加えて、そもそも大学の財務的な資源が限られてしまっているため、そもそも成果によって評価されること自体意味がないという結果を得ている。

5. 結論と課題

以上、本稿では高等教育機関の NPM に関する研究についてシステマティック・レビューを行なうことで、NPM の効果について検証した。その結果、高等教育機関の NPM に関する研究については経験的な証拠が十分でないこと、NPM の効果についてはほとんど検証されていないこと、NPM について何らかの評価をした研究では全て否定的な結果になっているが得られていること、が明らかとなった。この結果は高等教育機関の NPM に関する研究について経験的な証拠を蓄積する必要があることを示しており、この点で先行研究に対する貢献があると考えられる。また、近年、我が国では運営費交付金の配分への共通指標の導入や 10 兆円ファンドの創設など NPM を強化する取り組みが行われている。本稿で得られた結果はこれらの政策の妥当性についても示唆を与えるものだと考えられる。

なお、本稿では対象国がヨーロッパ地域に限定される結果となった。これは英語論文のみを対象としたことが影響していると考えられる。高等教育機関における NPM の導入は英語圏だけではなく世界的な潮流である。そのため、非英語圏ではさらなる結果を得られる可能性がある。この点は本稿の限界であり、今後の研究課題である。

＜参考文献＞

Amaral, Alberto, Meek, V. Lynn (Vincent Lynn), Larsen, Ingvild Marheim. The higher education managerial revolution? Kluwer Academic Publishers, 2003.

Anna Górska, Anna Pikos, Dorota Dobija, Giuseppe Grossi. Autonomy Without Accountability in Resource Allocation Reforms: Blending Old and New Logic in Universities. Central European Management Journal. 2022, vol. 30, no. 2, pp. 43–82.

Barbara M. Kehm and Ute Lanzendorf. The Impacts of University Management on Academic Work: Reform

Experiences in Austria and Germany. management revue. 2007, vol. 18, no. 2, pp. 153-173.

Bengt, Hölmstrom. Moral Hazard and Observability. The Bell Journal of Economics. 1979, vol. 10, no. 1, pp. 74–91.

Chloé Adler and Carole Lalonde. Identity, agency and institutional work in higher education: a qualitative meta-synthesis. An International Journal. 2020, vol. 15, no. 2, pp. 121-144.

Cooper, H. Research Synthesis and Meta-Analysis: A Step-by-Step Approach, 4th edn. 2010. Thousand Oaks, CA, Sage.

Hanna De Vries, Victor Bekkers and Lars Tummers. Innovation in The Public Sector: A Systematic Review and Future Research Agenda. Public Administration. 2016, vol. 94, no. 1, pp.146–166.

Hood, C. A Public Management for All Seasons ? Public Administration. 1991, vol. 69, no. 1, pp. 3–19.

Ilse Hagerer. It is still about bureaucracy in German faculties. Tertiary Education and Management. 2022, 28, pp. 335–352.

Jens Jungblut. Re-distribution and public governance – the politics of higher education in Western Europe. European Politics and Society. 2016, vol. 17, no. 3, pp. 331-352.

Jeroen Huisman, Harry de Boer and Leo Goedegebuure. The perception of participation in executive governance structures in Dutch universities. Paper presented at the Annual EAIR Forum. Riga, Latvia, 28-31 August, 2005.

John Chandler, Jim Barry and Heather Clark. Stressing academe: The wear and tear of the new public management. Human Relations. 2002, vol. 55, no. 9, pp. 1051–1069.

Kirsi-Mari Kallio & Tomi J. Kallio. Management-by-results and performance measurement in universities – implications for work motivation. Studies in Higher Education. 2014, vol. 39, no. 4, pp. 574-589.

Kiyoshi, YAMAMOTO. Educational and Public Accountability of Higher Education Institutions in Case of National Universities in Japan. 大学経営政策研究. 2010, no. 1, pp. 3–19.

Lukas Baschung, Gaële Goastellec and Jean-Philippe Leresche. Universities' Autonomy in Times of Changing Higher Education Governance: A study of the Swiss academic labour market. Tertiary Education and Management. 2011, vol. 17, no. 1, pp. 51–64.

Marginson, Simon, Rhoades, Gary. Beyond national states, markets, and systems of higher education: A glonacal agency heuristic. Higher Education. 2002, vol. 43, no. 3, pp. 281–309.

Michael K., McLendon, James C., Hearn, Russ, Deaton. Called to Account: Analyzing the Origins and Spread of State Performance Accountability Policies for Higher Education. Educational Evaluation and Policy Analysis. 2006, vol. 28, no. 1, p. 1–24.

Moher, D., A. Liberati, J. Tetzlaff and D.G. Altman. Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses: The PRISMA Statement.Annals of Internal Medicine. 2009, vol. 151, no. 4, pp.264–69.

OECD. On the Edge: Securing a Sustainable Future for Higher Education. 2007.

Piotr Urbanek. Institutional logic in a higher education system under reform. Evidence from Polish public universities. International Journal of Leadership in Education. 2021, Published online.

ROAR HØSTAKER AND AGNETE VABØ. Knowledge, society, higher education and the society of control. Learning and Teaching. 2008, vol. I, no. 1, pp. 122–154.

Richard Münch and Christian Baier. Institutional Struggles for Recognition in the Academic Field: The Case of University Departments in German Chemistry. Minerva. 2012, 50, pp. 97–126.

Rui Santiago and Teresa Carvalho. Academics in a New Work Environment: the Impact of New Public Management on Work Conditions. Higher Education Quarterly. 2008, vol. 62, no. 3, pp. 204–223.

Rui Santiago, Teresa Carvalho & Sofia Sousa. NPM Reforms and Professionals in Health and Higher Education in Portugal. International Journal of Public Administration. 2015, 38, pp. 757–768.

Sara Margarida Diogo and Teresa Carvalho. Brothers in Arms? How Neoliberalism Connects North and South Higher Education: Finland and Portugal in Perspective. Social Sciences. 2022, vol. 11, no. 5.

Silke Fürst, Sophia Charlotte Volk, Mike S. Schäfer, Daniel Vogler and Isabel Sörensen. Assessing changes in the public communication of higher education institutions: A survey of leaders of Swiss universities and colleges. Studies in Communication Sciences. 2022, 22.3, pp. 515–534

Simon Marginson. Academic Creativity under New Public Management: Foundations for an Investigation. Educational Theory. 2008, vol. 58, no. 3, pp. 269-287.

Sofia Bruckmann & Teresa Carvalho. Understanding change in higher education: an archetypal approach. Higher Education. 2018, 76, pp. 629–647.

Sue Shepherd. Managerialism: an ideal type. Studies in Higher Education. 2017, vol. 43, no. 9, pp. 1668–1678.

Tatiana Khvatova and Svetlana Dushina. To manage or govern? Researching the legitimacy of NPM-based institutional reforms in Russian universities. Journal of Management Development. 2017, vol. 36, no. 2, pp. 250-267.

Teresa Carvalho and Pedro Videira. Losing autonomy? Restructuring higher education institutions governance andrelations between teaching and non-teaching staff. 2019, vol. 44, no. 4, pp. 762-773.

Thomas Diefenbach. The managerialistic ideology of organisational change management. Journal of Organizational Change Management. 2007, vol. 20, no. 1, pp. 126-144.

Tim Hannagan, Alan Lawton and Geoff Mallory. Responding to change: the management of further education colleges in England. International Journal of Public Sector Management. 2007, vol. 20, no. 6, pp. 484-496.

Tom Christensen. University governance reforms: potential problems of more autonomy? Higher Education. 2011, 62, pp. 503–517.

Tsoukas, Haridimos. The tyranny of light: The temptations and the paradoxes of the information society. Futures. 1997, vol. 29, no. 9, pp. 827–843.

※本稿は筆者の個人的見解であり、所属する団体の公式見解を示すものではありません。

第 13 章　国立大学法人の財務状況の推移について
－法人特性別にみた貸借対照表の経年分析－

水田健輔（大学改革支援・学位授与機構 研究開発部 教授）

1. はじめに

2004 年 4 月の法人化以降、国立大学はその財務状況について、国立大学法人会計基準にもとづいた財務諸表を作成し、監査を経て公表している。その内容については、独立行政法人会計基準を援用し、国立大学法人独自の要素も組み込んだものとなっているが、企業会計原則に則り、貸借対照表、損益計算書、キャッシュ・フロー計算書等が企業会計に近いレイアウトで作成されている。そうした財務諸表の情報を利用し、大学改革支援・学位授与機構では、毎年度、国立大学法人全体の財務状況を分析するとともに、個別法人の財務状況について分析指標の計算等も行っている。

本稿作成時点の直近では、大学改革支援・学位授与機構（2023）において、第 3 期中期目標期間の終了年度である 2021 年度決算までの財務諸表の分析が行われた。しかし、第 4 期中期目標期間が始まった 2022 年に国立大学法人会計基準の大規模な改訂[1]があったため、一定の一貫性をもった財務諸表の経年比較が可能な最後のタイミングとなっている。

そこで本稿では、2004 年の法人化以降 18 年間にわたる国立大学法人の財務状況の推移について、特に法人の特性別区分[2]に留意しながら概観する。具体的には、財務諸表のうち貸借対照表の計上項目から、注目すべき項目に焦点を当て、その経年変化と法人の特性別特徴について明らかにする。

2. 貸借対照表からみた財務状況の分析

2-1 資産の部の分析

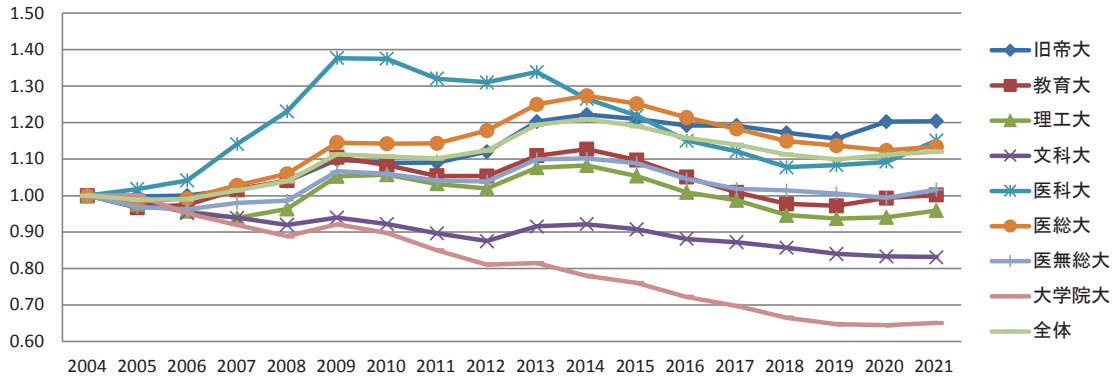
2-1-1 土地以外の有形固定資産

土地以外の有形固定資産については、「図書」や「美術品・収蔵品」など、減価償却計算を行わない資産が若干含まれているが、主には「建物」、「構築物」、「機械装置」、「工具・器具・備品」などの償却資産となっている。こうした資産に対して、減価償却よりも速いスピードで建物の建設や設備投資を行えば残高は増加し、逆に投資が減価償却を下回れば残高は減少することになる。そこで、法人の特性別に土地以外の有形固定資産の 18 年間の推移を、2004 年度を 1 とする指数で確認したのが図 13-1 である[3]。

まず、全体的な傾向としては、2009 年度および 2014 年度にかけて 2 回の増加傾向が確認できる。2009 年度については、第 1 期中期目標期間の最終年度であり、目的積立金の繰越がどの程度可能になるかが見通せない中、駆け込み的な建設、設備投資等が行われたものとみられる。続く第 2 期中期目標期間については、終了年度の 1 年前にあたる 2014 年度にかけて、比較的なだらかに増加しており、第 1 期の経験を経て、建設、設備投資は計画的に平準化されている様子がみられる。2016 年度から始まる第 3 期については、2019 年度まで漸減傾向がみられ、建設、設備投資は絞られている様子がわかる。国立大学法人の施設整備費財源の推移を照らし合わせると、2012 年度に東日本大震災復興特別会計（復興特会）も含めて例年の 2 倍を超える予算が措置された後は、徐々に金額が絞られており、第 3 期の初期 3 年間は法人化後の 18 年間の中でも最も低調な予算が続いていた。こうしたことも漸減傾向の背景にあるものと推測される。しかし、第 3 期の終盤については、施設整備

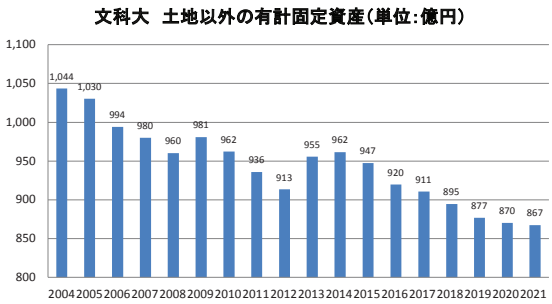
費財源の復調もあり、漸減傾向が止まりつつあることがみられる。

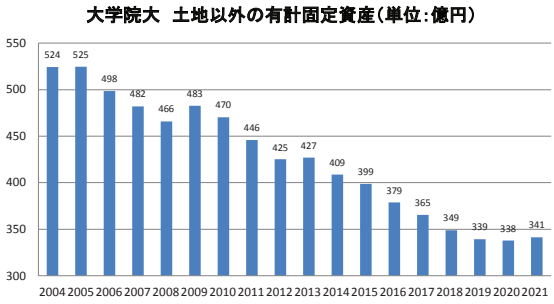
図 13-1　土地以外の有形固定資産の推移（2004 年度=1）



次に、法人の特性別に推移をみてみると、2021 年度末現在の残高が、①法人化時から 10%超増加しているグループ（旧帝大、医総大、医科大）、②法人化時とほぼ同額の残高となっているグループ（教育大、理科大、医無総大）、③法人化時から 10%超減少しているグループ（文科大、大学院大）の 3 グループに分かれる。①のグループについては、附属病院を有する法人であり、法人化後に進められた病院再整備により建物、機械装置等に対する投資が活発に行われたことが大きく影響している。2009 年度に医科大で大幅な増加が記録されているのは、東京医科歯科大学の研究棟竣工を反映したものである。なお、2020・21 年度に旧帝大が増加し、医総大がフラットになっている原因には、東海国立大学機構設立による法人の入れ繰りも影響している。②のグループについては、18 年間ほぼ同じ動きを示しており、2021 年度は 2016 年度とほぼ同じ残高に落ち着いている。先に確認した 2009 年度と 2014 年度に山がある全体傾向をなぞる形で推移しており、①のグループから附属病院等の要素を取り除くと、②のグループの動きに概ね落ち着くようにみられる。③のグループについては、2009 年度と 2014 年度の山があまり顕著ではなく、18 年間を通して全体的に減少傾向にある。こうした推移については、経年で建設、設備投資が不足していることを疑うこともできる。しかし、政策研究大学院大学のキャンパス移転などを考えあわせると、法人化初期に新規大量の償却資産が計上され、その後の年度については減価償却による残高の減少が数値の推移として支配的になっているといった要因も考えられる。参考まで、文科大と大学院大における土地以外の有形固定資産の金額的推移を図 13-2 に示しておく。

図 13-2　文科大と大学院大の土地以外の有形固定資産の推移





2-1-2 流動性資産等

ここでは、貸借対照表に計上されている流動資産の「現金・預金」と「有価証券」、および固定資産の「投資その他の資産」にある「投資有価証券」の残高の推移を分析する（図 13-3）。なお、本稿では、この 3 項目をあわせて「流動性資産等」と総称する。

まず、全法人合計額の推移をみてみると、次のようなことが見て取れる。第 1 期中期目標期間については、最終年度の 2009 年度に向けて流動性資産等の総額は増加しているが、2007 年度以降は、有価証券での運用に振り向けている割合が大きくなっている。ただし、2009 年度には、中期目標期間末の資金需要に備えるため、有価証券を減少させて手元の現金・預金に戻している様子がみられる。続く第 2 期については、2009 年度決算後の処理で 735 億円が国庫納付されたこともあり、2010 年度の現金・預金が法人化後 18 年間で最低となっている。しかし、有価証券および投資有価証券は、引き続き増加しており、資金運用の積極性は維持されている。第 2 期は、2013 年度に流動性資産等の総額が最大となっているが、譲渡性預金の満期償還を主な理由として、有価証券が減少した。その後、2014・15 年度は現金・預金と有価証券の両方とも減少しており、第 2 期の終了を見据えて、資金化と使用が進んだものと思われる。第 3 期については、流動性資産等の総額が一貫して伸び続けており、特に 2020・21 年度に現金・預金が大幅に伸びている。時期的にはコロナ禍と重なり、活動の縮小による支出の減少や附属病院が収入した国や県からの補助金なども影響した可能性がある。また、東京大学が国立大学法人として初めて債券発行により資金調達を行った年度とも重なる。有価証券については、譲渡性預金の満期償還等を理由として年度ごとに増減しているが、2015 年度以降は合計で 1,000 億円未満となっている。他方、投資有価証券については、第 1 期の最終年度である 2009 年度以降増え続けており、第 3 期に入ってからは一貫して 1,000 億円を超えている。つまり、資金運用については、流動資産の有価証券から固定資産の投資有価証券にシフトしている様子がみられる。

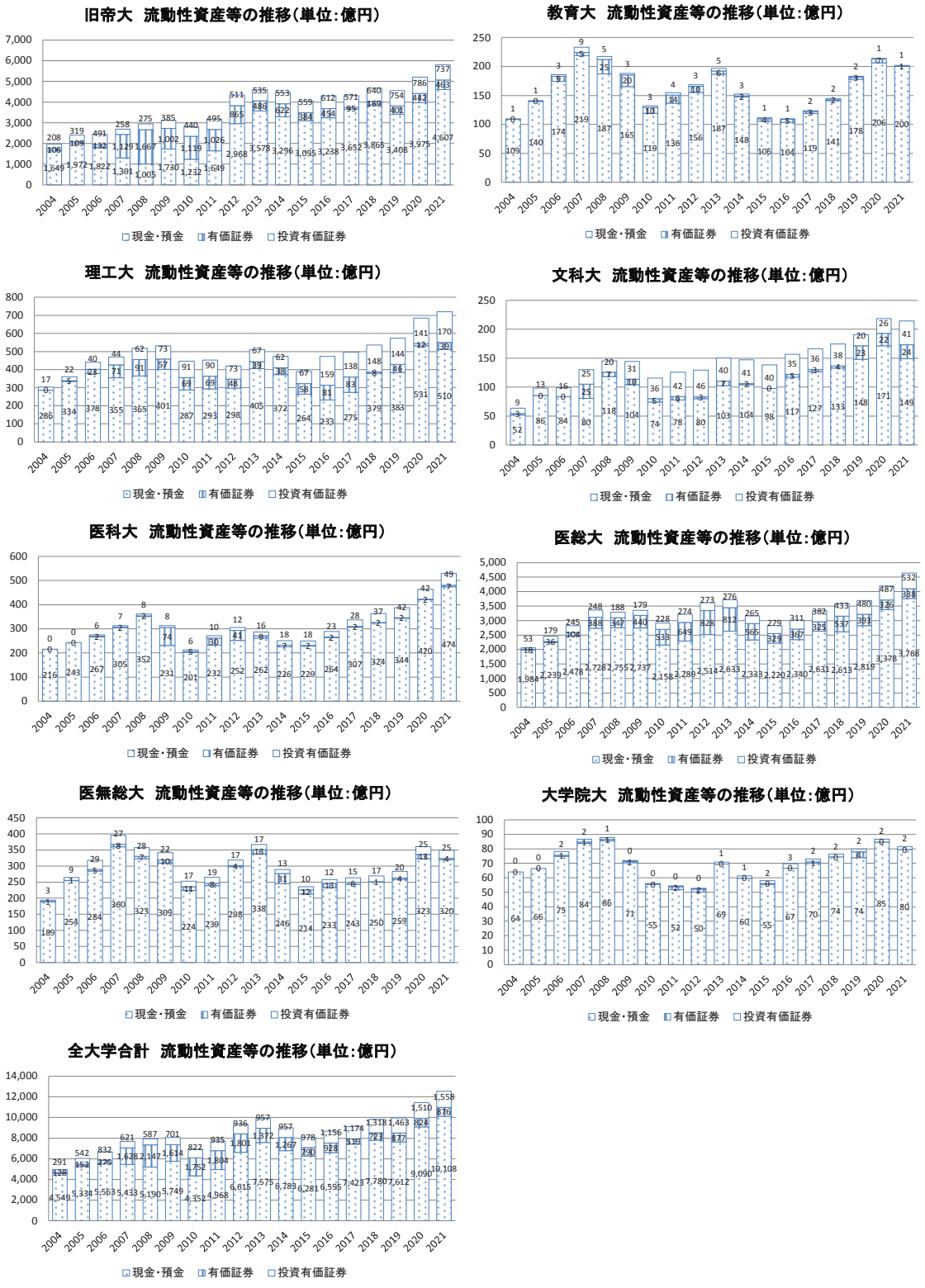
次に、特性別グループについてみてみると、次のようなことが確認できる。まず、全法人合計額で確認した特徴的な推移については、旧帝大と医総大の推移でほぼ説明できる内容となっており、理工大も動きは近似している。具体的には、第 1 期中期目標期間は 2009 年度、第 2 期は 2013 年度、第 3 期は 2021 年度に流動性資産等が最大になっていること、第 1 期の中盤から第 2 期の中盤にかけて有価証券の残高が増えていること、第 3 期は投資有価証券が増え続けており、有価証券と残高が逆転していることなどである。

その他の特性別グループも、年度が若干前後したり、増減の幅の小さかったりという点はあるものの、流動性資産等の動きについては共通している。つまり、現金・預金や運用に回せるような資金の残高は、中期目標期間のサイクルに合わせて、同じ様に変動していると考えられる。ただし、実際に手元の現金・預金を運用に回せるかどうかは、特性別に異なっている。例えば、流動性資産等に占める現金・預金の割合について確認してみると、教育大は年度により最大で 86.1%、医無総大は 84.8%、大学院大は 92.5%となっており、有価証券や投資有価証券で運用している割合は、最大で 7.5～15.2%となっている。これに対して、旧帝大は年度により最大で 65.9%、医総大は 30.5%、理工大は 50.9%を運用に回しており、資金運用に対する姿勢の差が明らかとなっている。なお、こうした差が生じる要因については、運用に回せる余裕の有無など様々考えられるが、より深い実態の把握が必要と思われる。

また、2018 年度より、国立大学法人法第 34 条の 3 および同条の 7 にもとづき、文部科学大臣の認定法人および指定国立大学法人において、余裕金の運用を収益性の高い金融商品にまで拡張する

ことが可能となった。今回確認した流動性資産等の推移についても、運用資産の中身まで分析すれば、こうした規制緩和の影響を確認することができるものと思われる。

図 13-3　各特性別グループにおける流動性資産等の推移



2-2 負債の部の分析

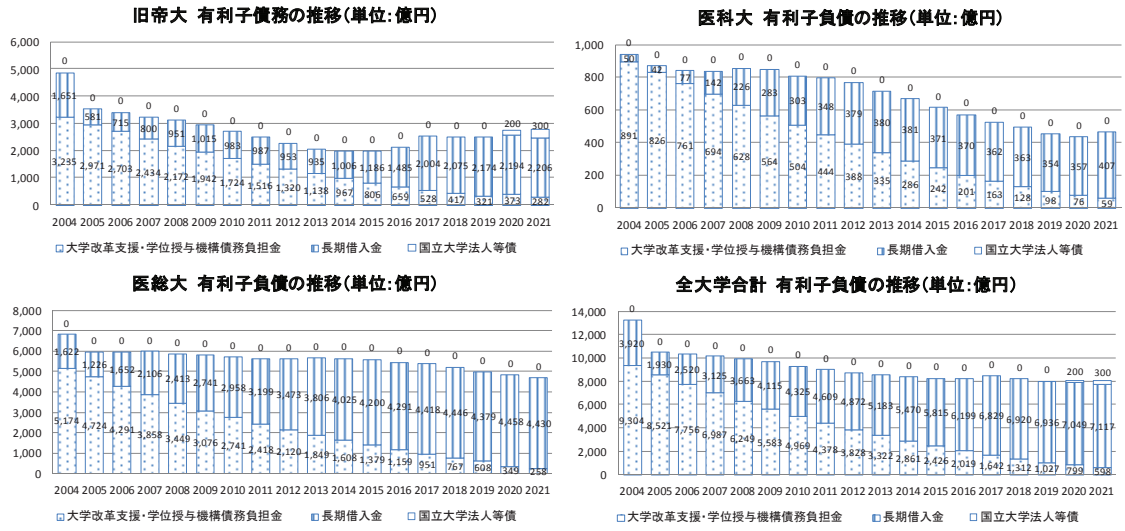
2-2-1 有利子負債

ここでは、国立大学法人が借入により資金調達を行った残高である有利子負債について、法人化後の推移を分析する。具体的には、貸借対照表の負債の部に計上されている「大学改革支援・学位授与機構債務負担金」、「長期借入金」、「国立大学法人等債」の 3 つが対象となる。

3 つの有利子負債のうち、「大学改革支援・学位授与機構債務負担金」（以下「機構債務負担金」とする）は、2004 年の国立大学法人化にあたり、旧・国立学校特別会計から旧・国立大学財務・経営センター（現・大学改革支援・学位授与機構）が一括承継した借入金について、各大学が返済を負担するものである。具体的には、法人化以前に附属病院整備を目的として特別会計が借り入れた資金の残高であり、附属病院を有する各法人が負債として計上している。「長期借入金」と「国立大学法人等債」については、従来、その対象を附属病院、施設移転、宿舎、産学連携施設等に要する土地の取得等に限定し、その償還財源は当該土地等による収入を充てることを基本としていた。また、土地、施設、設備の対象ごとに償還期間が最長 10～30 年に定められていた。しかし、2020 年 6 月に国立大学法人法施行令が改正され、対象事業として先端的な教育研究のための土地の取得等が追加され、償還財源として業務上の余裕金を充てることが可能となった。また、同施行規則も改正され、対象にかかわらず償還期間が最長 40 年に設定された。こうした条件の緩和を受けて、東京大学、大阪大学、筑波大学、東京工業大学、東北大学において[4]、国立大学法人等債が発行されたのは、周知のとおりである。

制度的には、すべての法人で有利子負債による資金調達は可能であるが、実態として附属病院整備を目的とした借入が大勢を占めているため、ここでは附属病院を有する特性別グループ（旧帝大、医科大、医総大）を中心に確認する[5]（図 13-4）。

図 13-4　附属病院を有する特性別グループにおける有利子負債の推移



まず、全法人合計額の推移をみてみると、機構債務負担金が順調に返済される中、法人化後の新規投資にともない長期借入金が毎年増加している。第 2 期中期目標期間までは、長期借入金の増加額が機構債務負担金の減少額の範囲に収まっているため、両者をあわせた有利子負債は減少を続けていた。しかし、第 3 期については、2017 年度に長期借入金の増加が機構債務負担金の減少を上回

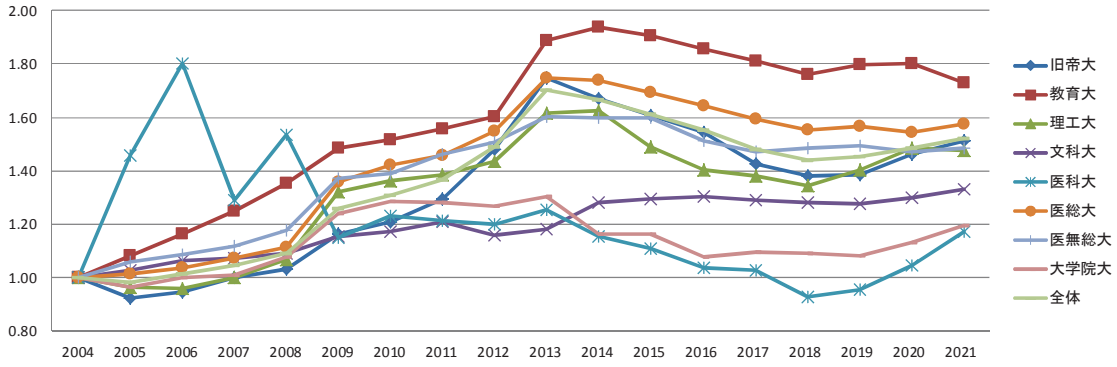
り、両者の合計額が法人化後初めて増加している。その後、2019 年度に有利子負債は、法人化後初めて 8,000 億円を下回ったが、2020・21 年度に東京大学で国立大学法人等債が発行されたことにより、再び 8,000 億円を若干上回る水準となった。

次に、特性別グループについてみてみると、全法人合計額でみられた第 3 期中期目標期間に入ってからの長期借入金の増加については、旧帝大における動きが影響していることがわかる。旧帝大では、長期借入金が 2017 年度に法人化後初めて 2,000 億円を超え、2021 年度まで増加し続けている。そして、その主な要因については、東京大学の附属病院整備と九州大学の伊都キャンパス移転整備に求められる。さらに、2020・21 年度に東京大学で国立大学法人等債が発行され、有利子負債を押し上げているのは既述のとおりである。続いて医科大については、2008～12 年度と 2021 年度に長期借入金を大きく増加させており、附属病院整備が進められたことを示している。しかし、機構債務負担金とあわせた有利子負債については、2008 年度と 2021 年度を例外として、順調に減少している。最後に医総大については、2013 年度以外、有利子負債は順調に減少しており、機構債務負担金の返済が長期借入金の増加を上回る状態が続いている。特に第 3 期中期目標期間の終盤にかけて、長期借入金が減少しており（2019・21 年度）、附属病院整備等にかかる新規の借入よりも返済が進む段階に入っていると解釈できる。

2-2-2 資産見返負債

ここでは、固定負債に計上されている資産見返負債の推移について分析する。資産見返負債は、国立大学法人会計に特有な処理の 1 つであり、運営費交付金や寄附金などを財源として償却資産を取得した際に、同額を資産見返負債（「資産見返運営費交付金等」や「資産見返寄附金」など）として固定負債に計上し、当該財源は損益計算書に収益として計上しない。そして、当該償却資産が減価償却された際に、減価償却費と同額の資産見返負債を取り崩して収益化する（「資産見返運営費交付金等戻入収益」や「資産見返寄附金戻入収益」など）。この処理は、減価償却費と同額の資産見返負債を収益化することにより損益を発生させないため、「損益均衡会計」と呼ばれている。

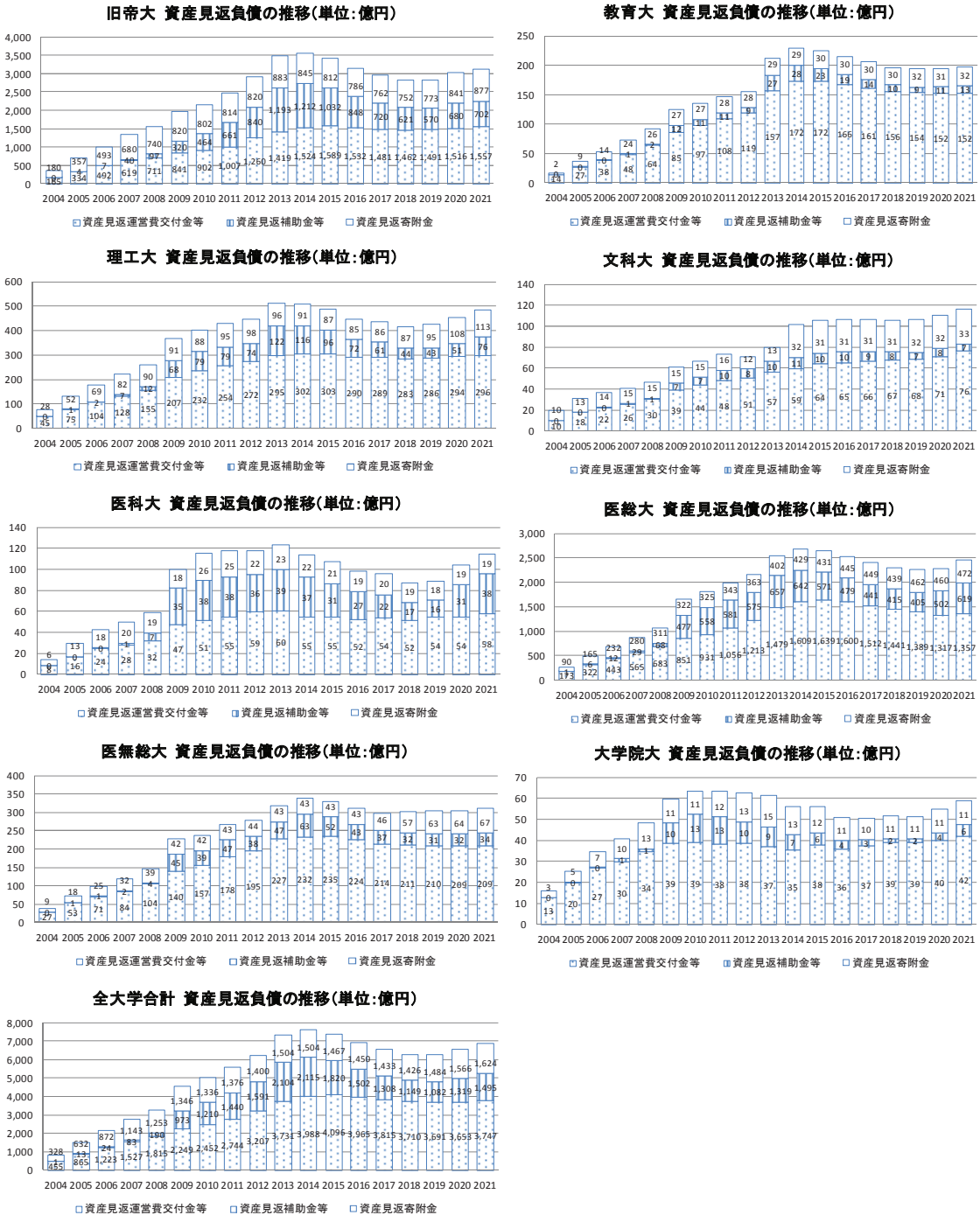
図 13-5　資産見返負債の推移（2004 年度=1）



損益均衡会計は、企業会計にはない特殊な処理であり、一般にわかりにくいとされ、2022 年の国立大学法人会計基準改訂により廃止されている[6]。しかし、費用と収益を厳密に対応させて損益を生じさせないという本来の目的とは別に、資産見返負債には「運営費交付金や寄附金を充当してどの程度償却資産が取得されてきたか」を把握できるというメリットがある。そこで、本稿ではそうした観点で資産見返負債の分析を行う。

図 13-5 は、法人の特性別に資産見返負債の 18 年間の推移を、2004 年度を 1 とする指数で示している。まず、第 2 期中期目標期間の後半（2013-15 年度）にかけて増加し、第 3 期に入ってからは漸減からフラットな推移となっている特性別グループが多いことがわかる（旧帝大、教育大、理工大、医総大、医無総大）。中でも教育大の増加が大きく、2014 年度には 2004 年度の 1.94 倍に達している。それ以外の文科大、医科大、大学院大は、他の特性別グループに比較すると、2004 年度比で小さめの資産見返負債となっており、第 2 期後半にかけての顕著な増加もみられず、18 年間の動きは相対的に小さい。

図 13-6　各特性別グループにおける資産見返負債の推移

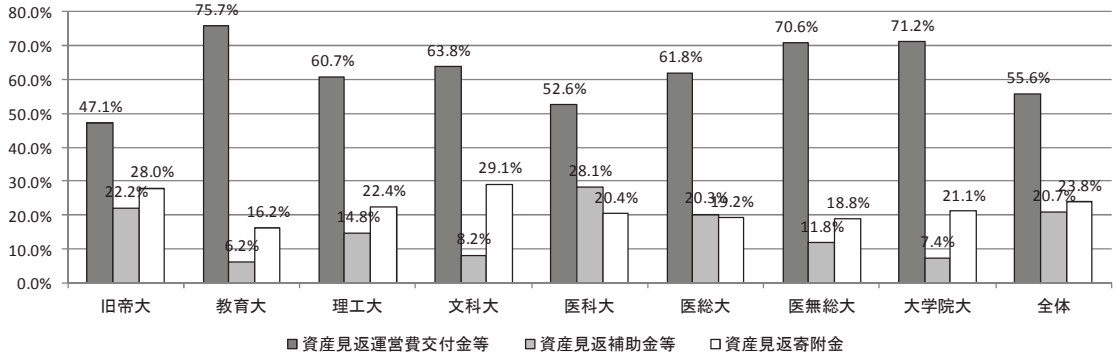


なお、資産見返負債は多種類あるため、このうち「資産見返運営費交付金等」、「資産見返補助金等」、「資産見返寄附金」の 3 つについて[7]、特性別に金額の推移を確認したのが図 13-6 である。

まず、文科大以外のすべてのグループで、2013・14 年度にかけて増加、2018・19 年度にかけて減少、2020・21 年度は増加という共通した動きがみられる。こうしたことから、施設整備費財源以外の運営費交付金、補助金、寄附金といった財源で建設や設備投資をするタイミングや規模の推移は、国立大学法人の間で似通っていることが確認できる。文科大については、2014 年度以降、資産見返寄附金が急激に増えて 30 億円台に達しており、他のグループと異なる動きとなった。これは、東京芸術大学が寄附金を財源とした建物の取得を行ったことが影響している。

次に、この 3 つの資産見返負債の構成をみてみると、特性別グループにより違いがみられる。例えば、旧帝大では資産見返補助金等や資産見返寄附金の構成比が厚く、教育大では逆に薄い様子がみられる。こうした点をより明らかにするため、3 つの資産見返負債の構成比について、特性別に中央値をグラフ化したのが、図 13-7 である。

図 13-7　各特性別グループにおける 3 つの資産見返負債の構成比の中央値



すでに指摘したとおり、旧帝大の資産見返運営費交付金等の構成比が低く、資産見返補助金等と資産見返寄附金の構成比が高くなっており、補助金や寄附金の獲得力が高く、それを使用した償却資産の取得が他のグループよりも盛んに行われていることが分かる。資産見返補助金等については、旧帝大、医科大、医総大といった医学部を持つ特性別グループで構成比が高くなっており、資産見返寄附金の構成比については、旧帝大と文科大が高くなっている。逆に、教育大、医無総大、大学院大は資産見返運営費交付金等が 7 割超を占めており、補助金や寄附金といった財源による償却資産の取得等は難しい様子がうかがえる。特に、図 13-5 で資産見返負債の大きな伸びをみせていた教育大については、運営費交付金という経常財源で償却資産の取得等の投資を盛んに行わなければならない厳しい状況を反映している可能性がある。

2-3 純資産の部の推移

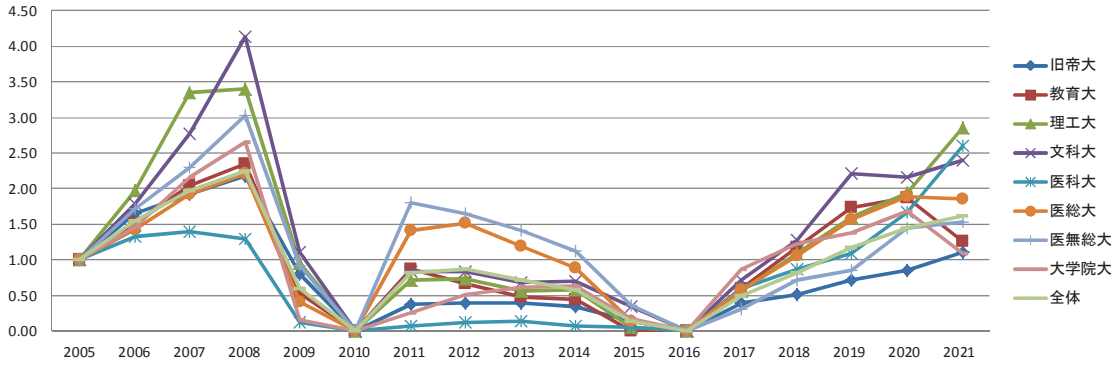
2-3-1 目的積立金

ここでは、純資産の部の利益剰余金に計上されている目的積立金の推移について分析する。目的積立金は、各年度の当期総利益のうち、文部科学大臣の承認を得た額を国立大学法人が中期計画に沿った目的を達成するために使用する積立金である。なお、中期目標期間の最終年度については、決算後に目的積立金を含めて積立金処分が行われ、財務大臣と協議の上、文部科学大臣が繰越承認を行う制度となっている。そして、文部科学大臣の承認を得たものに限り「前中期目標期間繰越積

立金」として、次期中期目標期間の中期計画にもとづいた使用が認められている。

図 13-8 は、法人の特性別に目的積立金の 17 年間の推移を、2005 年度を 1 とする指数で示している。なお、中期目標期間の初年度については、第 2 期以降、前中期目標期間繰越積立金は計上されているが、当該中期目標期間の目的積立金はまだ計上されていないため 0 となっている。

図 13-8　目的積立金の推移（2005 年度=1）



全体的な傾向として、第 1 期から第 3 期の各中期目標期間により、推移がかなり異なっていることがわかる。まず第 1 期については、最終年度の前年（2008 年度）まで目的積立金を大きく積み上げ、最終年度（2009 年度）に一気に取り崩すという推移がみられる。法人化後初めての中期目標期間ということもあり、慎重な財務運営で損益計算書の最終利益を大きく残し、中期目標期間の終盤まで目的積立金を大量に積み上げている。しかし、積立金処分でどの程度を第 2 期に繰り越せるか不確実であったため、最終年度に一気に使い切ろうとしているようにみえる。

これに対して、第 2 期は対照的である。損益計算書の最終利益が出過ぎないように配慮し、目的積立金の積立を中期目標期間の初期から抑制して、最終年度（2015 年度）にはほぼ使い切るといった推移となっている。第 1 期で利益を出し過ぎ、目的積立金を大量に積み上げたことが、国立大学法人の財務的な余裕ととられることに配慮したという見方もできる。

最後に第 3 期については、第 2 期のような目的積立金の抑制は行われず、また最終年度（2021 年度）の駆け込み使用もない。前 2 期の経験から、目的積立金はほぼ全額、次期中期目標期間に繰り越せるということを前提に、最終年度に向けて継続的に積み上げ続けている。6 年サイクルで使い切っていた前 2 期と比較すると、中長期的な視野で最も有効な時に計画的に資金を使用するといった姿勢に転換したことがうかがえる。

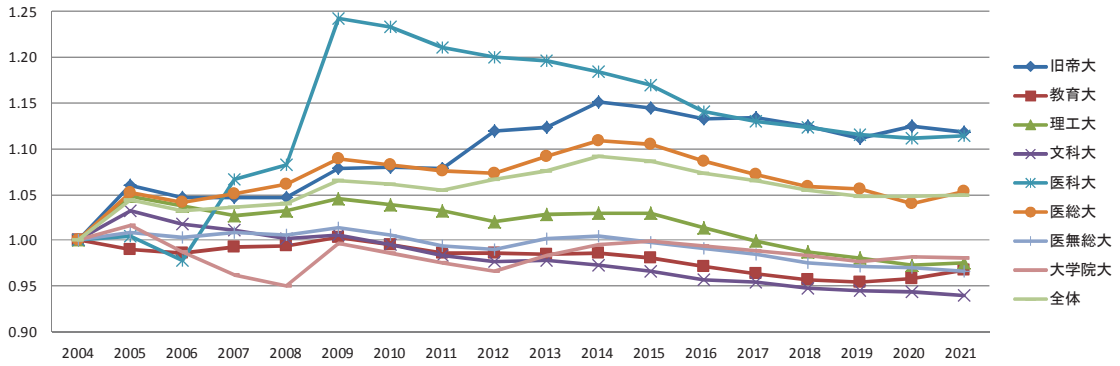
なお、すべての特性別グループがほぼ同じ動きをしているため、特性別の特徴を指摘することは、難しくなっている。強いて言えば、第 3 期の推移について、理科大、文科大、医科大が目的積立金を大きく増加させ続けているのに対し、教育大と大学院大は最終年度に若干の取り崩しが進んでいる。その他の総合大学（旧帝大、医総大、医無総大）は、目的積立金を最終年度まで比較的なだらかに積み増している。

2-3-2 資本金および資本剰余金

ここでは、純資産の部の資本金および資本剰余金の推移について分析する。資本金は、基本的に法人設立時の現物出資等となっている[8]。資本剰余金については、施設整備費補助金等の国からの施設整備費財源により取得された固定資産が反映している。国から出資された資産等の特定資産につ

いては、基本的に国からの施設整備費財源で維持することになっているため、特定資産の減価償却費は損益計算書には計上されず、資本剰余金から損益外減価償却累計額として控除されている[9]。よって、国からの財源で維持すべき資本については、資本金＋資本剰余金で確認することができる。もし、国からの出資や施設整備費財源で取得した資産の減価償却等による価値の減少を補うだけの施設整備費財源が措置されなければ、資本金＋資本剰余金は減少することとなり、国から十分な財源が来れば残高は維持されることになる。こうした観点で、資本金＋資本剰余金が法人化初年度の水準と比較して維持されているかどうかを確認したのが、図 13-9 である。

図 13-9　資本金＋資本剰余金の推移（2004 年度=1）



2021 年度の全国立大学法人における資本金＋資本剰余金は、2004 年度を 1 とした指数で 1.05 となっており、法人化初年度よりも 5%程度増加しているようにみえる。しかし、特性別に確認してみると、法人化初年度の水準を維持できているグループと維持できていないグループが確認できる。

まず、維持できているグループは、旧帝大、医科大、医総大であり、医学部を有する法人となっている。このうち医科大については、2009 年度に大幅な増加（1.08→1.24）が記録されているが、これは東京医科歯科大学の研究棟竣工にともなう資本剰余金の増加を反映したものとなっている。

次に、法人化初年度の水準を維持できていない 5 グループについては、2021 年度の指数が 0.94～0.98 となっており、2～6%目減りしている。このうち理科大については、第 2 期中期目標期間まで比較的安定して 1 を上回っていたが、第 3 期に入ってから減少を続け、2018 年度以降は法人化初年度の水準に満たない残高が常態化している。また、教育大と文科大については、第 2 期以降逓減傾向が続いており、国からの施設整備費財源をもとにした建設、設備投資等が減価償却費を下回る低調な状態が続いていることを示唆している。特に教育大では、運営費交付金を主体とした資産見返負債が他のグループよりも著しく増加していたことを考え合わせると、施設整備費財源の不足を経常財源である運営費交付金で補って施設・設備の状態を維持していた、厳しい状況も想像される。

全体的にみて、複数のグループで 2009 年度と 2014 年度を頂点とした上昇という推移が確認できる。第 1 期中期目標期間については、国が当初予算＋補正予算で安定的な施設整備費財源を措置していたこと、第 2 期については、東日本大震災後に復興特会からのものを含めて施設整備費財源が膨らんだことなどが影響しているものと思われる。そして、第 3 期以降は、ほとんどのグループで漸減傾向が続いており、第 2 期の終盤以降、2018 年度まで施設整備費財源が低調であったことが反映している。しかし、第 3 期の終盤については、施設整備費財源の復調もあり、漸減傾向が止まりつつあることがみられる。

なお、土地以外の有形固定資産の推移を分析した際に本稿の注の 3 番で付記したとおり、法人化

時に貸借対照表に計上された資産の評価は、中古資産しての評価であり、2004 年度の残高は必ずしも理想的な量と状態を示していない。よって、ここで分析した資本金＋資本剰余金についても、2004 年度を 1 とした指数が 1 以上であることが、国からの出資等による特定資産や施設整備費財源で整備された資産が量的に十分であり良好な状態であること意味しているわけではないことに注意が必要である。

3. まとめ

以上、国立大学法人の財務状況の推移について、貸借対照表に計上された項目に注目して法人の特性別に分析を行った。全体のまとめとしては、以下のようなことが指摘できるものと思われる。

まず、資産、負債、純資産に計上された様々な項目の残高について、18 年間の経年の推移をみる限り、特性別グループ間である程度共通した動きが確認できたことである。同じ法人制度のもとで国からの財源に依存した財務構造となっているため、細かな差異は生まれるものの、マクロの動きから大きく影響を受けて同じような増減をみせている項目が多い。特に目的積立金の推移については興味深く、中期目標期間ごとに経験値が上がり、中長期的な視点を踏まえた積立がなされるように変化している。

しかし、こうした経年変化の同質性がみられた一方、資産や負債の詳細な構成をみた場合に、特性別の違いが財務的な格差として表れている項目も確認できた。これについては、流動性資産等や資産見返負債が特に分かりやすい例と思われる。例えば、流動性資産等では、有価証券や投資有価証券で運用する余裕金が多いグループと少ないグループで差が生じていた。また、資産見返負債でも、補助金や寄附金で償却資産を購入できるグループと、経常財源である運営費交付金を削って償却資産への投資に回さざるを得ない厳しいグループがあった。国立大学法人を一括りにせず、こうした違いを明らかにする重要性が再確認されたものと思われる。

なお、本稿で行った分析については、2022 年の国立大学法人会計基準改訂により継続的な推移の追跡が困難になるものがある。そうした問題点について解決策を見出しつつ、今後も国立大学法人の財務状況に関する研究を進めたい。

＜参考文献＞

大学改革支援・学位授与機構 2023, 『国立大学法人の財務 令和 4 年度版』.

水田健輔 2022, 「国立大学法人会計基準改訂の要因と課題」『公会計研究』, 23(1), pp. 1-17.

＜注＞

[1] 国立大学法人会計基準改訂の経緯や内容等については、水田（2022）を参照。

[2] 国立大学法人の特性別分類については、大学改革支援・学位授与機構刊『国立大学法人の財務』にもとづいて、以下の 8 区分としている。なお、2005 年 10 月に大学を統合した富山大学と富山医科薬科大学、2007 年 10 月に大学を統合した大阪大学と大阪外国語大学については、統合前の数値を富山大学と大阪大学の 2 法人に合算・集約している。また、2020 年 4 月に法人を統合し東海国立大学機構を設立した岐阜大学と名古屋大学については、2020 年度決算以降の数値を旧帝国大学（旧帝大）の東海国立大学機構に位置づけ、岐阜大学分の数値は、2020 年度以降、附属病院を有する総合大学（医総大）には含めていない。

① 旧帝国大学（旧帝大）：北海道大学、東北大学、東京大学、東海国立大学機構（名古屋大学）、京都大学、大阪大学、九州大学 の 7 法人

② 教育系大学（教育大）：北海道教育大学、宮城教育大学、東京学芸大学、上越教育大学、愛知教育大学、京

都教育大学、大阪教育大学、兵庫教育大学、奈良教育大学、鳴門教育大学、福岡教育大学、鹿屋体育大学の 12 法人

③ 理工系大学（理工大）：室蘭工業大学、帯広畜産大学、北見工業大学、筑波技術大学（２）、東京農工大学、東京工業大学、東京海洋大学、電気通信大学、長岡技術科学大学、名古屋工業大学、豊橋技術科学大学、京都工芸繊維大学、九州工業大学　の 13 法人

④ 文科系大学（文科大）：小樽商科大学、東京外国語大学、東京芸術大学、一橋大学、滋賀大学　の 5 法人

⑤ 医科系大学（医科大）：旭川医科大学、東京医科歯科大学、浜松医科大学、滋賀医科大学　の 4 法人

⑥ 附属病院を有する総合大学（以下「医総大」という）：弘前大学、秋田大学、山形大学、筑波大学、群馬大学、千葉大学、新潟大学、富山大学、金沢大学、福井大学、山梨大学、信州大学、（岐阜大学）、三重大学、神戸大学、鳥取大学、島根大学、岡山大学、広島大学、山口大学、徳島大学、香川大学、愛媛大学、高知大学、佐賀大学、長崎大学、熊本大学、大分大学、宮崎大学、鹿児島大学、琉球大学　の 31 法人（2020 年度決算以降は岐阜大学を除く 30 法人）

⑦ 附属病院を有しない総合大学（医無総大）：岩手大学、福島大学、茨城大学、宇都宮大学、埼玉大学、お茶の水女子大学、横浜国立大学、静岡大学、奈良女子大学、和歌山大学　の 10 法人

⑧ 大学院大学（大学院大）：政策研究大学院大学、北陸先端科学技術大学院大学、奈良先端科学技術大学院大学、総合研究大学院大学　の 4 法人

[3] 法人化時に貸借対照表に計上された有形固定資産の評価は、中古資産しての評価であり、この分析で基準とした 2004 年度の残高は、必ずしも理想的な量と状態を示していない。よって、図 13-1 で指数が 1 以上であることは、有形固定資産が十分にあり、状態が良好であること意味しているわけではない。

[4] 2023 年 3 月現在。

[5] グラフ内の金額には、流動負債に計上されている一年以内返済予定分を含めている。

[6] 機関補助金を財源とする償却資産の取得については、企業会計における繰延収益の処理と整合するため廃止せず、継続することとなった。

[7] 各財源の建設仮勘定見返負債も含めている。

[8] 2012 年度に東北大学、東京大学、京都大学、大阪大学に合計 1,000 億円の追加出資が実施されている

[9] 資本剰余金から控除される損益外の項目には、他にも損益外減損損失累計額、損益外有価証券損益累計額、損益外利息費用累計額などがある。なお、2022 年の国立大学法人会計基準の改訂により、「損益外」という用語は使用されなくなり、例えば、「損益外減価償却累計額」は「減価償却相当累計額」に名称が変更されている。

大学改革支援に関する調査研究　2022 年度プロジェクト報告書

2023 年 3 月発行

編集

独立行政法人大学改革支援・学位授与機構 研究開発部

発行

独立行政法人大学改革支援・学位授与機構

〒187-8587　東京都小平市学園西町１－２９－１

電話 : 042-307-1819（水田研究室）

印刷

株式会社千葉印刷