大学改革支援に関する調査研究

2023 年度プロジェクト報告書

2024 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。

2023 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。
- 国立大学法人の内部資源配分、目標・計画の策定と進捗管理、評価の実施に関する実態を調査し、現状と課題を明らかにした。
- 国立大学法人会計基準改訂の影響を把握するとともに、法人の財務状況を分析し、その歴史的推移と現状を明らかにした。また、財務分析手法の継続的な開発を進めた。

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、2023 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、6 編の論考（うち 1 編は特別寄稿）、1 編の調査報告から構成されている。大学改革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、過年度の報告書と合わせて、以下の URL においても閲覧可能である。

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

2023 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）
○佐藤亨（公益財団法人日本生産性本部 部長） ※調査研究協力者

目　　次

＜2023 年度　大学改革支援研究会　講演録＞

第１章　監視下にある欧州の大学 … 7
ジュゼッペ・グロッシ（ノルウェイ・ノード大学、他 教授）

第２章　国立大学法人の資金運用と考察 … 21
廣瀬淳（大学改革支援・学位授与機構 大学連携・支援部 参事役）

第３章　記事を通して知る、社会が注目する国立大学のアクティビティー … 44
山本佳世子（株式会社日刊工業新聞社 論説委員 兼 科学技術部編集委員）

第４章　九州大学の研究戦略と地域内大学連携の果たす役割 … 65
福田晋（九州大学 理事・副学長）

第５章　大学等連携推進法人の活用による連携教職課程の設置と運用 … 83
～広域分散協働型連携の構築過程と現状～
佐古秀一（四国地域大学ネットワーク機構 代表理事／鳴門教育大学 学長）

第６章　国立大学法人会計基準の改訂と法人への影響 … 102
～さらなるディスクロージャーの充実に向けて～
前田貴史（有限責任 あずさ監査法人 パートナー／公認会計士）

第７章　島根大学の地域人材育成と産業振興に資する取組 … 136
～産学官連携による地域創生～
服部泰直（島根大学 学長）

＜論　考＞

第８章　（特別寄稿）　会計における情報ニーズと経営責任への対応：国立大学法人会計基準の改訂を例にして … 177
山本清（東京大学 名誉教授）

第９章　ドイツの大学評議会－大学経営における合議体の役割 … 189
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 … 200
－分析システム開発のための Web API の開発と改良－
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　箱ひげ図とバイオリンプロットを用いた教育活動のモニタリング … 211
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）

第 12 章　高等教育機関のマネジメントにおける理論の展開：NPM の影響の視点から … 217
佐藤亨（公益財団法人日本生産性本部 部長）

第 13 章　国立大学法人の財務状況の推移について　…　229
－法人特性別にみた損益計算書の経年分析－
水田健輔（大学改革支援・学位授与機構 研究開発部 教授）

＜調査報告＞

第 14 章　2023 年度国立総合大学（G グループ）アンケート調査結果について　…　243
水田健輔（大学改革支援・学位授与機構 研究開発部 教授）
竹中亨（大学改革支援・学位授与機構 研究開発部 教授）
佐藤亨（公益財団法人日本生産性本部 部長）

2023 年度
大学改革支援研究会
講演録

第1章 監視下にある欧州の大学
The Universities in Europe under Surveillance

ジュゼッペ・グロッシ（ノルウェイ・ノード大学、スウェーデン・クリシャンスタード大学、
ポーランド・コズミンスキ大学 教授）
Giuseppe Grossi (Professor at Nord University (Norway), Kristianstad University (Sweden) and Kozminski University (Poland))

ありがとう皆さん。大学改革支援・学位授与機構には、このような機会をいただき、感謝いたします。本日、「監視下にある欧州の大学」についてお話しできることを大変うれしく思います。

本日のお話は以下の内容になります。第一に、2 つの研究プロジェクトについて簡単にご紹介します。1 つは Academy of Finland、もう 1 つは National Science Centre of Poland によるものです。第二に、「数字による統治：監査文化と大学の今日」(Governing by numbers: audit culture and contemporary tales of university) というトピックについてご紹介します。これは、オープニング・クエスチョンのようなもので、我々は学際的な議論を必要としているのかということを問いかけます。第三に、組織レベルおよび入れ子になったレベルにおけるハイブリッド性の概念についてご紹介します。アカデミクスである我々は、パフォーマンス測定と奇妙な関係にあります。一面では、我々はパフォーマンス測定を好んでおり、他方で嫌っています。そして、このパフォーマンス測定がアカデミクスのアイデンティティにどのように影響しているかについてお話します。第四に、欧州における大学レベルでの監視の現状について概観を提示します。そこでは、収斂と分岐の方向性がみられます。次の点は、質的パフォーマンスに関することで、フィンランドとスウェーデンというノルディック諸国に的を絞ってご紹介します。これらの国々は、とても興味深い改革を進めており、日本にとっても関心をもっていただけると思います。最後に、まとめを行い、大学レベルでの公共価値について述べたいと思います。

先ほど申し上げたとおり、ここ数年、私はいくつかのプロジェクトに関わっておりました。そのうちの一つが、「ハイブリッド統治のためのパフォーマンス測定」(Performance Measurement for Hybrid Governance) で Academy of Finland と Tampere University の共同によるものです。このプロジェクトはいくつかの学術的成果をあげていますが、そのうちの一つが 2017 年の *Public Money and Management* 誌の「ハイブリッド組織おけるパフォーマンス測定」(Performance Measurement of Hybrid Organizations) という特集です。また、Jarmo Vakkuri と Jan-Erik Johanson 編の『ハイブリッド統治組織と社会:価値創造と視点』という書籍も刊行されました。また、*Accounting, Auditing & Accountability* Journal 誌の特集「ハイブリッド組織における会計とパフォーマンスの挑戦：その事例研究」も発刊されました。その他、我々は IRSPM (International Research Society for Public Management) ネットワークという研究者グループを組織しました。100 名を超える研究者が参加しており、ハイブリッド性の統治と管理について研究を進めています。

そして私は、本日のご参加者が興味を持たれている高等教育分野に特化したプロジェクトにも関わっています。ポーランドの National Science Centre による 2016 年から 2019 年にかけてのプロジェクトで、高等教育分野におけるパフォーマンス測定とコミュニケーションをテーマにしています。この研究はポーランドとノルディック諸国の比較研究となっています。その成果としては、

Accounting, Auditing & Accountability Journal 誌の特集「知識集約型公共組織(KIPOs: Knowledge Intensive Public Organizations）における会計とパフォーマンスの挑戦」(Accounting and Performance Challenges in KIPOs)として 2019-20 年に刊行されました。また、2020 年には、QRAM (Qualitative Research in Accounting and Management)誌の特集として Argento et al.が刊行され、この文献については「アカデミアにおける数値計測の幻滅」(the disillusion of calculative practices in academia)に焦点を当てています。この QRAM 誌の特集については、我々は Chris Shore と Susan Wright の「監査文化再訪」(Audit Culture Revisited) の概念に触発されました。彼らは、ランキング、レイティング、社会の再構築について語っています。監査文化とは、財務会計の原理や技術を測定、ランキング、パフォーマンス監査などの新しいシステムに波及させることをベースにしています。そして、この監査文化は、今日の公共統治（public governance）の重要な挑戦となっています。

監査手続きは、もちろん、アカウンタビリティ、透明性、良質な統治といったことを再定義します。そして、組織や個人の業務執行の方法まで再形成することになります。さらには、アカデミクスのプロフェッショナルな自治を阻害し、予期せざる機能不全をもたらす可能性があります。著者の Shore と Wright は、監査がもたらす 5 つの影響を指摘していますが、我々の特集では主に「個人化および全体化」(individualizing and totalizing) と「統治」(governance) への影響、およびアカデミクスに対する「逆効果」(perverse effects) を取り上げています。公共部門における監査文化は、プロフェッショナルな価値や民主的な意思決定領域を減じる可能性があります。なぜなら、監査文化の浸透した公的組織は、主に数値によって統治されることになるからです。2020 年に発刊された QRAM の特集のタイトルは、「アカデミアにおける数値計測の幻滅」(The Disillusion of Calculative Practices in Academia) ですが、オリジナルのタイトルは「数字による統治：監査文化と大学の今日」(Governing by numbers: audit culture and contemporary tales of university) でした。

この特集を編集する中で、我々は教育、マネジメントおよび会計の 3 領域に関する先行研究レビューを行いました。主要な発見としては、大学がどんどんハイブリッド化しているということでした。価値観やロジックの分岐が進み、アカデミアではビジネス・ロジックとアカデミック・ロジックが併存する形となっていました。そうした中、我々の特集は、アカデミアにおける数値計測の幻滅に関する議論に貢献しようとしたものでした。そこで、我々は先行研究レビューにおいて、学際的アプローチをとることにしました。

まず、第一の領域は教育です。この領域では、大学が定量的なパフォーマンス評価に焦点を当てた企業型アクターに変貌しつつあることがみられました。大学が教育や研究のみならず、ビジネスや社会との協働も含めた多様な目的を遂行しようとしていることは周知のとおりです。我々の先行研究レビューでは、こうしたすべての目的に対する成果を定量化することは難しいことを示していました。我々の結論としては、大学の経営者や管理者は、こうした多様な目的に応じて突き付けられる競合した要求をバランスさせる役割を担うべきであるということです。

次に、とても重要な第二の領域であるマネジメントです。この領域について、我々は大学における数値計測を扱った多くの論文を発見しました。その対象も制度に焦点を当てたものと組織に焦点を当てたものがありました。市場化、企業化、新自由主義的大学、起業家的大学などの組織変革があり、そうした変化がアカデミクスの個人レベルに影響をおよぼしつつあります。マネジメント領域での先行研究レビューの結果としては、数値計測の有益性と利用者（管理者のみならずアカデミ

クスも）について焦点を当てていることが確認できました。

最後に第三の領域である、会計についての先行研究レビュー結果をお話しします。我々は、大学に対する強い外的圧力とアカデミクスに対する監査文化波及の帰結が各国特有の形で表れていることを発見しました。また、会計領域の研究も数値計測の有益性と利用者について焦点を当てていることが確認できました。

上記のような異なる学問領域における諸研究のレビューから導いた我々の結論としては、すべての研究が数値計測の限界に関する議論に帰着していることがわかりました。そして、学際的なアプローチや異なる研究領域間での学術的議論がさらに求められています。

次に QRAM の特集に含まれていた 5 つの論文を概観します。

最初の Czarniawska の概念的な論文については、マネジメントの流行り・廃れに焦点を当てています。具体的には、ランキングを向上させるために行われた、高等教育における合併・買収のトレンドを扱っています。こうした経験は、教育・研究に対するネガティブな意味合いを捨象して実施されてしまっていることが示されています。

二つ目の Vakkuri と Johanson の論文については、大学におけるパフォーマンス測定の不確かさについて理論モデルを提示しています。大学のハイブリッド性がパフォーマンス測定における不確かさの原因である可能性があり、著者はパフォーマンス測定の効果を上げるには、大学におけるハイブリッド性を勘案する必要があると提案しています。

三つ目の Aleksandrov の論文については、ロシアの一大学の長期的・質的な事例研究となっています。彼の研究は、アカデミクス個人がパフォーマンス測定などの新しい会計ツールを使用せざるをえなくなった際に、彼らはいろいろなタイプの反応（reflexivity）を示すと報告しています。

四つ目の Kallio et al.の研究は、フィンランドの大学セクターにおける長期的・質的な事例研究です。彼らの研究では、管理者が権力を持つと、効率性が大学組織およびパフォーマンス測定の主要な調整原理となることが示されています。

最後の Guarini et al.の論文は、イタリアの一大学についての質的な事例研究です。この研究では、パフォーマンス測定システムの変更が大学内のアカデミック文化に影響をおよぼし、学術的な業務の方向性を変えてしまうと指摘しています。

それでは次に、教育だけでなく他の公共政策におけるハイブリッド性に話を移しましょう。我々は、ヘルスケア、ソーシャルケア、文化的活動などにおいてもハイブリッド性を確認することができます。第一に、目標や価値、制度的ロジックに関するハイブリッド性です。第二に、オーナーシップに関するハイブリッド性があります。大学は国家が所有することができ、あるいは民間組織が所有することもできます。また、現代では大学は公的資金、民間資金もしくは両方を財源とすることもできます。次の点は、プロフェッショナルについてです。アカデミック・プロフェッショナルは自らのアイデンティティを変化させています。ここでは、アイデンティティが大切な概念であり、アカデミクスが徐々に管理者のアイデンティティに変化していることがわかっています。マネジメントの原理を知っているとは限らない管理者たちが生まれており、我々は彼らをハイブリッド・アカデミクスと呼んでいます。最後は、マネジメント・コントロール・システムとアカウンタビリティに関するハイブリッド性です。マネジメント・コントロール・システムは、財務的なパフォーマンスのみならず、非財務的なパフォーマンスにも目を向けなければなりません。これは、アカウンタビリティについても同様です。我々は、財務的なアカウンタビリティの局面とともに、社会的なアカウンタビリティの局面も考慮する必要があります。

こうしたハイブリッド性に関する考察については、*Accounting, Auditing and Accountability* 誌の特集や Vakkuri と Johanson が編者となっている *Hybrid Governance, Organizations and Society* という書籍に詳しいので参照してください。

次にお話しするのは、Elias Pekkola et al.が提案している、公的高等教育における「入れ子のハイブリッド性」(nested hybridity) と呼ばれているものです。まず、第一レベルは、システムとしての高等教育レベルのハイブリッド性です。そこでは、混合型の調整、混合型のオーナーシップ、多様な財源基盤が求められます。第二レベルは、機関レベルのハイブリッド性です。目標の不調和、競合する制度的ロジック、財務的・社会的なコントロールについての公的形態と民間形態、異なる期待を持つ多様な利害関係者が存在します。第三レベルは、組織業務のハイブリッド性です。著者は、新たなハイブリッド・ポジションを提案しており、そこではアカデミクスが管理的な役割を担い、アイデンティティも同様となります。第四レベルは、業務とアイデンティティのハイブリッド性であり、アカデミクスは複数のロジックと価値観をあわせ持つ必要があります。

次に、ハイブリッド大学の概念を提示します。このハイブリッド大学は、パフォーマンス測定システムの中で動いています。高等教育というレベルでは、国家、アカデミア、市場から圧力を受けています。国家は、大学がルールを順守し、国家の制御下にあることに関心を向けています。アカデミアは、アカデミクスがプロフェッショナルの規範と価値に準ずることを期待しています。市場は、大学がスタンダード、ランキング、レイティング、その他の市場メカニズムを適用することを望んでいます。そして、ハイブリッド大学の中では、組織レベルと個人レベルの両方で、アカデミック・ロジックとビジネス・ロジックという異なるロジックが共存しています。

それでは、欧州の事例についてお話ししましょう。まず、イタリアから始めましょう。最初の研究は、イタリアの大学において、パフォーマンス管理システムの導入がどのような影響をおよぼしたかを扱ったものです。この研究では、アカデミクス、管理者、経営層や学生といった異なるアクター個人のリアクションが明らかにされました。これらのアクターが直面した困難は、真逆の考え方を扱わなければならない点にあり、アカデミクスの間に大きな反発を招くこととなりました。

次の研究は、複数の制度的ロジックにもとづくものであり、ドイツの大学の財団化が会計制度に与えたインパクトがテーマです。この研究における事例では、財団大学の形態をとる高等教育機関がいかに自主的に組織の転換を図ったかが扱われています。自律性を高めることはもちろん重要ですが、同時に政府の要求と折り合いをつけて公的財源を確保し安定性を維持することも必要です。著者は、自律性の概念を法的自律性 (autonomy de jure) と事実上の自律性 (autonomy de facto) に分けて、政府の強制ではなく自らの動機づけにより後者の自律性も同時に高めることを目的にした点に注目しています。そして、この研究は、公立から私立への転換といった改革プロセスが、大学の会計制度をいかに変えたかを明らかにしています。

次の研究は、英国のビジネススクールに関するものです。著者は、競合するアカウンタビリティ圧力とそれに対する個人の反応について明らかにしています。事例となった組織では、プロフェッショナル・ロジックと商業的ロジックが共存しており、アカデミクスに対して競合するアカウンタビリティ圧力がかかっています。アカデミクスは、この競合する圧力に対して、準拠、抵抗、準拠と抵抗の混合、すみ分けといった幅広い反応を示しました。また、この研究では、ユーザー、顧客、市民に対するアカウンタビリティ・メカニズムに機能不全を起こすことが確認されました。

次の研究は、*Financial Accountability Manager* 誌に掲載された「高等教育における公共価値創造デバイスとしての管理会計とコントロール・システム」(Management Accounting and Control

Systems as Devices for Public Value Creation in Higher Education）というタイトルの論文です。著者は、オランダの大学におけるマネジメント・コントロール・システムの多岐にわたる利用を取り上げています。まず、対話型コントロール・システムについては、戦略的目的のために広範囲に利用されており、診断型コントロールについては、主に分権化された業務レベルで使われているとしています。また、大学が利害関係者と対話型コントロールを持ちたいと希望しても、実際に実現するのは難しいことも発見されています。結論として、この研究の興味深い点は、著者が高等教育における公共価値創造の概念を導入していることにあります。

次の研究は、ポーランドの大学と行われた私も関わったプロジェクトです。論文のタイトルは、「パフォーマンス測定の合理的使用と象徴的使用」(Rational and Symbolic Use of Performance Measurement）です。ポーランドの大学は、しばしば自身が研究大学であることを示すために、パフォーマンス測定を象徴的に使用しています。学内レベルのパフォーマンス測定については、主に儀式的に使用されており、アカデミクスの間で猛反発が生じています。この研究において興味深いのは、公立と私立のビジネススクールが 2 つずつ取り上げられている点です。そして、パフォーマンス測定の利用者と利用実態について、国際指向の大学と地方指向の大学の両方の文脈から、異同が確認できました。

次の研究は、フィンランドにおけるパフォーマンス測定に対する制度的ロジックと研究者の反応についてのものです。著者は、2010 年～2015 年の量的データと質的データを組み合わせた方法で研究を進めました。この研究で興味深いのは、パフォーマンス測定システムに対するフィンランドのアカデミクスの多様な反応がみられたことです。一面では、ほとんどのフィンランドの研究者が、大学におけるパフォーマンス測定システムに対して批判的でした。しかし、パフォーマンス測定システムに対して受容し始めるグループも確認できました。これは、フィンランドの学術界における変化でした。以前の研究と比較すると、この研究は制度的なロジックの変化がアカデミクスの制度への参加にどのように影響したかを統合的にみている点に新しさがあります。また、この論文は、多様な専門領域から学際的にアプローチしている点も面白い点です。

最後の研究は、スウェーデンの大学に関するもので、コントロールにどの程度さらされているかという認識を扱っています。この研究の興味深い点としては、スウェーデンのアカデミクスがコントロールにさらされているという認識が低い場合には、伝統的なアカデミック・ロジックを持ち、高い場合にはアカデミック・パフォーマー・ロジックを示している点です。そして、大学におけるハイブリッド・プロフェッショナルは、伝統的なアカデミック・ロジックとアカデミック・パフォーマー・ロジックの両方を持っているのです。

それでは次に、私がフィンランドとスウェーデンの研究者と一緒に実施した、両国における改革とその効果に関する比較研究の成果をお話します。

まず、フィンランドですが、1990 年代の後半に新公共経営（new public management）の実践が始まりました。そこで、大学の予算には、パフォーマンス・ベースの資金が組み込まれることになりました。予算は、教育省と個々の大学の交渉をベースとしていました。主要な効果としては、パフォーマンスにもとづく資源配分が行われるようになり、大学と政府の間でパフォーマンス協定が結ばれることになりました。この協定には、パフォーマンスに関する多くの情報が含まれており、目標に対する達成度を政府に定期的に報告することになりました。2010 年から大きな変革が始まり、学内の質保証システムが焦点となりました。また、第三のミッションも大きな焦点となりました。

フィンランドの大学のファンディング・モデルは、主にパフォーマンス・ベースとなっています。

国からのファンディングの 70%超が、パフォーマンス項目にもとづくものになっています。フィンランドのシステムの大きなパラドックスは、質を量的に計測している点です。Kallio 教授とともに我々は、「質の計量化」(The Quantification of Quality) という論文を発表しました。なぜかというと、研究の質と有効性は、量的指標をベースにしているからです。それは、第一に業績出版の点数にもとづく計量書誌学的指標、第二に競争的研究資金の獲得額です。

最後の動きは、2021 年から始まったものです。国の方針でパフォーマンス評価がよりアウトカムに焦点を当てるようになりました。高等教育分野では、機関の質、有効性そして国際性を保証するための新しいファンディング・モデルへと改革されました。

それでは、話をスウェーデンの大学における改革と効果に移しましょう。スウェーデンでも同じようなトレンドが 1980 年代の終わりから 1990 年代の初めにありました。1990 年代から外部による質の評価に関する構想が始まりました。そして、パフォーマンスは目標と一体となっており、政府により評価され、その際にバリュー・フォー・マネー (value for money) が焦点となりました。パフォーマンスによる資源配分は、学生数と単位取得数をベースにしていました。質に関する議論はありましたが、質保証は原則として内部的なものとされました。

しかし、スウェーデンにおける政府からの研究資金の配分には大きな変化がありました。高等教育における新しい質保証システムが導入され、内部質保証と ESG に沿った質の向上が焦点となりました。また、第三のミッションに関する議論が始まりました。スウェーデンにおいて目指された第三のミッションは、「社会との協働」(collaboration with the society) と呼ばれるものです。さらに、大学の質保証システムに対するレビュー、STRUT-review と呼ばれるものが開始されました。

現在、スウェーデン政府は、質をベースとした資源配分システムについて新しいモデルの開発に取り掛かっています。このモデルについては、専門家のパネルをベースにしています。このパネルの専門家たちは、質に関する 3 つの重要なコンポーネントの評価に携わっています。その 3 つのコンポーネントの 1 つ目は、科学的な質の評価、2 つ目は質に至る前提条件の評価です。なぜ、前提条件を評価するのでしょうか。大学には研究力の強い大規模大学もあれば、教育に焦点を当てている小規模大学もあります。高等教育領域の中で、こうした違いは前提条件の違いとしてとらえなければなりません。

さて、3 つ目のコンポーネントは、現在、スウェーデンで最も議論されている領域である、周辺社会との協働の質です。公的主体、民間主体、あるいは非営利主体との協働によるプロジェクトにのみ財源が付与されているケースがあります。外部との協働があることによってのみ、教育と研究の向上を図ることができるというスウェーデンの考え方がそこにはあります。

それでは、最後に結論を述べたいと思います。この結論は、私の個人的な考えとともに書籍や特集論文で示されたプロジェクトの考えでもあります。

数値計測に対する幻滅というネガティブな見方を示しましたが、私はホモ・アカデミカス (homo academicus) のためにはある種の楽観論も必要ではないかと思っています。そうでなければ、泣くしかありません。

私は、アカデミクスが時間を費やして、大学の管理者との対話を構築し、自分たちが何を行っているのかを彼らに説明する必要があると思っています。これは、内部での対話です。それとともに外部との対話も必要となります。これは、スウェーデンの事例で述べたような、アカデミクスが外部との協働を行うことに通じます。

大きな問題は、パフォーマンス測定システムが本当に内部指向で、組織や個人レベルに焦点を当

てており、社会・経済的な成果をみていないことです。もちろん、新公共経営（new public management）が圧力、コントロール、監察、監査に焦点を置いているのは事実です。しかし、我々は、信頼、公共価値、正当性について語ることが、アカデミックな価値を守るために重要であると信じています。

我々は、もっとミクロレベルにフォーカスすることが必要でしょう。というのは、アカデミクス個人がどのように反応するかだけでなく、変化に向けて能動的に関わり動くことが必要だと思おうのです。これが、私が起業家的意識の必要性について提案している理由です。

将来的には、危機に対する大学の戦略的対応を評価する研究が必要でしょう。例えば、COVIDは欧州の多くの大学に影響しましたし、アジアやオーストラリアでもこれは同様でしょう。

最後の指摘は大きなジレンマなのですが、社会的なウェルビーングに大学が与えるインパクトをどのように評価するかという問題です。この問題は最難関であり、私はLee Parkerの意見に同意します。

これで、私の発表は終了したいと思います。この研究セミナーにお招きいただき、皆さん、ありがとうございました。

（翻訳：水田健輔）

NIAD-QE
National Institution for Academic Degrees and Quality Enhancement of Higher Education

The Universities in Europe under Surveillance

Tokyo, 26 June 2023

NORD University

Prof. Giuseppe Grossi
giuseppe.grossi@hkr.se

Kristianstad University
SE-291 88 Kristianstad
+46 44 20 30 00
www.hkr.se

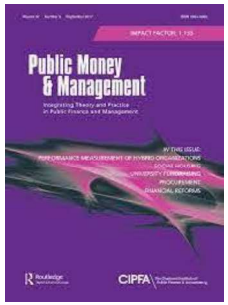
Agenda

- An overview of two research projects (Academy of Finland and National Science Centre of Poland)
- *Governing by numbers: audit culture and contemporary tales of universities' accountability (A multi-disciplinary debate?)*
- *Organizational and nested hybridity (H*ate-love and researcher identities?)
- Current state in Europe of and intensity of surveillance *(Convergence vs divergence?)*
- How is 'quality' handled *two Nordic countries*?
- *The future (Toward a public value perspective?)*

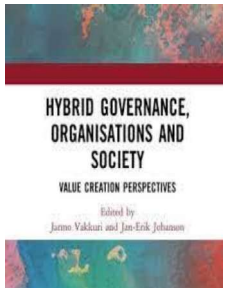
SUOMEN AKATEMIA
FINLANDS AKADEMI
ACADEMY OF FINLAND

Tampereen yliopisto
Tampere University

HYPER – Performance measurement for hybrid governance (2017-2021)



Grossi et al. (2017), **Performance Measurement of hybrid organizations**, *PM&M*, Vol. 37 No. 6



IRSPM International Research Society for Public Management

Home | About Us | Members | Special Interest Groups | Conferences

Governing and Managing Hybridity

Grossi, Sargiacomo & Vakkuri (2022) on **"Accounting and Performance Challenges in Hybrid Organizations: case studies"**

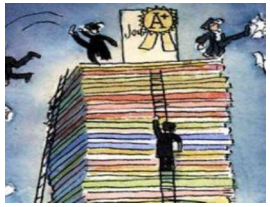
NATIONAL SCIENCE CENTRE
POLAND

KOZMINSKI UNIVERSITY

Measurement and communication of performance in higher education sector. A comparative study of Poland and Nordic countries (2016-2019)

Grossi et al. (2019-20) **Accounting & Performance challenges in KIPOs**, *AAAJ*, Vol. 32 No. 5, & Vol. 33 No. 1

Argento et al. (2020), **The disillusion of calculative practices in academia,** *QRAM*, Vol. 17 No. 1, 2020



Audit Culture

Audit Culture Revisited

Rankings, Ratings, and the Reassembling of Society

by Cris Shore and Susan Wright

The spread of the principles and techniques of financial accounting into new systems for measuring, ranking, and auditing performance represents one of the most important and defining features of contemporary governance. Audit procedures are redefining accountability, transparency, and good governance and reshaping the way organizations and individuals have to operate. They also undermine professional autonomy and have unanticipated and dysfunctional consequences. Taking up the concept of audit culture as an analytical framework, we examine the origins, spread, and rationality driving these new financialized techniques of governance, not least through the work of the Big Four accountancy firms, and trace their impact across a number of fields, from administration and the military to business corporations and universities. We ask, what new kinds of ethics of accountability does audit produce? Building on Mitchell (1999), Strathern (2000*a*), Trouillot (2001), and Merry (2011), we identify how the techniques and logics of financial accountancy have five audit effects. These are "domaining," "classificatory," "individualizing and totalizing," "governance," and "perverse" effects. We conclude by reflecting on the problems of audit culture and suggest ways to reclaim the professional values and democratic spaces that are being eroded by these new systems of governing by numbers.

The Disillusion of Calculative Practices in Academia

(Argento et al. 2020, QRAM, Vol. 17 No. 1)

Abstract

Purpose – The purpose of this paper is to highlight and compare insights from research conducted in different disciplines on the effects of the use of calculative practices in academia. It also acts as an introduction to the special issue on "governing by numbers: audit culture and contemporary tales of universities' accountability".

Design/methodology/approach – This paper reviews the findings and reflections provided in academic literature on the various types of consequences stemming from the diffusion of the "audit culture" in academia. In so doing, it draws upon insights from previous literature in education, management and accounting, and other papers included in this special issue of Qualitative Research in Accounting and Management.

Findings – The literature review shows that a growing number of studies are focussing on the hybridization of universities, not only in terms of calculative practices (e.g. performance indicators) but also in relation to individual actors (e.g. academics and managers) who may have divergent values, and thus, act according to multiple logics (business and academic logics). It highlights many areas in which further robust academic research is needed to guide policy and practice developments in universities.

Research limitations/implications – This paper provides academics, regulators and decision-makers with relevant insights into the critical issues of using calculative practices in academia. Despite the negative effects have been observed in various disciplines, there is an evident perpetuation in the use of those practices.

Originality/value – This paper contributes to the ongoing debates on the disillusion of calculative practices in academia. Yet, positive changes can be achieved within the complex settings of "hybrid" universities when the apparent class division between academics and managers is bridged.

Keywords Academia, Accountability, Audit culture, Calculative practices, Hybridity, Multi-disciplinary approach, Performance measurement

Paper type Literature review

The Disillusion of Calculative Practices in Academia

(Argento et al. 2020, QRAM, Vol. 17 No. 1)

EDUCATIONAL STUDIES

- The transformation of universities into **corporate actors**, which heavily rely on **quantitative performance assessments**
- Universities pursue **multiple objectives** in terms of teaching, research and collaboration with business/ society. It is not always desirable and possible to quantify the results related to those objectives
- The role of university management/administration in **balancing** the more competitive and demanding work conditions becomes crucial

The Disillusion of Calculative Practices in Academia

(Argento et al. 2020, QRAM, Vol. 17 No. 1)

MANAGEMENT STUDIES

- **Calculative practices** in universities have mainly focused on the institutional and organizational changes (such as marketization, corporatization, neo-liberal universities, etc.) that affected **individual academics**
- The **usefulness** and **users** (managers and/or academics) of calculative practices as performance measurement systems

The Disillusion of Calculative Practices in Academia

(Argento et al. 2020, QRAM, Vol. 17 No. 1)

ACCOUNTING STUDIES

- The influence of **external pressures** on universities and investigate the performance measurement and management systems that are being implemented. A focus on the **usefulness** and **uses** of calculative practices can also be observed
- The **consequences** from the diffusion of the "audit culture" in academia have become endemic
- The awareness of the limitations of calculative practices needs to be shared across disciplines and calls for a **multi-disciplinary approach**

9

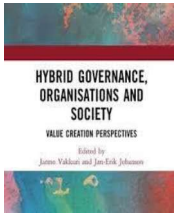
'Blurred' organisational boundaries between public & Private, and hybrid organisations in different public policies
(Education, Health & Social Care, etc.)

Goals, Values & Logics

Ownership & Financing

Professionals & their identities

Control & Accountability



(Grossi et al., 2020; Vakkuri & Johanson, 2020)

16

Governing by numbers: Audit culture and university accountability

Authors	Theoretical approach/ concept	Research method and empirical focus	Perspective on audit culture and calculative practices
Czarniawska	Management fads and fashions	Analysis of research texts and fiction texts	The recent trend towards mergers and acquisitions within the higher education sector is aimed at increasing ranking performances regardless of the implications for research and teaching
Vakkuri and Johanson	Inter-disciplinary theoretical account of performance measurement ambiguities	Explorative, conceptual and inter-disciplinary analysis of hybrid organizational forms and their processes, practices and expertise	Hybridity of universities may be the cause of ambiguities in performance measurement. Therefore, the virtues of performance measurement need to be combined with hybridity characteristics of universities
Aleksandrov	Institutional work perspective	Longitudinal qualitative case study focusing on a Russian university	Individual academics display various types of reflexivity when they engage in the formulation of new accounting tools (cost accounting, budgeting and performance measurement)
Kallio, Kallio and Blomberg	Professional bureaucracy and the spread of audit culture	Longitudinal qualitative case study focusing on the Finish university sector	Managers have gained power and efficiency has become the main coordinating principle for university organization and performance measurement
Guarini, Magli and Francesconi	Academic logics in changing performance measurement systems	Qualitative single case study focusing on an Italian university	Changes in performance management systems affect the academic culture of universities and cause the reorientation of academic work

Table I. Overview of the papers in this special issue

10

Nested Hybridity

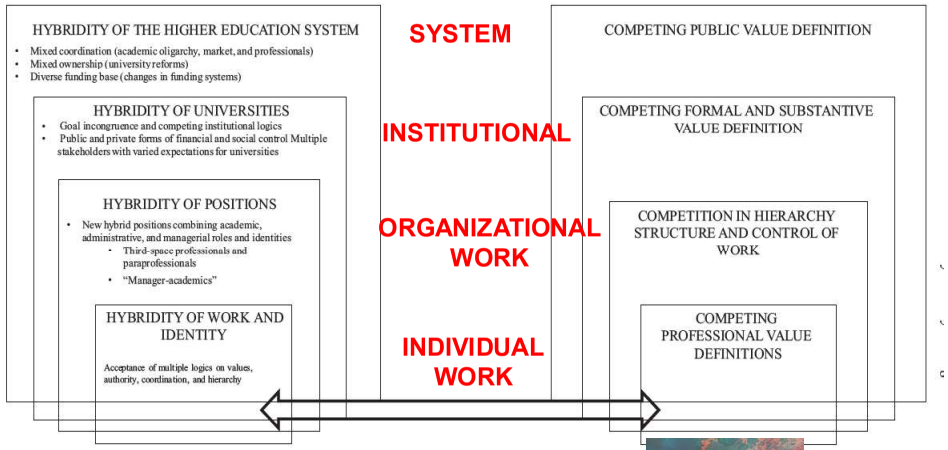
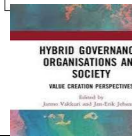


Figure 4.1 Nested hybridity and nested value definition in higher education.

Pekkola et al. (2021), **Nested hybridity and value definition in public higher education: a conceptual view**



12

The interlinkages among the layered systems

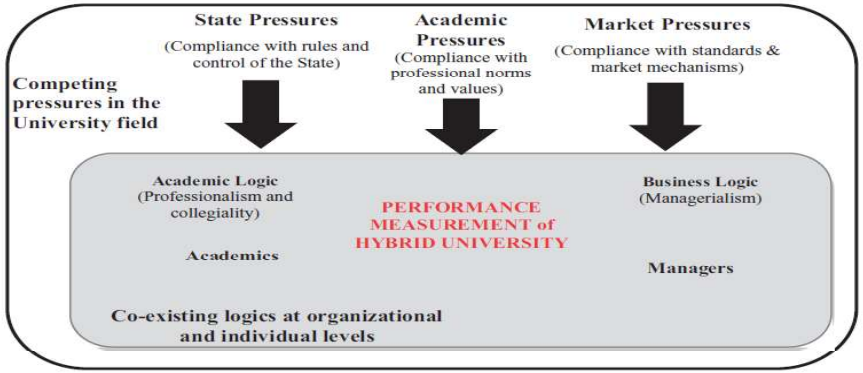


Figure 1. The impact of institutional pressures and logics on PM practices.

Public Performance & Management Review

ISSN: 1530-9576 (Print) 1557-9271 (Online) Journal homepage: https://www.tandfonline.com/loi/mpmr20

The Impact of Competing Institutional Pressures and Logics on the Use of Performance Measurement in Hybrid Universities

Giuseppe Grossi, Dorota Dobija & Wojciech Strzelczyk

An European overview: Germany

Multiple institutional logics and their impact on accounting in higher education

The case of a German foundation university

Annemarie Conrath-Hargreaves
Department of Accounting, Monash University, Melbourne, Australia, and
Sonja Wüstemann
Chair of Accounting and Management Control, Faculty of Business and Economics, European University Viadrina, Frankfurt (Oder), Germany

Multiple institutional logics

Abstract

Purpose – The purpose of this paper is to explore how an Higher Education Institution's (HEI) choice of undergoing a voluntary reorganisation, motivated by its own interest of increasing its autonomy, whilst also having to satisfy the government in order to maintain the level of public funding, impacts on the HEI's accounting.
Design/methodology/approach – The paper draws on the institutional logics perspective to present a single case study of a German HEI that chose to be reorganised from a public into a foundation university. Data were obtained using multiple data collection methods.
Findings – The findings suggest that organisational characteristics, which act as filters for institutional logics, play an important role for HEIs' ability to increase not only their *de jure*, but also their *de facto* autonomy through self-motivated, rather than government imposed, reform processes.
Research limitations/implications – The paper is based on a single case study in a country-specific context, limiting the empirical generalisability of the findings.
Originality/value – Germany is not only one of the main nations exporting higher education, but its economy has also been recognised for its stability and development over the last decades. Nevertheless, Germany struggles in its transition to become a knowledge-based economy. Yet, research has so far tended to neglect educational reforms in Continental European countries, such as Germany. By addressing this gap in the literature, this paper is among the first to explore how reform processes shape accounting in German HEIs.

Keywords Germany, Accountability, Higher education, Accounting, Institutional logics, Knowledge-intensive public services
Paper type Research paper

An European overview: Italy

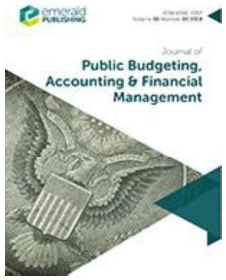
JPBAFM
34,4

534

Received 16 November 2021
Revised 5 March 2022
18 May 2022
Accepted 21 May 2022

Performance management change: discourses at play in an Italian university

Francesca Manes-Rossi and Rosanna Spanò
Department of Economics, Management and Institutions (DEMI), University of Naples Federico II, Napoli, Italy
Ann Martin-Sardesai
School of Business and Law, CQUniversity Sydney, Sydney, Australia, and
James Guthrie
Department of Accounting, Macquarie University, Sydney, Australia



Abstract

Purpose – This study explores the reactions of different categories of actors within a university setting (academics, administrative staff, governance members, and students) to implementing performance management system (PMS) changes. The paper aims to understand how these actors dealt with PMS change by discursively reconstructing their roles and positions at institutional and individual levels.
Design/methodology/approach – The authors use Foucault's (1972/1989) conceptualisation of regimes of truths to analyse the case of an Italian university. Interviews with individual actors took place in the period 2012–2020. The data were contextualised with other data from publicly available reports, internal documents, and archival material.
Findings – The paper identifies the challenges actors face dealing with contrasting discourses and draws attention to the paradoxical changes triggering resistance. However, the findings show that when circumstances allow a generative resistance, dissent can be progressively replaced with a commitment on the part of actors, achieving alignment with organisational strategy.
Originality/value – The study challenges the commonly held view of resistance as a dysfunctional force that impedes change. It emphasises the importance of focusing on actors to make resistance a generative force shaping change towards more negotiated and agreed positions. This has implications for academics and practitioners seeking to implement PMSs.

Keywords New public management, Higher education performance management systems, Regimes of truth, Generative resistance, Italian university case study
Paper type Research paper

An European overview: England

Individual responses to competing accountability pressures in hybrid organisations

The case of an English business school

Florian Gebreiter
Department of Accounting, Birmingham Business School, University of Birmingham, Birmingham, UK, and
Nunung Nurul Hidayah
Department of Accounting, Aston Business School, Aston University, Birmingham, UK

Competing accountability pressures

Received 26 August 2017
Revised 8 February 2018
Accepted 9 May 2018

Abstract

Purpose – The purpose of this paper is to examine conflicting institutional demands on individual frontline employees in hybrid public sector organisations. Specifically, it examines the competing accountability pressures professional and commercial logics exerted on academics at a business school, how individual lecturers responded to such pressures, and what drove these responses.
Design/methodology/approach – The paper draws on a case study of an English business school and is informed by the literatures on institutional logics and hybrid organisations.
Findings – The paper shows that the co-existence of professional and commercial logics at the case organisation exerted competing accountability pressures on lecturers. It moreover shows that sometimes deliberately and purposefully, sometimes *ad hoc* or even coincidentally, lecturers drew on a wide range of responses to these conflicting pressures, including compliance, defiance, combination and compartmentalisation.
Originality/value – The paper sheds light on individual level responses to competing institutional logics and associated accountability pressures, as well as on their drivers. It also highlights the drawbacks of user, customer or citizen accountability mechanisms, showing that a strong emphasis on them in knowledge-intensive public organisations can have severe dysfunctional effects.

Keywords Higher education, New public management, Institutional logics, Hybrid organization, Customer accountability, Hybrid accountability
Paper type Research paper

An European overview: The Netherlands

RESEARCH ARTICLE

WILEY

Management accounting and control systems as devices for public value creation in higher education

Luc Salemans[1] | **Tjerk Budding**[2]

[1]Zijlstra Center for Public Control, Governance & Leadership of Vrije Universiteit Amsterdam, Amsterdam, The Netherlands and The Research Group Finance & Accountancy of Inholland University of Applied Science, The Hague, The Netherlands

[2]Department of Accounting and Zijlstra Center for Public Control, Governance & Leadership of Vrije Universiteit Amsterdam, Amsterdam, The Netherlands

Correspondence
Luc Salemans, Zijlstra Center for Public Control, Governance & Leadership of Vrije Universiteit Amsterdam, Amsterdam, The Netherlands and The Research Group Finance & Accountancy of Inholland University of Applied Science, The Hague, The Netherlands.
Email: luc.salemans@inholland.nl

Abstract

This paper investigates how management accounting and control systems (operationalized by using Simons' levers of control framework) can be used as devices to support public value creation and as such it contributes to the literature on public value accounting. Using a mixed methods case study approach, including documentary analysis and semi-structured interviews, we found diverging uses of control systems in the Dutch university of applied sciences we investigated. Although belief and interactive control systems are used intensively for strategy change and implementation, diagnostic controls were used mainly at the decentral level and seen as devices to make sure that operational and financial boundaries were not crossed. Therefore, belief and interactive control systems lay the foundation for the implementation of a new strategy, in which concepts of public value play a large role, using diagnostic controls to constrain actions at the operational level. We also found that although the institution wanted to have interaction with the external stakeholders, in daily practice, this takes place only at the phase of strategy formulation, but not in the phase of intermediate strategy evaluation.

17

An European overview: Finland

AAAJ
34,9

104

Received 9 March 2018
Revised 6 March 2020
15 October 2020
4 March 2021
16 March 2021
Accepted 17 March 2021

Institutional logic and scholars' reactions to performance measurement in universities

Kirsi-Mari Kallio
Turku School of Economics, Turku, Finland and Department of Accounting and Logistics, Linnaeus University, Växjö, Sweden
Tomi J. Kallio
Turku School of Economics, Turku, Finland and Department of Organization and Leadership, Linnaeus University, Växjö, Sweden
Giuseppe Grossi
Nord University, Bodø, Norway and Faculty of Business, Kristianstad University, Kristianstad, Sweden, and
Janne Engblom
Turku School of Economics, Turku, Finland

Abstract

Purpose – Employing institutional logic and institutional work as its theoretical framework, this study analyzes scholars' reactions to performance measurement systems in academia.
Design/methodology/approach – Large datasets were collected over time, combining both quantitative and qualitative elements. The data were gathered from a two-wave survey in 2010 (966 respondents) and 2015 (672 respondents), conducted among scholars performing teaching- and research-oriented tasks in three Finnish universities.
Findings – The analysis showed statistically significant changes over time in the ways that the respondents were positioned in three major groups influenced by different institutional logics. This study contributes to the international debate on institutional change in universities by showing that in Finnish universities, emerging business logics and existing professional logics can co-exist and be blended among a growing group of academics. The analysis of qualitative open-ended answers suggests that performance measurement systems have led to changes in institutional logic, which have influenced the scholars participating in institutional work at the microlevel in academia.
Social implications – While most scholars remain critical of performance measurement systems in universities, the fact that many academics are adapting to performance measurement systems highlights significant changes that are generally occurring in academia.
Originality/value – While most extant studies have focused on field- and organizational-level analyses, this study focuses on understanding how the adoption of performance measurement systems affects institutional logic and institutional work at the microlevel. Moreover, the study's cross-sectional research setting increases society's understanding of institutional evolution in academia.

Keywords Institutional logics, Institutional work, Performance measurement, Universities, Hybridity,

18

An European overview: Poland

Rational and symbolic uses of performance measurement

Experiences from Polish universities

Symbolic uses of performance measurement

Dorota Dobija
Department of Accounting, Kozminski University, Warsaw, Poland
Anna Maria Górska
Department of Marketing, Kozminski University, Warsaw, Poland
Giuseppe Grossi
School of Health and Society, Kristianstad University, Kristianstad, Sweden, and
Wojciech Strzelczyk
Department of Accounting, Kozminski University, Warsaw, Poland

Abstract

Purpose – The purpose of this paper is to facilitate a deeper understanding of the uses and users of performance measurement (PM) in the university context.
Design/methodology/approach – Empirical data were gathered from four universities. This approach allows for a multilevel and comparative analysis based on the neo-institutional theory. The results are discussed alongside interdisciplinary literature on the use of PM in the public sector.
Findings – PM practices at universities have become increasingly popular on institutional, organisational and individual levels. The results indicate that different types of PM are used in universities and that the extent, and scope of PM used by various actors differ. Universities often use PM in a ceremonial and symbolic manner, with the aim of legitimising themselves externally as research-oriented institutions. The use of PM depends on both, exogenous factors (such as isomorphic pressures) and endogenous factors related to the different responses of organisations and individual actors (university managers, and academics). However, the analysis at the internal level reveals different attitudes and some resistance to the use of such kinds of PM. In universities with a local focus, the use of PM for rational decision-making is generally loosely coupled with the reporting performance for external accountability purposes. Moreover, the internal use of PM can be also symbolic.
Research limitations/implications – This paper focusses on four case studies that are currently undergoing changes. The comparative analysis is supported by the use of different data collection methods and several in-depth interviews with key university actors.
Originality/value – The authors assume that the use of PM depends on a number of exogenous and endogenous factors. PM uses and users are discussed in the specific context of the higher education system in Poland. The four business school cases facilitate a comparative analysis of the similarities and differences in terms of the uses and users of PM in the context of internationally and locally oriented universities.

An European overview: Sweden

JPBAFM
35,6

78

Received 7 April 2022
Revised 30 September 2022
14 January 2023
24 January 2023
Accepted 2 February 2023

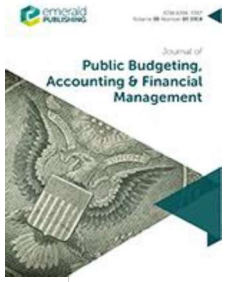
Logics in situations of lower or higher "perceived control exposure": *the case of researchers*

Malin Härström
Department of Business Administration, School of Business, Örebro University, Örebro, Sweden

Abstract

Purpose – This paper examines the qualities of situations wherein hybrid professionals in knowledge-intensive public organizations (KIPOs) vary in their displays of conflicting institutional logics. Specifically, it examines the situations when individual researchers vary in their displays of a traditionalist academic- and an academic performer logic.
Design/methodology/approach – Analysis is grounded in an institutional logics perspective and founded on qualitative interviews with university researchers recurrently exposed to performance measurement and management.
Findings – The findings show that individual researchers display a traditionalist academic- and an academic performer logic in situations of lower or higher "perceived control exposure" (i.e. perceptions of (not) being exposed to "what the performance measurement system wants to/can 'see'"). In more detail, that a traditionalist academic logic is displayed more in situations of lower "perceived control exposure" whereas an academic performer logic is displayed comparatively more in situations of higher "perceived control exposure".
Originality/value – These findings add insight into when there is room for resistance to pressures to perform in accordance with increasing performance measurement and when researchers more so tend to conform. While previous research has mostly studied such matters by emphasizing variation between researchers, this study points out the importance of situations of lower or higher "perceived control exposure". Such insight is arguably also more broadly valuable since it adds to our understanding about hybridity of professionals in KIPOs and how to design and use performance measurement systems in relation to them.

Keywords Performance measurement systems, Institutional logics, Situations, Hybrid professionals, Traditionalist academic- and academic performer logics, Perceived control exposure
Paper type Research paper



Reforms and effects in Finland

Table 12.1 Reforms and their effects on performance evaluation in Finland

Time horizon	*Reforms in the Finnish Higher Education System (HES)*	*Effects on performance evaluation*
Until the 1980s	• Autonomous and independent universities start to be the target for development reforms in the name of democracy and higher education for masses • 1966: "Development of higher education" legislation • 1970s: Finnish HES was the most centralized in Europe	• Increased resources for HEIs • State strictly controlled higher education policy • A comprehensive planning system for higher education • Focus on resources (inputs)
Late 1980s–1999	• A market-oriented strategy and first steps for NPM practices in late the 1980s; universities' budgets started to include performance-based funds • Since 1991: Funding of Finnish Universities has been based on a management-by-results strategy • Consultations between the MEC and each university include a statement of university objectives and a proposal for budget allocations in the following year • Since 1997: Regular budget negotiations between the MEC and each university • Negotiations determine the objectives and consequential amounts of financing for each university, and the performance agreements set out detailed objectives covering the target number of degrees, for example	• Introduction of block grants and the performance-based funding model • Performance negotiations, performance agreements (setting detailed objectives for target numbers of degrees, etc.) • From these consultations, a performance contract is signed by MEC representatives and each university's rector (vice-chancellor or president) • The contract includes an analysis of university performance, goals for the following four years, and the amount of funds to be committed by the Ministry. Within universities, similar consultations take place between the central administration and faculties • Achievement of objectives in the form of statistical reporting • A shift from regulation to objectives orientation
2000–2009	• The process of Bologna	

(Continued)

Reforms and effects in Sweden

Table 12.2 Reforms and their effects on performance evaluation in Sweden

Time horizon	*Reforms in Swedish Higher Education System (HES)*	*Effects on performance evaluation*
Until the 1990s	• Expansion in higher education, starting in the 1960s • Centralized planning and regulations • In 1977: Major higher education reform, widening access to higher education for a larger proportion of the population	• Performance is thought to be accomplished through centralized planning and regulations • Focus on resources (inputs) • A widened societal mission for universities
Early 1990s–1999	• Deregulations; less centralized planning • Increased focus on efficient resource use • Change in governmental funding of education; based on performance • The establishment of Kanslerämbetet; in 1995, incorporated in the Swedish National Agency for Higher Education • Ideas related to quality assurance and continuous quality improvement are implemented	• Performance – in the sense of meeting objectives – is evaluated by the government • Performance is reflected as "value for money" (cf. Goff 2017) • Performance is determined by and resources are allocated based on number of students enrolled (input) and attained credits (output) • A funding cap sets limits on performance • Focus is on internal processes for quality assurance and development
2000–2009	• The process of Bologna • Increased use of external quality evaluations and rankings of HEIs and educational programs • A political shift toward fewer and bigger (and more excellent) universities	• Performance as "fit for purpose"; a match between conditions, processes, and desired outcomes (cf. Goff 2017) • Performance expressed as "best-in-class" and "exceptional" (cf. Goff 2017)
2010–2015		

(Continued)

Reforms and effects in Finland

Table 12.1 (Continued)

Time horizon	*Reforms in the Finnish Higher Education System (HES)*	*Effects on performance evaluation*
2010+	• Quality assurance systems in HEIs • Since 2005: Audits of the universities' internal quality assurance systems • 2006: Adoption of the nation-wide, highly structured performance-related pay system • 2007: Introduction of the "third mission" • New Universities Act (588/2009) • Finnish university funding model is heavily performance-based; over 70% of the core state funding is based on success in performance criteria	• Finnish universities enjoy a relatively high level of autonomy • The aim of audits is to secure properly functioning internal quality assurance systems; the quality of education or research is not evaluated • Focus shifting from objectives to outputs • Quality and effectiveness of education are measured in terms of the number of graduated students and students who complete 55 or more credits per year • Quality and effectiveness of research are measured: (1) a bibliometric indicator awarding universities for publication "points" (13% weighting) based on their coefficient ("JUFO" levels 0–3), which is expected to reflect the quality of publication outlets, and (2) amount of competitive research funding (9% weighting) • Heavy criticism of quantitative quality indicators
2021+	• Suggestion for a new HEI funding model: reform of the new funding model aims to ensure better quality, effectiveness, and internationality for HEI's	• More focus on outcomes

Reforms and effects in Sweden

Table 12.2 (Continued)

Time horizon	*Reforms in Swedish Higher Education System (HES)*	*Effects on performance evaluation*
2016–2019	• Change in governmental funding of research; 10% is based on performance • The Autonomy Reform • Högskoleverket is transformed into Universitetskanslerämbetet (UKÄ) • A new quality system of HE, with a strong focus on results and external quality control • A new quality system of HE is launched, with a stronger focus on internal quality assurance and continuous quality improvement in education and in line with ESG; however, still with some external elements of evaluations • A more intense discussion on how to evaluate and how to allocate resources based on the performance of research and "the third mission" • STRUT is initiated	• Research performance is partly evaluated and funded based on two quantitative indicators • Performance and quality in education are externally determined by the outcomes • Both internal and external evaluations of quality • Quality as "transformation" (cf. Goff 2017); e.g. lifelong and student-centered learning • Several projects and reviews on performance measurement and funding are initiated by the government but without any determined changes
2020+	• The research will be included in the national quality system, and HEIs' processes for assuring and improving research quality will be reviewed and evaluated • Possible reforms based on the STRUT-review	• HEIs are preparing for this change, developing internal processes for evaluating research

Quality-based resource allocation

Further developed proposal for a new model

FUTURE

- Some optimism is needed for the future of **homo academicus**
- **Dialog** that could bridge the class division between academics and managers (**Argento et al., 2020**)
- More **collaboration with stakeholders**, and a focus on a larger set of socio-economic results instead of on traditional performance, less pressure, more **trust**, **public value** & **legitimacy** (**Broucker et al. 2018; Salemans and Budding, 2023**)
- More focus is needed on the responses to competing logics (academic & business) at the **micro level**, using the theories of Institutional Work & Enterpreunership (**Argento et al., 2020**)
- Future research must evaluate **university strategic crisis reactions** & their impacts on **societal well-being** (**Parker, 2020**)

Assessing the quality of a profile area based on three components

第2章　国立大学法人の資金運用と考察

廣瀬淳（大学改革支援・学位授与機構 大学連携・支援部 参事役）

1. はじめに

みなさま、お忙しいなかお時間を頂戴しましてありがとうございます。

きょうのテーマは「国立大学法人の資金運用と考察」です。大学の「資産運用」といいますと、知財、不動産など「アセットの活用」全般が視野に入ってくるところですが、今回は有価証券等の運用に限った財務活動を中心にお話をさせて頂くことからも「資金運用」としております。

資料は、大学連携・支援部が企画、設営している「国立大学法人の財務経営に関する取組事例報告会」の一環で、今年１月に国立大学法人の財務部門に宛てて私よりご説明したコンテンツに、一部その後の展開を加筆したものとなっております点ご了承下さい。きょうはこちらを使いながら、最初に、戦後の物価、金利、株価の推移と足許の市場環境の変化「レジームチェンジ」を迎えた現在についてお話し、そのあと二つ目として、大学の資金運用で先行するアメリカの実情とインプリケーションにも触れて、最後に、国立大学法人の運用について現行の制度と各大学における対応を俯瞰した形で、今後の投資機会と課題などをお話しようかと思います。この機会に、皆さまの期待にお応えできるようなお話ができればと思っております。ご遠慮なく質問、ご指摘など頂戴出来れば幸いかと存じます。

私は、現在、証券会社から出向中ですが、元々の専門は資金運用ではなく、債券や株式の発行、企業財務です。その意味では、資金運用を大学法人と同じ「ユーザー」目線でしっかりと咀嚼しながら、ひも解いてみたつもりです。

ご説明の前に少しだけ、私の略歴、自己紹介をしたいと思います。学生時代はちょうどソニーの「ウォークマン」がNYはじめ世界各地で人気化、エズラ・ヴォーゲルの「ジャパン・アズ・ナンバーワン」がベストセラーになるなど、自動車、精密機械など工業製品中心でしたが日本の産業には独創性もあって絶頂期でした。実は最初の就職先はキヤノンでした。従業員はみな家族、定時退社を奨励、週休２日制を導入するなど居心地の良さは最高でしたが、結局、日興証券に転職しました。ちょうどバブル景気と重なり、日本企業が海外で発行する株式、転換社債、ワラント債など所謂エクイティファイナンスの引受けを担当。発行体の財務担当役員、弁護士、会計士を交えたオールハンズ・ミーティングや現地の調印式を担当しました。始まって間もない金融商品、制度で関係者にとっては初めてのことも多く、今思うとビギナーズ・ラックで、多少の失敗があっても右肩上がりの経済と株価がそれを吸収してくれていたのだと思います。後の時代になって、日本企業が「バブル期に株式を乱発した」と批判を受けることがありますが、あの時代の資本増強があったからこそ今の企業の堅固なバランスシートがあるものと思っております。ただ個人としては、その後、強い株価の余韻に浸る間もなく 10 年もしないうちに日興証券とソロモンブラザーズの合弁会社が出来て、そこで企業の債券引受の責任者となりました。いきなり毎朝のミーティングや社内会議が英語になり、実質的なボスはニューヨークとロンドンにいて、内心、日本の「二度目の敗戦」を金融の世界で味わった気もしました。ただ、新しい金融商品・制度、知識は次々と東京にも届けられ多くを学びました。

2. 市場環境の変化「レジームチェンジ」を迎えた現在

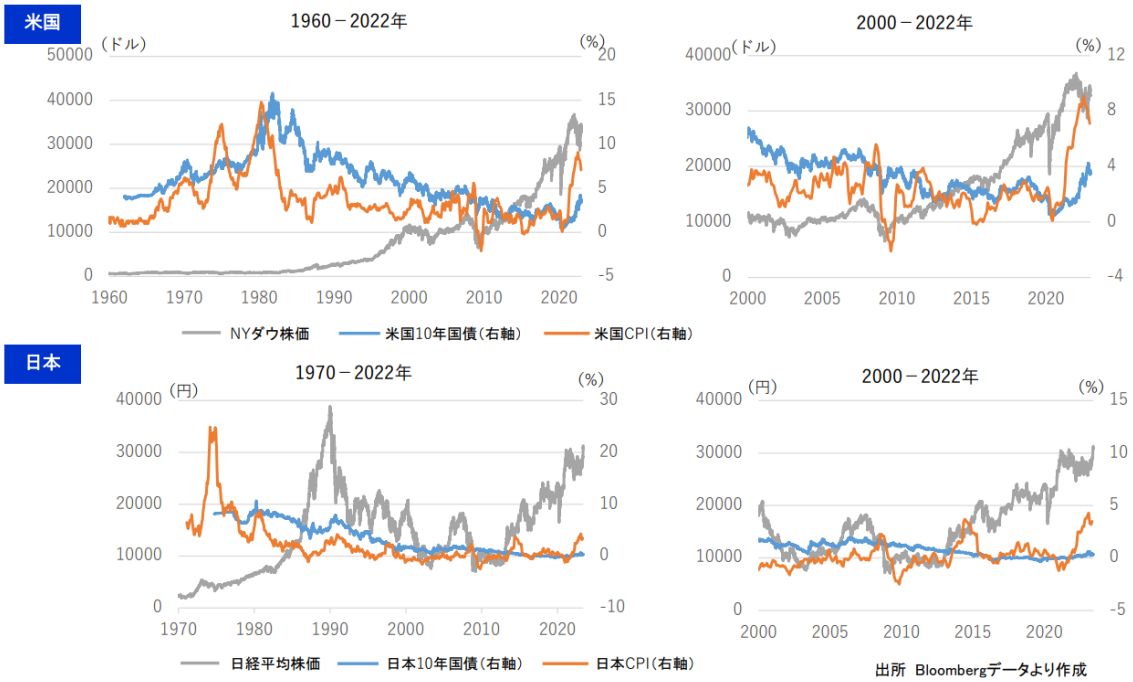
長期の資金運用については、そのゴールに従って運用方針、戦略を立てることは勿論ですが、それ以前に、現実には規模次第ということがあります。分散投資により効率的に長期・安定運用を目指すにしても、運用金額が小さ過ぎると分散投資も難しく、その場合、元本確保、低コストの運用商品を志向せざるを得ないと思われます。

グラフを幾つか並べておりますが、左端は、アメリカの 1960 年以降、日本は 1970 年以降のそれぞれ、株価、債券利回り、インフレ率の推移を示しています。

ここで、インフレと資金運用の関係を改めて整理したいと思います。インフレの割合「インフレ率」は一般に前年と比べた「年率」の物価上昇率をいい、市場関係者は特に「消費者物価指数（CPI）」を見ています。対して、銀行預金や債券の利率、投資信託の運用利回りなど普段から目にする金利は「名目金利」と呼ばれ、そこから予想インフレ率を引いたものが「実質金利」と呼ばれています。運用では、資産価値が目減りしないようにこの「実質金利」をプラスに維持しようとするわけです。

1973 年、ソ連の天候不順と穀物の不作、第４次中東戦争と OPEC の石油禁輸によりハイパーインフレが発生しました。その時、世界の投資家はインフレには無警戒で日本でも「狂乱物価」と騒がれましたが、これが第１次オイルショックでした。1979 年にも第２次オイルショックがおこり、アメリカの経済が回復したのは 1983 年以降で、その間インフレと長期金利の高騰に伴う市場の混乱が続きました。

図 2-1　日米の株価、金利、CPI 推移　（抜粋）



その後、1980 年代半ばから昨年 2022 年初までのほぼ 40 年間、「金利の安定期」（グレートモデレーション）、いわゆる「低いインフレ」の時代が続きました。株にとっても債券にとっても運用するうえでは最高の時代だったと言えます。「だった」と申し上げましたのも、昨年のアメリカ市場は、株も債券も「同時安」で、統計のとれる過去 110 年間で最大の下落となりました。背景には、コロナ後のリベンジ消費と人手不足、ウクライナの戦争に端を発したエネルギー価格高騰、米中の覇権争いとサプライチェーン分断などありましたが、直接のきっかけはご存知の「アメリカの金融引き

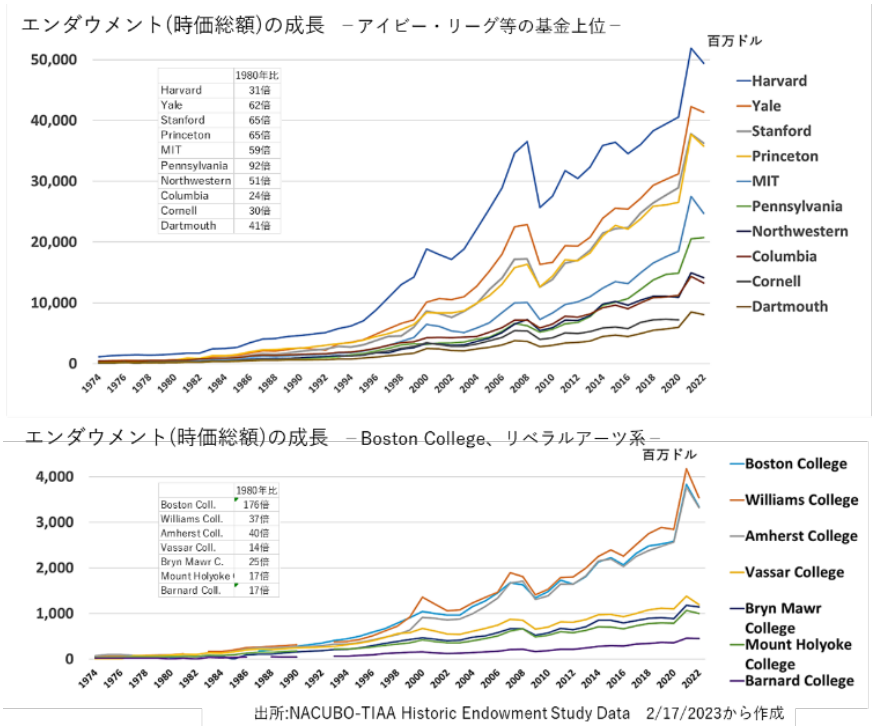
締め」です。アメリカの中央銀行 FRB は、インフレの見通しを「トランジトリー（一時的）」と認識を誤り、昨年年初のゼロ金利から実に１年間で５パーセントまで３倍速で利上げをしてなお引き締めスタンスの旗印を降ろしていません。アメリカの 10 年国債でいえば、利回りは 1.7 パーセントから一時 4.3 パーセントまで２倍以上に上昇しました。これは債券としては暴落ということになります。株もリーマンショック以来の下落となり、日本も 20 年に及ぶゼロ金利、マイナス金利を続けてきた金融緩和政策の出口が近づいてきた状況にあります。1970 年以降のハイパーインフレの時代と今を重ね合わせて、類似点を指摘する市場関係者も少なくありません。アメリカのエンダウメントは、ちょうどこの頃からインフレによる資産の目減りを回避しようとトータルリターンを求め、元本リスクを取ったポートフォリオ運用を本格化させたものと思われます。

3. アメリカの大学の寄付基金、国内外の大学の状況

次に、国立大学法人の資金運用の状況のお話をする前に、少し北米と国内外の大学などの状況を見てみたいと思います。

本章を説明するにあたってまず、エンダウメントとは何か、定義を共有したいと思います。公益組織の資産運用を定めたモデル法「統一州法」によると、エンダウメントは、公益組織の資産またはその一部であって、寄付証書に基づき現時点で組織によって全てを使用されることは不可能なものを意味します。エンダウメントは、ある時点でその全てを使用してはならず、資産価値の一部を使用せずに将来のために維持することが想定されており、当初、この実務上の解釈としても、資金運用において、エンダウメントの元本を使用してはならず、運用によって上がったインカム収益のみが使えるというものでした。

図 2-2　米国 エンダウメントの成長と規模



基金、運用資産等の規模

大学、基金名	億円
Harvard	66,750
Yale	55,867
Stanford	49,005
Princeton	48,322
MIT	33,399
Pennsylvania	27,978
Columbia	17,928
Cornell	13,282
Boston Coll.	4,504
Amherst Coll.	4,485
Mount Holyoke Coll.	1,353
Barnard Coll.	604
McGill(カナダ)	1,842
エンダウメント・中央値	282
東大（有価証券と現預金）	1,069
東大基金＋目的指定	398
京大（有価証券と現預金）	723
早稲田大学	1,324
慶応義塾大学	1,091
企業年金・中央値	130

・エンダウメントは円換算額（2022会計年度）
平均値は 1,600億円程度（１ドル－135円）
・東大、京大：現預金は1/3を算入(2021年度)
・早稲田：資産運用残高＋基金外の現預金の1/3を算入
・慶応義塾：基本金2,3＋基金外の現預金の1/3を算入
・企業年金：DB（確定給付型）（連合会会員 2022年7月調査(894基金)）
平均値では 481億円程度

アメリカの大学の寄付基金、エンダウメントについて、この辺りの話は何度も耳にされているか

と思います。これを材料に金融機関がしばしば1兆円を超えるアイビーリーグのエンダウメントを取り上げ、日米の差を示して寄付基金の積極的な運用を勧めることもあろうかと思います。ただ個人的には、大学の成り立ち、設置の経緯も異なるので、単純な比較や参照には慎重にならざるを得ないと思っています。

グラフは、全米大学実務者協会、NACUBOが提供しているエンダウメントの時価総額の推移を表したものです。アイビーの大規模大学も、リベラルアーツ系の中堅大学も、その金額規模の成長は特に1980年以降に顕著となることが分かります。そこから今日までに、上位校の基金は軒並み30倍以上に成長し、リベラルアーツ系の大学でも少なくとも十数倍に成長しています。高成長を遂げる前のエンダウメント、すなわち今から40年以上前の状況を見ると、ハーバードなどを除く上位校は、そのほとんどは資産規模が5000万ドルから7000万ドル。当時の為替レート、1ドル200円で換算しても100億円から150億円程度という規模でしかありませんでした。またリベラルアーツ系になると20〜30億円と、さらに小ぢんまりとしたものでした。貨幣価値を全く考慮せずに言えば、当時のエンダウメントの規模は、現在の日本の国立大学法人の寄附基金に近いと言えます。

昨年、NACUBOには北米の689大学から報告がありましたが、資産規模が1兆円を超える大学は22大学ほどあり、1000億円以上が167大学ありました。その中央値は300億円弱となっており、これは日本の国立大学法人の寄附基金の上位グループに相当します。右側の表は、ご参考まで、エンダウメントと日本の大学の一部、そして企業年金（DB）の規模感を示しています。もちろん、このエンダウメントの成長には、寄付金という巨額のインフローも大きく影響していますし、逆に補助金のカットを補完する支出や、近年さらに高騰する学費に対応した、学生への奨学金給付などのキャッシュアウトもマイナス要因として働いています。

参考までに、同じ期間、1980年から2020年までの日米の資産価格はどうだったかというと、例えばアメリカでは、代表的な株価指数であるS&P500で見ると、株価は30倍に上昇しましたし、それ以外に債券などの金利商品、不動産、穀物・貴金属などコモディティや、ベンチャーなどの非上場株式の成長もあったかと思います。基金の成長を後押しした要因が他にもあったわけです。その間、日本はというと、株価は日経平均で4倍弱の成長にとどまっていました。不動産バブルの崩壊もあったと思います。また、日本の国立大学について言えば、法人化されたのが2004年、業務上の余裕金の高度な運用に向けて基準が改正されたのが2018年で、国立大学法人の本格的な資金運用が始まったのは比較的最近のことです。

次に、アメリカの大学の成り立ちと資産運用の歴史をたどって見ています。時代は17世紀まで遡ります。勅許状により地域のリーダー養成などを目的として自治植民地にカレッジが設立され、教会の土地や個人からの寄付財産を理事会は受託者として管理していました。以降、私的団体と公的団体の二面性を持ちつつ両者に相克はありましたが、最終的にはダートマス判決によって大学の自主的な財産権が認められました。ただ、それがその後の、私立大学の乱立と破綻にもつながったともいわれています。

実際の資金運用は、長らく信託法の定める元本とインカム収益の区分や支出方法に準拠したものになっていたようです。投資対象も州議会が決定したものに限定したいわゆるリーガルリスト方式で、その多くは国債と寄付を受けた不動産だったようです。

19世紀に入ると、これも最高裁の判決ですが、1830年のハーバード大学・エイモリー判決を経て、投資にはリスクがあることを前提に、受託者の行動規範『プルーデントマン・ルール』（直訳すると「思慮深い投資者のルール」ということになりますけれども、現在の証券市場でも基本的な運用者

の原則になっていて、一般的には善管注意義務に近い)、これに準拠すれば、投資はリーガルリストには縛られないとして改革の気運が高まりました。ただ、多くの州では従前どおりリーガルリスト方式に止まっていたようです。一方、経済成長とともに工学、農学など高等教育機関の設置要請が高まり、1862 年、ランドグラント法によって連邦政府から供与された土地を資本に、多くの州立大学が設立されました。

その後、経済、市場のアップ&ダウンを経て、プルーデントマン・ルールの浸透も進み、株式運用も始まりました。1929 年、世界大恐慌で社債・不動産が暴落し（直近にリーマンショックがありましたけれども、その比ではありません)、国によっては GDP が 40%も下がるという不測の事態が起こって、大学基金も痛手を受けて、債券や不動産の運用比率を下げ、代わってポテンシャルが高い株式の比率を上げていきました。さらに大恐慌から脱した 1938 年以降、第２次大戦を挟んだ 30 年間は堅調な株式市場が続きました。戦後、キャピタルゲインによる運用を志向して、生保、年金、投資信託、自動車大手ゼネラルモーターズの企業年金など投資家のお金が株式市場に流入し、堅調な市場はケネディ大統領の時代を経て 1960 年代後半まで続きました。

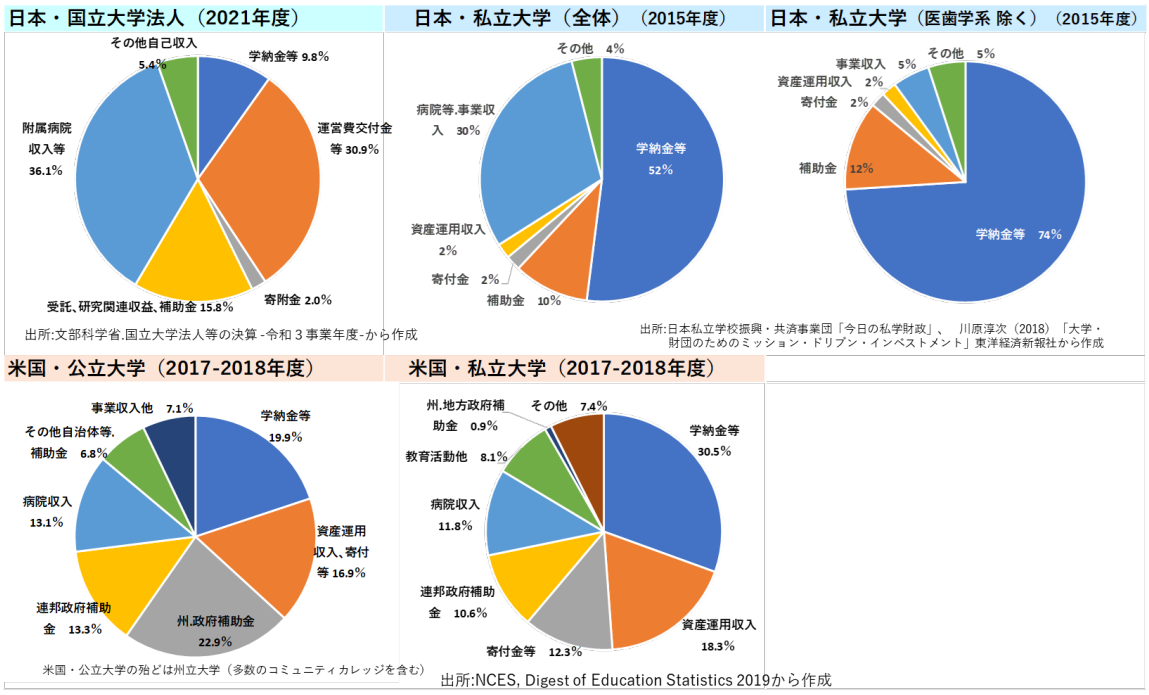
大学の寄付基金でも株式を取り入れていましたが一部の大学にとどまっており、基金がエンダウメントへ大きく変貌したのは、市場がアップではなく寧ろダウンワードのときで、インフレ率上昇というストレスが掛かった 1970 年代以降かと思われます。運用の中心にあった債券のインカムゲインが実質的に目減りして、財産の棄損リスクを回避しようとした動きがきっかけになったのでしょう。また、市場の動きと並行して、投資理論、法制面でも変化が始まっていました。一つは 1952 年に発表されたモダンポートフォリオ理論で、後にノーベル賞受賞の対象にもなった理論です。投資におけるリスクとリターンの関係を明らかにし、個別投資に比べたポートフォリオ運用による分散投資の有効性が説かれました。実際に 1970 年代に入ると市場でもその考え方が普及して、金融商品・運用方法にも実装されたようです。1967 年以降、フォード財団に大学のエンダウメントの責任者が移籍したこともあり、財団から大学のエンダウメントの運用に関して複数のレポートが発表されています。エンダウメントの運用成績が株式投資信託の一般商品と比較して悪いことを指摘し、インカムだけではなくキャピタルゲインを合わせたトータルリターンと（運用手法として外部に委託する）委託運用が提言されました。これを受けて 1972 年に、大学など公益組織によるファンド運営の統一州法が全米 47 の州で制定されました。これにより、条件付きでキャピタルゲインの使用が初めて正式に認められたことになります。先ほどご覧いただいた折れ線グラフは、ここから少し上を向き始めます。統一州法はその後も何度か改正が進められています。

続いてこちらも NACUBO によるエンダウメントの 2022 会計年度の状況です。運用資産構成を見ると、大学の資産規模が大きくなるにつれ、特に３億ドル相当、400 億円以上では、プライベートエクイティ&ベンチャー投資、あるいはオルタナ投資の運用比率が上がっていきます。反対に債券、上場株式は相対的に低くなっていきます。ここで改めて用語の説明ですが、オルタナとはオルタナティブ投資の略で、例えばベンチャー投資、ヘッジファンド、商品ファンド、不動産、あるいは金融デリバティブと呼ばれる、株式・債券といった伝統的商品との相関性が低いものへの投資です。ただ、NACUBO の分類では、偶々ですが、プライベートエクイティ&ベンチャー投資はオルタナから別箇に抜き出して説明しているようです。上位の大学では、(いざというときにいつでも売買できるという意味での)「流動性」を犠牲にして、プライベートエクイティ&ベンチャー、あるいはオルタナ投資による高いリターンを獲得しつつ、既存・一般の債券、上場株式等の市場変動リスクを回避しようとしており、それが反映された結果かと思われます。

上位のエンダウメントではそのような資産構成の入れ替えが奏功しましたが、全大学ベースで見ると 2022 会計年度は異例とも言えるマイナス８パーセントのパフォーマンスになりました。そして、運用目標リターンでも一つ気になる点があります。それは、目標リターンが毎年引き上げられてきており、2022 会計年度は 8.23 パーセントになりました。その要因の一つはインフレ率の上昇で、もう一つが運用管理コストの上昇です。支出率はほぼ安定的なのでこの２つが要因になりますが、運用管理コストの部分は恐らくオルタナ、プライベートエクイティといった非伝統的資産の比率を高めた結果、運用業者に支払うコストが上昇したことが影響しているのではないかと思います。いずれも後ろ向きの理由です。一方で、今後の投資環境は一昨年までのようには必ずしも好調とは限りません。果たして目標が達成できるか、懸念は残ります。なお、支出率はエンダウメントの資産規模に対する割合で、小規模大学を含めて大体、年度の運用収益の半分となる４パーセント超が学生支援、部局、研究などに使われているようです。

次は、日米国公立・私立大学の財源を比較したものです。

図 2-3　日米 大学の歳入構造



データの一部が取れなかったため、古い情報が含まれている点はご容赦ください。まず、日本の私立大学について見たいと思います。上段中央の医歯学系を含めたものと、右側はそれを除いたパイチャートになります。いずれも学納金への依存度が非常に高い構造となっています。個人的な見解ですけれども、大学の設置の経緯として、戦後、急速な進学者増に応需して設置され、寄付金確保も不十分なまま学生数を拡大していったのと同時に、それが収入源になっていた結果なのかもしれません。また、ここではご紹介しておりませんが、私立大学の寄付金の過去データを調べてみました。歳入に占める寄付金の割合は、1960 年代には 10 パーセント、あるいはそれを大きく超えていましたが、入学前の寄付金募集が是正されたこともあってか、それ以降は低迷しています。また、収入に占める資金運用収益の割合も、国公立に先行してバブル期の 1990 年頃には一時７パーセント近くありましたが、近年は超低金利で僅か２パーセントに沈んでいます。少子化が続く中で財政基

盤の強化、改革は急務のようです。

次にアメリカですけれども、アイビーなどの私立大学は巨額のエンダウメントを運用しており、創立が 17、18 世紀というところが多く、大学設置の経緯を見ても、金子元久先生の解説によれば、日本の国立大学が「国家施設型」に位置づけられる点とは大きく異なっています。ここではアメリカの公立大学、そのほとんどが州立大学ですけれども、こちらに着目してみたいと思います。複数の公的な補助金を受け入れつつも、資産運用も重要な財務の支えとなっており、バランスの良い収入構造になっていると思います。この限られた情報、パイチャートを単純に比較しただけですが、全般に日本の国立大学法人に近い大学がこの中にあるとすれば、それはアメリカの州立大学ではないかと思います。日本の、特に国立大学法人においては受託研究の収益、資産運用収益、寄附金が伸びており、こういった外部受け入れ資金がさらに拡充されれば、歳入のバランスは一層、拡充が図られると思います。

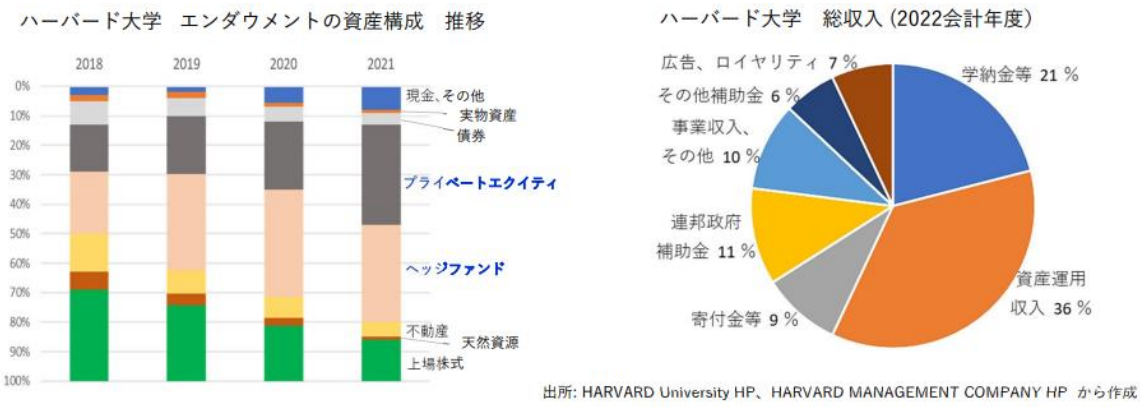
このパイチャートは、大学群ごとにマクロ的にまとめたものですが、その中で一点、国立大学法人の附属病院収入に着目しました。附属病院収入は金額、比率ともに元々高いですが、令和３年度までの過去 18 年間で 5300 億円以上、９ポイント上昇しています。これは、最近の高度先端医療や医薬品費用増加などが背景にあると思います。附属病院は大学の財務経営でエンジン役を果たしてきましたが、収益構造を見ると、トップラインの診療報酬は厳格に管理運営される一方、外部環境の、例えば足許の人件費やエネルギー価格などインフレに対しては、もとより制度として柔軟な対応は想定されていません。今後の病院再開発を考えると Debt Heavy つまり負債の大きい状況は続くでしょう。この事業は、当然ながら、民間の、例えば鉄鋼業や燃料サーチャージのある身軽なエアーラインなどとは異なり簡単な話ではありませんが、今後ともエンジン役として機能が発揮されるよう、国立大学の各法人レベルでの「法人・財務マネジメント」への期待は、私は大きいと思っています。

ここからは、簡単にアメリカの大学の財政、エンダウメントを３つほど見ていきたいと思います。ハーバード大学は世界最大のエンダウメントを有し、そこからの支出額と年度の受け入れ寄付金が年度の歳入の 45 パーセントを占めており、財政的に大きな支援になっています。また、学費の高い大学の一つであり、大学の説明によると、来年度、寮費など生活費を含めた学費は１年間で 1100 万円を超えるため、入学する学生の半数以上に対してエンダウメントから奨学金給付によって支援が施されています。

エンダウメントの資産構成は、早くからオルタナ投資に舵を切っていたことから、数年前までは上場株式と債券が運用資産の 40 パーセント以上を占めていましたが、今その割合は 20 パーセントを下回っています。ESG 投資にも積極的に取り組んでおり、化石燃料への投資からも撤退、いわゆるダイベストしています。2022 会計年度の総収益率はマイナス 1.8 パーセントで、市場の大幅な下落に比べれば影響は軽微だったと言えます。高騰する学費など学生の負担は重いですが、エンダウメントがこれを支えています。年度の歳入規模は 8000 億円弱であるのに対して、エンダウメントの資産はその８倍以上の６兆 7000 億円あり、この不均衡は「世代間中立」の哲学との関係で、果たして折り合いがつくのかどうか。確かに目的指定の寄付金が多くその影響もありますが、両者を一体で見るべきだろうとは思います。また最近、アメリカでアファーマティブ・アクションが最高裁で違憲と判決されましたが、これを受けて、イギリスのフィナンシャルタイムズ紙が先月、巨大なエンダウメントの一般社会に対する公益性について、記事を書いています。そこでは、例えば卒業生の子弟などの推薦入学、あるいは学長推薦など、巨額の寄付金を誘発しやすい点などに疑問を呈して

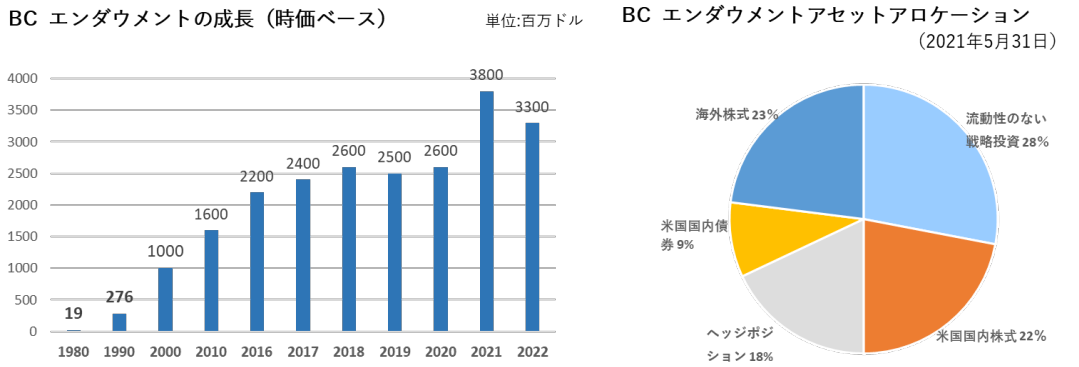
いました。

図 2-4　米国の事例： ハーバード大学、ボストンカレッジ（抜粋）



出所: HARVARD University HP、HARVARD MANAGEMENT COMPANY HP から作成

- エンダウメント時価： 494億ドル（6兆6,700億円）
- 2022会計年度、大学の総収入は58億ドル（7,830億円）。このうち、Philanthropyからの収入（エンダウメントから36%、寄付金から9%）は、全体の45%を占めており、財政的に大きな支援となっている



出所:Boston College HP、NACUBO-TIAA Historic Endowment Study Data 2/17/2023 から作成

続いて、中堅大学の事例としてボストンカレッジを取り上げています。エンダウメントのケーススタディーではよく出てくる大学で、名前はカレッジですけれども総合大学です。創立は 1863 年、といっても日本では幕末ですが、アメリカの私立大学としてはアイビーほどの伝統はありません。カレッジのエンダウメントは 1980 年から 40 年余りで 170 倍に成長しています。全米のエンダウメント全体でも同じ期間で 35 倍の成長でしたので、この成長率は驚異的です。バックにはアイルランド系やカトリックの大口寄付者の存在があったようですが、この成長はそれ以上に良好な投資環境に依るところが大きかったようです。当時の学内新聞を見たところ、1960 年代のカレッジは財政破綻の危機に瀕していて、学費値上げを唐突に切り出したところ、学生運動を誘発してしまったようです。その直後から財政の立て直しが始まり、エンダウメントも同時期に創設されました。ただ、創設直後の基金はわずか５万ドル、当時の１ドル 360 円の為替レートで見ても 1800 万円ほどの規模でした。この規模ではリスクを取った分散投資もできず元本の維持がせいぜいで、利息のみの運用に甘んじていたというわけです。同じ頃、すぐ近くにあるハーバード大学のエンダウメントは既に 1 億ドルを超えており高い運用成績も上げており、大学間の格差を嘆くカレッジ関係者も多かったようです。

次にカリフォルニア大学の事例を紹介しています。金子元久先生の解説によると、日本の国立大

学が国家施設型と位置付けられるのに対し、アメリカの州立大学は「政府支援型」に区分されるということで、その例として取り上げたつもりです。これはただ、後から気付いたのですが、規模が大き過ぎて日本の個々の大学にはあまり参考にならない部分もあり、その点はご容赦ください。

カリフォルニア大学は傘下にバークレー校など、総合研究大学 10 校と複数の医療施設、研究機関を抱えており、システムと呼ばれる大学法人全体の予算は５兆円を超えています。カリフォルアの州経済の規模は、名目 GDP で言うとドイツと肩を並べ、国別で世界第４位に相当します。例えるならば、先進国１国に国立大学が 10 数大学あるイメージです。カリフォルニアの州立大学は他の州と同様に３層構造になっています。ご覧のカリフォルニア大学（UC)、州立と明記された California State University、そしてコミュニティカレッジです。州内の大学進学率は５割ほどで、その８割が州立大学で学び、成績上位者が UC に進学しています。カリフォルニア大学の成り立ちが、連邦政府から土地の無償供与により設立されたランドグラントの大学であったことからも、当初から州民教育など公的使命や社会貢献が一貫して要請されるのと同時に、教育研究における世界最高水準の質、卓越性を維持することが求められています。

州からの補助金は、現在は予算の１割ほどですが、30 年前は３割を占めていました。大学の歴史は「財政支援の縮減の歴史」だったともいえましょう。入学者数は増えていきましたが、それでも学費を値上げせざるを得ない状況で、結果的に「学費無償」の時代を経て、この 50 年間で学生１人当たりの負担は 30 倍近くになっています。カリフォルニア大学が運営する基金には、年金を除くと寄付金基金であるエンダウメント、そして中長期の運用のワーキングキャピタルがあります。先ほどのとおり、大学法人全体の歳入は５兆円以上の規模で、うち本務的な教育研究資金が１兆円あるのに対して、エンダウメントの運用残高が２兆 5000 億円、加えてワーキングキャピタルが３兆円ほどあります。基金からの平均支出率が４パーセント台半ばと仮定すると、これら基金からの年間支出が 2500 億円で、大学の財源の５パーセントほどを支えていることになります。

4. 国立大学法人の資金運用の概観

続いて、ここからは、本題の国立大学の資金運用についてお話したいと思います。

多くの国立大学法人の運用規定を見ると、資金運用の目的は大学の中長期的な財政基盤の強化、将来の教育研究の発展に資することとされています。その際、基金の実質的な価値の保全が重要になりますが、インフレに対する価値保全の他に経済成長に連動させて価値を増やすこと、あるいは災害や経済危機への備えということも大事なポイントになります。なお、運用において大学法人は、アセットを保有しているということで、金融機関など第三者から見るとアセットオーナーと位置付けられます。

これも多分に業界専門用語ですが、運用における発注先・委託先となる金融機関は、その受託者責任を負っています。これをフィデューシャリー・デューティーとも呼んでおりますけれども、この点、金融庁も踏み込んだ解釈をしており「顧客本位」といっています。「顧客本位の業務運営に関する原則」を公表し、個人・法人顧客の運用において、金融庁は運用する顧客に寄り添うスタンスで、一方、金融機関に対しては厳格な監督を行っています。昭和の時代、当局と金融業者との距離は少しばかり近かったような気がしますが、現在では、金融庁は投資者本位の立場で、一般の利用者側に立っているといえます。反対に、業者に対しては至極、厳格な立場を取っているようです。なお、寄附金等の外部資金の提供を受ける国立大学法人自身も、法制面で何か規定されているわけではありませんが、立場上は受託者的な責任があり、適切かつ効率的な資産運用が求められていま

す。

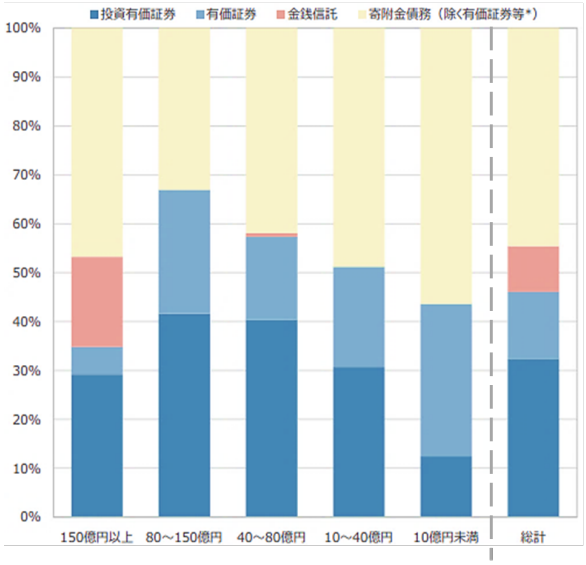
国立大学法人の資金運用は、目的次第ですけれども、現実論を言えば資産規模、目的別に２つの階層のポートフォリオが想定されます。１つが目的指定で、元本保証、確定利付きの運用であり、その多くは自ら運用する「自家運用」の部分になります。これをコアとして資産の規模と成長次第では一定のリスクを取った本格的なポートフォリオ運用を行い、１階の基礎部分のコストをもカバーする収益上乗せを目指した運用をすることになります。一見、屋上屋を重ねて、非効率に見えますけれども、それぞれの目的、時間軸が異なります。また、現実的な問題が１つあり、現在の運用資産を動かしてポートフォリオを再編するといった場合、例えば、現在保有の債券をそのまま新規ポートフォリオに金銭として移管しようとして、それが超低金利時代に購入していた債券ですと、足許の金利は上がっていますから、当然、価格は下がっており含み損があり、それが顕在化し売却損が生じてしまうリスクがあります。よって現実的には、暫定的に自家運用の部分と委託運用のポートフォリオの２本を並走させることになろうかと思います。

次に、国立大学法人の運用資産構成を見ていきます。法人全体では運用可能資産に占める有価証券の比率は 55 パーセントほどになります。「運用可能資産」についてはいろいろな見方があるとは思いますが、ここでは全体のパイを長期と短期の寄附金債務と仮定し、この寄附金債務全体のうち、如何ほどが能動的に資金運用に回っているかを見ています。グラフで言うと、黄色以外の朱色、青色などの部分が能動的に運用に回っている部分になります。もちろん長短の寄附金債務の中には、あらかじめ目的が指定されたものも含まれている可能性がありますので、実際の運用可能資産はもっと小さい場合があります。

濃い青色は投資有価証券で、固定資産に計上されます。その多くは会計上、満期保有の有価証券となります。つまり、途中売却はせず償還まで持ち切る前提の運用です。満期保有有価証券の割合は、資産規模が大きくなるにつれて増えていきます。また、運用資産規模が 150 億円以上になってくると、外部の資産運用業者へ運用を委託する「委託運用」が増えてくる傾向があります。

図 2-5　国立大学法人における運用資産の構成　（令和４年３月末現在）　（抜粋）

運用可能資産、規模別の資産構成



規模別の有価証券保有状況（該当する法人数・割合）

	法人数	何等かの有価証券	一般担保付社債	無担保社債	外貸建債券	金銭信託	指定国大
150億円以上	6	100%	100%	17%	50%	67%	6
80～150億円	7	100%	71%	29%	57%	29%	1
40～80億円	13	100%	100%	38%	8%	15%	3
10～40億円	27	90%	52%	13%	7%	7%	-
10億円未満	36	56%	14%	0%	0%	0%	-
全 体	89	79%	48%	13%	11%	11%	10

・資産規模10億円以上40億円未満の法人においても、その９割が何らかの有価証券を保有している

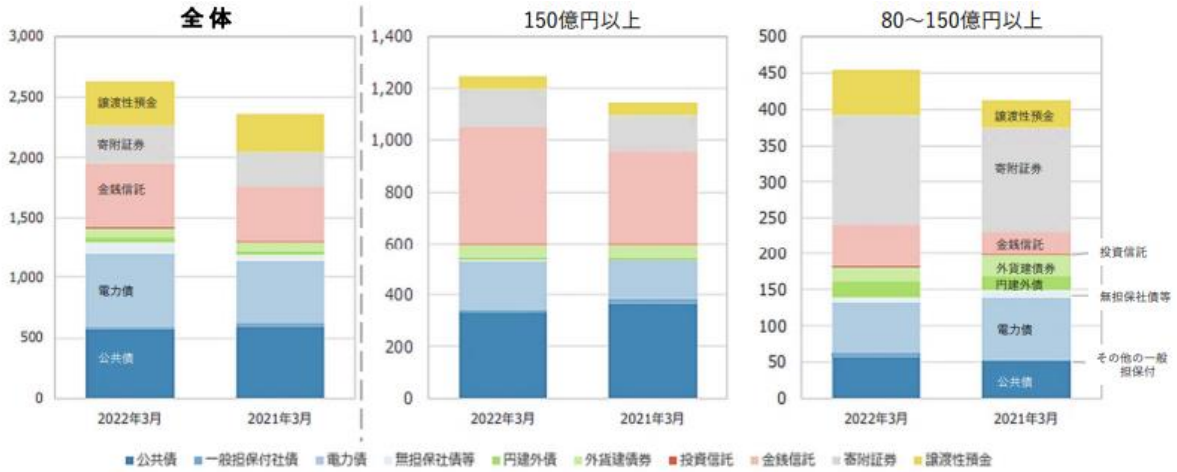
＊　国立大学法人の余裕金運用の特徴を鑑み、当資料での「運用可能資産」（推定）の定義は、貸借対照表上の金融資産の残高ではなく「寄附金債務（長期寄附金債務と短期寄附金債務）」の残高と仮定している（実際には用途が指定されて資金運用に回せない金額が多くあるため、本来の運用可能な資産より金額が大きくなる可能性がある点には留意）
資産運用、規模別の分類は、ここでは「長期・短期の寄附金債務」の金額をもとに区分

これ以外に、もう１つ、金融資産との比率も見ております。ここでは金融資産は、有価証券に現

金と預金を含めた、もう少し広い概念で捉えており、金融資産に対する有価証券の割合を見ると、比率はもう少し下がって 21 パーセントになります。この現金・預金には、例えば運営費交付金債務などが由来の成分も含まれますが、ここでは現金・預金を全額そのまま金融資産として計上しています。

次に、バランスシート上の資産規模別に運用している有価証券の種類・構成をもう少し詳しく見ていきます。国立大学法人全体を見ると、委託運用となる金銭信託は運用資産の 20 パーセント程度を占めていて、これと譲渡性預金と寄附証券を除くと、それ以外はほぼ債券になります。前年度からの変化を見ると、金銭信託、電力債は、割合・金額とも少し増えています。一方、公共債は少し減っています。なお、この委託運用とは運用形態の一つで、大学と投資一任契約を結んだ資産運用業者が、大学の運用方針に基づき大学に代わって運用を指図する形態になります。譲渡性預金は会計処理上、有価証券に計上されますが、実際は定期預金の一つです。また、寄附証券には、大学の出身者、研究者といった関係先からの寄附による株券が多く含まれています。

図 2-6　国立大学法人保有の有価証券種別の構成と変化（抜粋）



規模別に運用資産が 150 億円以上の大学では、委託運用となる金銭信託の割合が 35 パーセント程度と高くなっており、前年度から残高も増えています。その他、低金利の中で国債・地方債など公共債は少し減らしています。さらに資産規模 80 億円以上 150 億円未満の大学でも金銭信託が増加しており、一方で、電力債は減少している状況です。

ご参考まで、先ほどアメリカのエンダウメントの資産構成をご覧頂きましたが、全米の大学では資産の７割強が株式かオルタナ投資で、残り３割弱が（10 パーセントの）債券とその他、実物資産等になっていました。さらに細かくみて１億ドル、140 億円程度のエンダウメントにおいても、中身の割合は少し変わりますが上場・非上場の株とオルタナを合わせるとほぼ７割で、やはり７対３の比率でした。いずれもアメリカの大学では長期分散投資を前提としたエンダウメントとしての運用の構えであるということが、改めて確認できます。

続いて、運用資産 80 億円未満の状況を見ると、委託運用の金銭信託はかなり少なくなります。資産規模のさらに小さい 40 億円未満のところは運用上の制約も多く変化は少ないものと思っていましたが、直近の１年を見ると実際には金額が増えていることが分かります。有価証券の種類を見ても、電力債、無担保の社債が増えています。寄附金等のキャッシュインフローが増えているなど、業務上の余裕金が積み上がった背景もあろうとは思いますが、資金運用のすそ野が広がってきたと

言えます。

業務上の余裕金についてその範囲が広がった点は、冒頭、水田先生からも言及いただきました。端的に言いますと、2018 年以前は寄附金に紐付いた資金に限定されていたものが、現在は緩和されて、法人が所有する財産から生じる収益と寄附金以外の自己収入も含まれています。余談ですが、先ほど、アメリカのエンダウメントの成り立ちをお話しましたが、それと関連付けてお話しますと、個人的な印象ですが、彼の地ではカレッジにおける寄付による基本財産に係る私的な権利が裁判で確定しました。一方、日本では対照的に、国立学校特別会計から 2004 年に法人化した国立大学が法律によって寄附金等の自己収入が公的資金には当たらないと整理されて、その運用が認められ、現在に至っているとも言えましょう。

図 2-7　国立大学法人 運用認可基準と運用可能商品例＜業務上の余裕金＞

区分	主な運用可能な商品例	自家運用				委託運用	
		全法人	大臣認定法人（基準第１）	大臣認定法人（基準第２）	大臣認定法人（基準第３）	大臣認定法人（基準第４の一）	大臣認定法人（基準第４の二）
貯金（銀行、商工組合中央金庫、信用金庫、信金中央金庫）	銀行の普通預金、定期預金	○	○	○	○	○	○
貯金（上記以外）	労働金庫の普通預金、定期預金	×	○	○	○	○	○
外貨預金	銀行の外貨預金	×	△ 決済用に限る	○	○	○	○
金融商品取引法 第２条第１項 に規定される有価証券							
第１号　国債証券	国債（年限２、５、10、20、30、40年債など）	○	○	○	○	○	○
第２号　地方債証券	地方債（埼玉県債、東京都債、愛知県債など）	○	○	○	○	○	○
第３号　特別の法律により法人の発行する債券（第４号及び第11号に掲げるものを除く。）	政府保証債((住宅金融支援機構(一部)、預金保険機構など)、財投機関債(都市再生債券など)、金融債(信金中金、商工中金のみ)	○	○	○	○	○	○
第４号　資産の流動化に関する法律に規定する特定社債券	生命保険相互会社基金特定目的会社特定社債、財政融資マスタートラスト特定目的会社特定社債	×	△ ＊1	△ ＊1	○	△ ＊1	○
第５号　社債券	(担保付社債)　電力債(電気事業法)、東京地下鉄債(東京地下鉄株式会社法)、NTT債(本体)(日本電信電話株式会社法)など	○	○	○	○	○	○
	(無担保社債)　普通社債、劣後債、ユーロ円債（外国市場で円建て発行）　･･･金融機関が発行する社債を含む	×	△ ＊1 デリバティブ付不可	△ ＊1 デリバティブ付不可	○ ※	△ ＊1 デリバティブ付不可	○
第10号　投資信託及び投資法人に関する法律に規定する投資信託又は外国投資信託の受益証券	(契約型投資信託) 日本の投資信託、外国法に基づき運用される外国投資信託 （注）運用対象：債券、株券、不動産投資信託など	×	×	△ 基準第２の範囲内に限る	○	△ 基準第２の範囲内に限る	○
第11号　投資信託及び投資法人に関する法律に規定する投資証券、新投資口予約権証券若しくは投資法人債券又は外国投資証券	(会社型投資信託)（法人格を有する投資法人への投資） 不動産投資法人（上場REIT、私募REIT）、証券投資法人（ベンチャーファンド）、米国Mutual fundなど （注）投資証券：株券に相当。新投資口予約権証券：新株予約券証券に相当。投資法人債券：社債券に相当	×	×	△ ＊1	○	△ ＊1	○
第12号　貸付信託の受益証券	※現在、取り扱いはない。	○	○	○	○	○	○
第15号　法人が事業に必要な資金を調達するために発行する約束手形のうち、内閣府令で定めるもの	コマーシャル・ペーパー（企業が短期金融市場で発行する無担保約束手形）	×	△ 格付a-3以下 不可	△ 格付a-3以下 不可	○	△ 格付a-3以下 不可	○
第17号　外国又は外国の者の発行する証券又は証書で第１号から第９号まで又は第12号から前号までに掲げる証券又は証書の性質を有するもの	外国の発行体（政府、企業等）が発行する外貨建債券、 サムライ債（日本市場での円建て発行）	△ ＊2 円建てに限る（第1~3号の範囲）	△ ＊2 円建てに限る（第1~3号の範囲）	△ ＊2 外貨建て可（第1~5、12、15号の範囲）	○ 外貨建て可（第1~5、12、15号の範囲）	△ ＊2 外貨建て可（第1~5、12、15号の範囲）	○
第９号　株券	株券。プライベート・エクイティ（非上場株）も含まれる	× （ただし、明確な寄附目的がある場合、特定の事情があるとして、寄附目的を達成するために必要な期間保有し続けることは可。寄附目的が達成でき次第売却）				×	○
金銭信託（元本保証あり）	合同運用指定金銭信託（一般口）など	○	○	○	○	○	○
金銭信託（元本保証なし）	特定金銭信託、単独運用指定金銭信託など、金融商品取引業者との投資一任契約の締結による場合	×	×	×	×	△ （基準第２の範囲内に限る）	○

本資料は、「国立大学法人法第三十四条の三における業務上の余裕金の運用にかかる文部科学大臣の認定基準」（H29.3.31文部科学大臣決定、H30.5.9一部改正）を踏まえつつ、主な例などの所要の追加情報を加え、取りまとめたものである。
○は、認められている運用先を示す。△は、限定付きで認められている運用先を示す。
＊１：最低1社からＡ格相当以上の信用格付けを取得し、何れの格付けもＢＢＢ格相当以下でないものに限る。
＊２：最低1社からＡＡ格相当以上の信用格付けを取得し、何れの格付けもＢＢＢ格相当以下でないものに限る。
※ デリバティブ付債券のうち、他社株転換可能債（EB債）は、株券で償還される可能性があるため、その場合の国立大学法人による株券の取得の適否を精査する必要がある。
指定国立大学法人は、大臣認定を受けることなく、大臣認定法人（基準第３）（基準第４の二）と同様の運用を行うことができることとされている。

出所:「国立大学法人法第34条の三における業務上の余裕金の運用にかかる文部科学大臣の認定基準」等に基づき、大学改革支援・学位授与機構において作成

次に、資金運用の認可基準について、文科省の通知などに基づいて、当部で一覧表に整理をしておりますのでご紹介します。2018 年の運用基準改正により、運用対象として新たに無担保の社債や外貨建債券、債券や株式の投資信託などが追加されました。また運用手法として外部の資産運用業者への委託運用という運用形態も追加されております。一部詳細を見ていきます。為替リスクのある外貨建債券、いわゆる外債は自家運用の認定基準の２以上が、運用で一般的な株式の投資信託は自家運用でいくと認定基準の３が、それぞれ必要となります。そして委託運用においては、指定国はこの認定法人と同様に基準の３と委託運用の基準の４－２の運用を行うことができるようになっています。1 年前の状況ですけれども、概ね、基準１あるいは２の要件を充足した法人は合わせて 25 法人ほどあり、基準３、基準４－２は指定国中心になりますが 10 法人を超えたところでした。全体から見るとまだ限られていましたが、恐らくそれ以降も新たに認定された大学がそれぞれで増えているものと思われます。株式の個別銘柄の取得・運用はほとんどの場合、できない仕組みになっており、基準４－２の委託運用を通じてのみ可能です。時折、寄附証券として株券の受け入れが見受け

られますが、これは例外的に一定の条件を満たせば保有が認められます。下から３段目に株券とあり、注記でもそれを説明しています。

ところで、証券会社の個人営業にしても法人営業にしても、（個別株について、当然ながら営業員は一般の方よりは詳しいと思いますが）個別株のセールスは、最近はあまり行われていないようです。一方で、パッケージ商品や投資信託など、そのときどきの営業方針、時流に乗ったプロダクトに対する知見は、当然ながら相応にあると思われ、時代の変遷を感じます。

日本の国立大学法人は、公益法人、独立行政法人、自治体と比較しても、ここまで仔細かつ体系的に資産運用の認可基準が規定されている法人はないと思います。ご参考までに、先ほど説明したアメリカの州立大学は３層構造でしたけれども、最上位のＵＣは恐らく規制が掛かっていないと思います。一方で、第２層の州立大学、そしてコミュニティカレッジは、元本保証など何らかの規制が掛かっているようです。

次に、第４期中目・中計において「財務内容の改善に関する目標達成」のためにとるべき措置として、資金運用益の増加を具体的な金額、割合を目標として明示していた法人を記載しています。こちらも私が想像していた以上に、積極的に数値目標を掲げていたところが多いと感じています。その中には、例えば、長崎大学のように定性目標として基準４－２、委託運用の認定を受けるべく整備を行って、時点としては恐らく来年度にも認定申請を行う計画であると表明したところもありました。さらに、これら以外にも、運用ではなくキャッシュインフローで、寄附金受け入れの強化や基金の増加を具体的な数値を以って表明した大学も多数ありました。

次は、文科省の資料から取ったものですが、寄附金、受託研究、共同研究、受託事業等の外部資金の受け入れ状況を示しています。運営費交付金はここ 20 年弱で 1600 億円程度減少した一方で、こういった外部資金は、背景はさまざまありましょうが、日本における寄付文化と遺贈の広がりとともに、各大学の自助努力によって、着実に積み上がってきていることを示しているものと思われます。

図 2-8　国立大学法人 保有有価証券（令和３年度）（抜粋）

法人	国債	地方債、政府保証債	公社、金融債	財投機関債	社債	サムライ債、ユーロ円債	投資法人債	ドル債		劣後債	株式、REIT等オルタナ、投資信託	金銭信託
								居住者	非居住者			
千葉		千葉県10y、北海道10y	商工債 3,5y		北海道電10y、大和証券5y、東電12,15,20y、ZHD10y、九州電10y、イオン10,15y、新生銀5y、興銀リース7y、日立ｷｬﾋﾟﾀﾙ3y、SBG 7y			武田薬品、野村HD、三井住友FG		ENEOS、かんぽ生命		
東京		大阪府、横浜、兵庫、福岡、高速道(政保)	名古屋高速*1 10y、広島高速*2 10y	高速道路、都市再生、JFM 20y、関空 10y、住宅支援 10y、JICA 10,20y	西日本高速10y、九州電 20y、東北電 20y	独.バーデンW州開銀、仏.預金公庫					LIXIL*4、VC（東大ｴｯｼﾞｷｬﾋﾟﾀﾙP)他	特定金銭信託*5、単独運用金信託、遺言信託
東京医科歯科		神戸市 10y	福岡高速*3 10y	高速道路10y、JFM 10y、JICA 10y	九州電10y、東電.10,20y							
東京農工					NTTファイナンス	メキシコ、RBC仕組債、円償還デュアルカレンシー債、ノムラEurope NV、みずほ仕組債				劣後債		合同金銭信託*5 2本
東京工業	20 y	東京都GB 30y		住宅支援 20y、 都市再生 30,40y、JFM 30y、JICA 20y	三井住友信、東電P 10,15y東日本高速10y	EIB、バークレイズ、モルガンスタンレー、ゴールドマンS、デンマーク地方公庫、アフリカ開銀、仏.国鉄、L-BANK、独.復興公庫			米.国債、米.地方公共機構			金銭信託*5 7本
東京海洋		愛知県、神奈川県、高速道路(政保)20y			SBG 7y、九電20y、関空20y、野村5y、東電 5,20y、商船三井5y、阪急阪神20y、日産F 10y、楽天ｶｰﾄﾞ 10y		イオンﾘｰﾄ10y、平和不ﾘｰﾄ10y、GLP 10y	中国電		みずほ、三菱U、三井住友		

＊1、＊2、＊3 高速道路公社（県、市の保証付）　＊4 寄附証券、　＊5 国立大学法人法第34条の3第2項に基づく取得

出所:各国立大学法人の財務諸表に基づき作成

ここからは、全国の各国立大学法人が保有する有価証券の中身と分布を見ていきます。逐一、附属明細書から抽出し、債券の年限は、銘柄と回号から推定して年数をｙとして補記しました。

国立大学法人では、一般企業と同じように担当の幹部・職員の異動が避けらない状況もあろうかと思いますが、そのためにも、運用ノウハウなど金融リテラシーを継承し、都度補うことが望まれます。自家運用では証券会社の提案を吟味して商品を選定し発注する必要がありますし、運用を外部業者に委託する場合でも委託先・投資助言者の選定やその後の運用状況の報告など、ガバナンスやプロセスの管理が求められます。もちろん、運用機関からの情報提供もありますが、それを「しっかりと目利きする」ためにも、運用担当者同士の横のつながり、情報交換の機会が必要です。ここで、各大学の運用状況を一覧にしましたのも、そのような思いからでした。

認可された基準、資産規模、基金からの支出計画など、法人によって事情はさまざまだと思いますけれども、全体的には、指定国などを除くと債券の保有がほとんどになります。その中でも国債など公共債に加えて社債・電力債といったものが多くなっています。特に電力債の保有が多い理由には、もともと独法通則法 47 条の準用で「担保付き債券」の運用が可能であり、しかもそれぞれの地元で顔の見える銘柄も含まれており、格付けもＡ格以上で発行額も多いということから購入し易いものと思います。各大学の運用状況を見ると、資金運用の対象が債券に限定されていても、その中で利回りを少しでも上げようと努力している大学がいくつかありました。いずれも認定基準２以内だと思いますが、例えば、千葉大学や東京海洋大学、金沢、広島、山口、徳島、愛媛、熊本、鹿児島などといった大学は、普通社債に加えて劣後債や不動産ファンドが発行する投資法人債、海外発行体が日本市場で発行する円建てのサムライ債といったもの、あるいは円建てでも海外発行のユーロ円債あるいはドル建の債券など、同じ格付けでもより高い利回りが出る債券がうまく選択されています。

ただ、これは全体に言えることですが、保有債券の年限を見ると 10 年よりはるかに長い、例えば 20 年、さらには 30 年といった超長期の債券も目立ちます。バイ・アンド・ホールド、つまり償還まで保有し続ける債券がほとんどで、先ほど申し上げた満期保有の有価証券として取り扱われますし、よほどの価格下落でもなければ、毎年度の損益計算でも減損処理といった影響は受けないと思います。ただ、保有債券が将来、順次償還を迎える際、あるいは、これから新規に債券を購入する場合に、市場が変動する中でどの年限と利回りを選択すべきか判断する必要が出てきます。実質金利の話を冒頭にしましたが、今後の日本のインフレ率が仮に 1.5 パーセントとすると、利回りもそれ以上が望ましいところです。ただ現状、円建ての債券ではこれを実現するにも対象銘柄は限られています。

少し補足になりますが、各大学の保有有価証券の状況を見て行くと、株式の欄でいくつかの大学が個別銘柄を保有していることが目に留まります。ほとんどは寄附証券だと思われますが、これは国立大学ならではで、例えば、徳島大学はご存知の青色発光ダイオードでノーベル賞を受賞した中村教授の関係からかと思いますが、日亜化学の株式を保有しています。これは証券市場でも注目を集めた銘柄、先生の研究です。そして鹿児島大学は、京セラや KDDI 創業者の稲盛和夫さんから寄附がなされた京セラの株式を 100 万株、簿価で 76 億円を保有しています。含み益も生まれており、今期の予想配当は１株 200 円ですので受取配当は総額で２億円、配当利回りで 2.6 パーセント以上になります。さらに、実際には売却予定はないと思いますが、(受贈後) 株価が上がっておりますので、そのキャピタルゲインを加えると（トータルリターンは）３パーセント程度になっている可能性があります。また、ここにはありませんが、昨年末の報道で、がん免疫治療でノーベル生理学・医学

賞を受賞した本庶教授の基金の話がありました。京大の基金を通じて JCR ファーマという会社の株を 100 万株、寄附証券として受け入れていました。これ以外にも現金で 100 億円相当を京大がユニクロの柳井会長から受け入れたなどありますが、やはり国立大学のブランド力、引力があってのことだろうと思います。

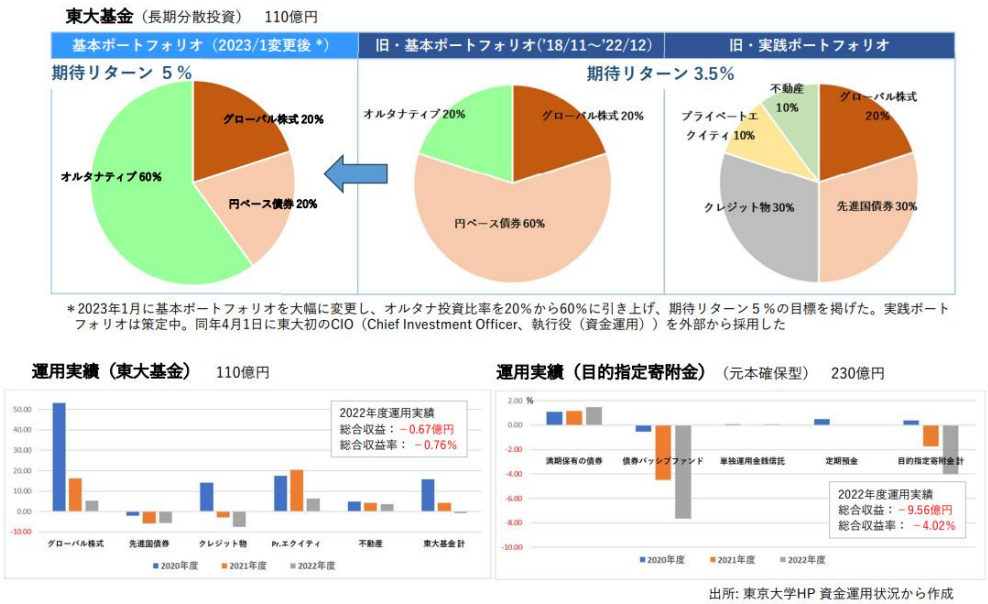
次は、念のため見ていただければと思いますが、投資一任契約を結んで金銭信託での運用を始めた大学です。右端の列を見ると、東大、東海機構、京大、阪大などで金銭信託が確認できます。これは令和４年３月末時点のもので、指定国での金銭信託の運用には全てが乗り出していないか始めていても規模が小さいものですが、今後、指定国はじめ基準４－２の大臣認定法人が増えてくると思います。また、来年度には、順調にいけばさらに複数の大学が 10 兆円ファンドの国際卓越研究大学に認定されて助成が開始される見通しです。大学の余裕金にもまさに余裕が生じて、運用の余地が拡大してこようかと思われます。

保有有価証券の金額と、推計運用利回りを見たものです。神戸大学については、運用額全体の３割を米ドル建て債券で運用している関係で、利回りは突出しているようです。ただ、それ以外は概ね１パーセントを大きく下回っています。これは今の金利環境からすると当然で、先ほどの保有状況を見ていただいたとおり致し方のない状況だと思います。むしろこれ以上に（債券運用で）リターンを求めようとすると実際のリスクが顕在化する可能性のほうが大きいということかと思います。今後、金銭信託、委託運用が増えてくると、ここの利回りも少し変わってくると思います。なお、鹿児島大学は１パーセント未満で表記していますが、寄附証券の利回りが反映されていないようで、実際には恐らく２パーセント程度になろうかと思います。

5. 国立大学法人等の基本ポートフォリオと運用状況

次は、国立大学法人の長期運用を前提とした基金ポートフォリオのイメージです。具体的な大学名は伏せています。この中にも東京大学のポートフォリオも含まれていますが、具体的に東大は運用成績を個別に開示していますので、次にそちらを見てみたいと思います。

図 2-9　東大基金と運用状況

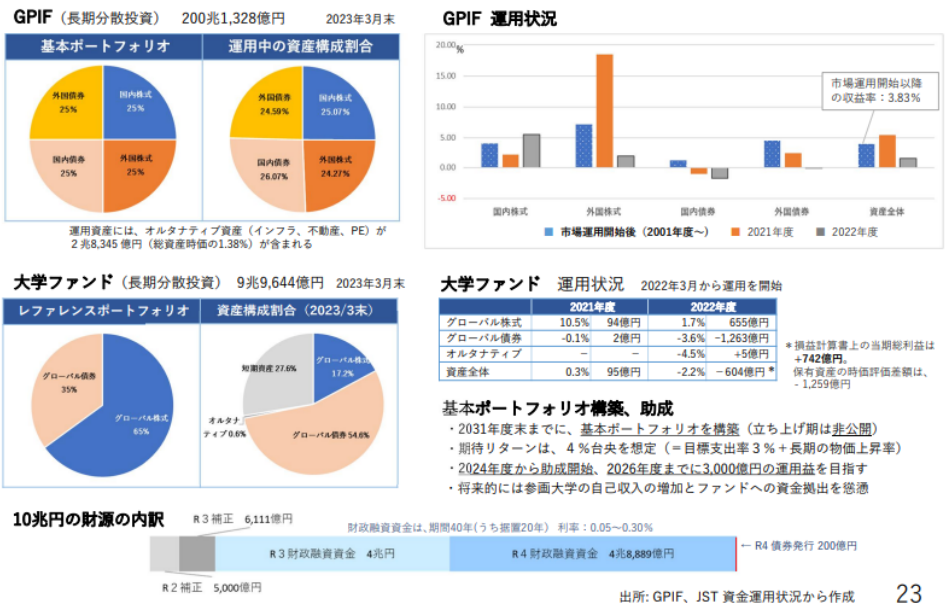


出所: 東京大学HP 資金運用状況から作成

長期運用を前提とした東大基金は 110 億円あります。その基本ポートフォリオは、今年 1 月に大きく変更されました。オルタナティブ資産をこれまでの２割から６割に増やす一方、円ベースの債券は６割から２割に減らしました。また、グローバル株式は従前の２割を維持する方針とのことで、全体的には、先ほどのアメリカのエンダウメントを意識したような比率にも感じられます。これに伴って期待リターンの目標も、従来の 3.5 パーセントから、新たな基本ポートフォリオで（想定するリスクを取れば期待リターンは如何ほどになるかという意味で）、５パーセントに引き上げています。併せて、委託先で資産運用会社と投資一任契約を結んでいますが、それ以外に大学自らもインハウスでプロの運用指南役 CIO を東大として初めて任用しました。恐らく国立大学法人でも初めてのことです。さらにその上席に CFO、チーフ・フィナンシャル・オフィサーを外部から登用しました。基金にはこれ以外に、目的指定寄附金という債券ポートフォリオが 230 億円ほどあります。こちらは元本確保を想定した運用になっています。ただ、直近年度は偶々ですが、東大基金と目的指定寄附金でそれぞれ１億円と９億 6000 万円の（評価損ですが）運用損を出しています。昨年のアメリカの債券、株式の暴落も影響していたのかもしれません。目的指定寄附金のほうは確定利付きが中心で外債の含み損があると思われますが、これも体制を変えるきっかけになったのかもしれません。

続いて、参考までに GPIF と運用を始めたばかりの大学ファンドをご覧いただきます。まず世界最大の年金基金である GPIF です。日本で基本的な伝統４資産のバランス運用といった場合には、国内・海外の株と債券でそれぞれ 25 パーセント、４等分の運用比率になります。GPIF の基本ポートフォリオもこれになりますが、オルタナ資産もこの中に 1.3 パーセントほど含まれています。実は GPIF も 10 年前まではポートフォリオの３分の２を国内債券が占めておりました。先ほどの、東大の変更前のポートフォリオを含めて３大学を紹介しましたが、そこでも３分の２は国内債券でした。GPIF は、ここ 20 年余り本格的な市場運用を進めていますが、投資収益率は３パーセント台後半の水準になっています。世界的に見ても規模がかなり大きいこともあり、パッシブ運用の比率は高く、日本株に限ってみると 93 パーセントとなっています。

図 2-10　GPIF、大学ファンドと運用状況



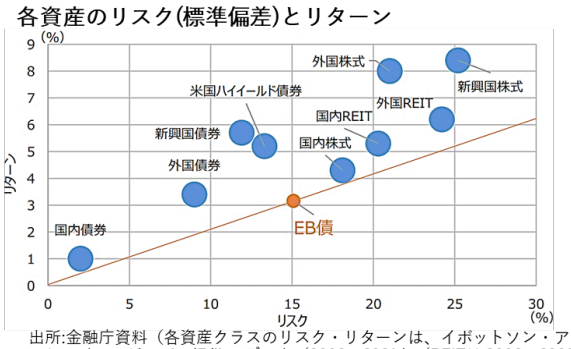
大学ファンドの運用も昨年の３月から始まっています。そのときどきで予定運用利回りが変わりますが、直近発表されたものは 4.49 パーセントを目指すとしていました。ここから予想インフレ率、運用管理コストを控除した実質３パーセント、運用益にして年 3000 億円を確保して、将来的には国際卓越研究大学として選ばれる大学があれば、そこに配られる仕組みになります。財源 10 兆円のうち、財政融資資金からの借り入れが９兆円弱あり、この元利金の支払いもコストとして載ります。適切な自己資本の増強にも目を配っていますが、予想インフレ率が上昇している中で、ハードルレートがさらに上がってくる点は少し心配です。ファンドの期限は 50 年と長期で、20 年を過ぎた時点から債券の発行、参画する大学の出資も含めて、民間の資金に置き換えていく予定になっているようです。参画大学においては、事業収入の３パーセント増加が求められているという点もその関係ではないかと思います。

文科省は基本指針として、基本ポートフォリオを作る以前に、ポートフォリオ・イメージと言ったらいいでしょうか、レファレンス・ポートフォリオというものを発表しており、その比率がグローバル株式 65、グローバル債券 35 となっています。その許容リスクの範囲内で最終的に基本ポートフォリオを定めて、運用収益率を最大化させる予定です。当面の間（10 年間と聞いていますが）、基本ポートフォリオは非公開となります。これは全くの私見ですけれども、文科省が進めるこの 10 兆円ファンドに歴史的な視点を少しつけ加えると、先ほどのアメリカのエンダウメントが 40 年かけて実現した成長を（上位校だけでも数兆円の規模の成果ですが）、日本も国費を投じて実現すべく時間を買ったと言えるのかもしれません。民間企業で、新事業を始めるにもスクラッチからでは難しいので、その事業をM＆A（買収）で行う戦略がありますが、それとやや似ていると個人的には感じました。日本の大学が世界に伍していくためのチャレンジングな政策であり、民間の企業、金融機関ではなかなかこの規模のリスクは取れないと思います。国の真剣度が感じられるプロジェクトであり、ハードルが高いなどいろいろいわれますが、ここは大学のためにやっているということでサポートして参りたいと個人的には思っています。アメリカの連邦政府の制度に、今はあまり稼働していないようですけれども、エンダウメント・チャレンジグラントという支援プログラムがあるようですが、コンセプトはこのグラント・プログラムに少し近いような気もします。

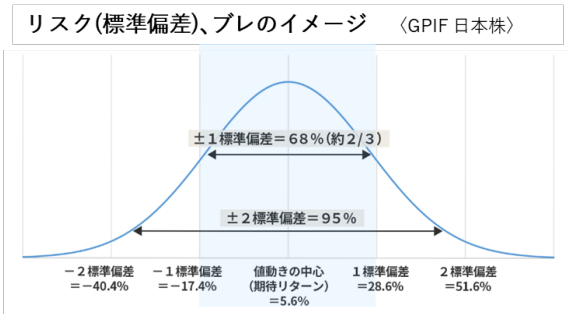
6. 資金運用の収益に係わるリスク

資金運用のオペレーション・収益に関わるリスクを二つお話しします。ご存知の方も多いかと思いますが、初めに標準偏差です。運用の世界では、一般にリスクとはリターンの変動、つまり収益のぶれの大きさを意味しています。収益の不確かさといってもいいですが、これを定量的に標準偏差でばらつきを測っています。直感的にお分かりだと思いますけれども、ぶれ幅は株や債券など資産によって異なっており、リスクの小さな資産ほど得られるリターンが小さく、リスクの大きな資産は高いリターンが得られやすい。これがリスクとリターンのトレードオフであり、高い利回りには訳があるということになろうかと思います。グラフは、期待リターンとリスク、言い換えると予想収益率と標準偏差ですが、この関係性を資産ごとにプロットしたものです。左下に国内債券、ローリスク・ローリターンから右上のハイリスク・ハイリターンの新興国株式といった分布になります。

図 2-11　運用において認識されるリスク　（抜粋）



出所:金融庁資料（各資産クラスのリスク・リターンは、イボットソン・アソシエイツ・ジャパン提供の データ（2002～2021年（REITは 2006～2021年）の時系列データからの推計を基に金融庁が推計（除くEB債））



注）GPIFが2020年4月1日より適用した基本ポートフォリオを策定した際の日本株の期待リターンとリスク（標準偏差）をもとに作成。期待リターンは名目賃金上昇率を加えた名目値。

運用上のリスクとしてもう一つ意識されるものがあります。今ご説明した標準偏差は平時にどのくらい値動きがあるということでした。うまく例えられませんが、海辺のゆく波返す波が標準偏差ですが、大きな波は何万回かに１回か来る、何かあったときの大きな波です。リーマンショックのような金融危機、最悪のケースで最大どれぐらい下がってしまうかというリスクで、投資信託で良く使われる用語で「ドローダウン」（最大下落率）とも呼ばれます。いざ投資者が資産を引き出そうとしたときにも資産価値が毀損していないかどうか、あるいは運用者について言うと（これは冗談ですが、一番高いところで買って一番安いところで売ると大きな損になりますが）そういう下手な運用はしていないかの検証にもなります。普段は標準偏差で見て１シグマ以内の比較的小幅なぶれとなりますが、金融危機などで、いざ何かあったときに大きく下落する金融商品・市場もあるということで、発生確率が著しく低いリスクはテールリスクとも呼ばれます。

続いて、債券のセクターごとに利回りを見たいと思います。日銀のインフレターゲット２パーセントをハードルレートとするのはちょっと高過ぎるので、予想インフレ率として 1.5 パーセントあたりに目線を置いてみたいと思います。この図は債券の流通気配値を基に、セクターごとの債券の利回りを一覧にしたものです。例えば同じ年限でみると、左側の列から国債、地方債、財投機関債、道路債、電力債があり、普通社債の AA 格、A 格、投資法人債と利回りがきれいに上がっていきます。こういう中で、格付け対比で高い利回りが出るのは社債や劣後債などですが、中でも電力債は相対的に利回りが高くなります。この他、日本の大手銀行や高格付け企業の発行する普通社債ではなかなか高い利回りは出ませんが、同じ発行体が発行する劣後債は利回りが高くなります。あるいは不動産ファンドの投資法人債はキャッシュフローの源泉が不動産に限定されるものの普段は安定していますが、いざというときに値段が振れやすいということで、ここも利回りが相対的に高くなります。こういったものを投資運用業者と相談しながら選定しています。先ほどもお話しましたが、30年債まで含めても現在の市場環境における一般の債券では、予想インフレ率を仮に 1.5 パーセント程度と想定しても、これを上回る利回りのものは限られて参ります。今後の経済環境次第ですが、債券は結局のところ、確定利付き、元本確保の商品なので、無理をせずに、銘柄の「顔」、格付けとその方向性を見ながら（の投資）になると思われます。

7. 国立大学法人が対象とする運用金融商品、運用成績

続いて、国立大学法人の認定基準の範囲内で比較的有利な投資対象となり得る有価証券の種類を挙げています。ここは 1 月の財務部門向けに作成したパートですので、きょうは株式の部分だけ簡単に説明します。

株がインフレに強いということはよく聞かれるかと思います。この理由としてよく言われるのは、本来、企業収益は、名目収益でありそこから支払われる名目配当と併せて、価値、すなわち株価の基礎となっているかと思います。企業に価格決定力があれば、インフレであれば値段も上げて、収益はインフレに連動できます。ただ、これまでのデフレ状況下では、株式の強みがなかなか株価に反映されませんでした。現在はデフレを脱して株価が健全に上がる状況になり、企業収益の伸びが雇用や賃金の上昇につながって、消費や投資の拡大に結び付いていく、いわゆる経済・景気の好循環に対する期待は大きいと思います。ただ実際には、ここにも金利を通じたバリュエーション、価値評価があります。現在の資本市場において、金利は、あらゆる資産の価値を測る「物差し」のように使われています。これは不動産投資でも株式でも例外ではありません。金利が上がると意外に株価は弱いというのも事実です。「Apple のような成長株はたぶん金利とは関係がないはずで企業がどれくらい企業価値を生むかということだけを見ている」というふうに理解される方もいらっしゃるかもしれませんが、実際はそのイメージとは逆で、金利の影響をかなり受けます。成長株は率先して買われて、つまりバリュエーションがすぐに高くなるので、却って一般の株式以上に、金利によるバリュエーションに対しては敏感になります。

次に、金銭信託を簡単にご説明したいと思います。金銭信託は信託銀行が管理しますが、対象物は金銭です。基本的に、お金をそこに入れて、最終的に運用が終わったら信託の箱から成果物を金銭として取り出すのが「金銭信託」です。委託運用４－２で可能となる金銭信託では、管理は信託銀行がしっかりと行って、その運用は外部の資産運用業者に委託することが前提となっています。これを「特定金銭信託」といいます。これに対して「指定単」というものもありますが、これは信託銀行が、管理とともに、投資一任契約を結んで運用も行うものになります。さらにこれ以外に、広義「金銭の信託」という枠組みでは、償還時に換金されずに運用対象を現物交付する形態として「金銭信託以外の金銭の信託」（金外信）というものもあります。金銭信託としては、以上のほか、合同運用金銭信託というものもありますが、これは既製品で元本保証のある「一般口」が使われています。こちらは、先ほどの運用認定基準４－２を充足していない場合でも、準用する独法通則法 47 条による取得が従前から可能なもので、附属明細書をみる限り、例えば、山形大学などがそのようです。

続いて、運用サービスの形態を投資家、ユーザー目線で一覧にまとめています。きょうは時間の関係で詳細の説明はできませんが、この中で ETF と特定金銭信託（特金）のご説明をしたいと思います。投資信託では、低コストで、株式の売り買いと同様に売買手数料のみで購入可能な商品が最近登場しており、これを ETF（上場投資信託）と呼んでいます。E はエクスチェンジ、T はトレーディッド、F は投資信託（ファンド）です。取引所で取引される投信ということで、現在の日本では、インデックス（指数）に連動して運用される ETF がほとんどですけれども、海外では一般的なアクティブ運用の ETF、例えば高配当株や高成長株、アメリカの高配当株やセクターを限った ETF がアクティブ運用のために作られており、こういった投資信託がいよいよ東証にも上場する予定です。また、特定金銭信託については、先ほどの金銭信託の下で、具体的にどんな金融商品を入れるかということになり、そこは委託運用業者と相談した上で決めていきますが、ここに投資信託、プライ

ベートエクイティ、あるいはカスタマイズした私募投信、個別の株式や債券などを入れていきます。従って、この中に入れる金融商品の運用コストが高いと、最終的な委託運用コストが上がってしまう可能性があります。特に、海外が対象の場合などアウトソーシングのコストが掛かりやすくなります。それはまた後ほど説明したいと思います。

次は、金融庁が発表している資産運用業高度化プログレスレポートの一昨年と昨年のものですが、2022年5月版の中からいくつかのテーマをピックアップしました。日本の資産運用業の経営・サービスの向上を目指して、レポートは幅広く有識者から意見を聞いており、国際比較も交えたものとなっています。日本の業者には課題や改善すべき点も多いということで、その辺りを中心に説明します。

まず、アクティブ投信です。本来、市場平均、インデックス（指標）を上回ることを目標に運用されるはずですけれども、日本の資産運用業者による国内株のアクティブ運用では、実際にインデックスを上回った成績を残したのは約半数にとどまっています。コストとして、信託報酬は反映させていますが、募集時の販売手数料は考慮していないので、運用成績はもう少し悪くなるはずです。さらに日本の運用業者によるアメリカ株を対象とした投資信託の分析ですが、実に9割近くの投信がインデックスを下回っていることになり、これではアクティブ運用の意味がなくなってしまいます。日本の業者の中には、海外について独自の分析能力がない業者があり、その割合も結構高い。現地の運用会社に委託や調査などをアウトソースすることで、そのコストが上乗せになってしまい、運用成績にとっては重石となる構造が垣間見られます。当局もこの年は厳格なトーンでこれを発表していたようです。実をいいますと、アクティブ運用は（日本の業者だけでなく）グローバルにみても、インデックスに対しそれほど勝てないという業界の現実があります。レポートではそこを割り引かずに指摘しているような気もしますが、その辺は片目をつぶって見ておきたいと思います。

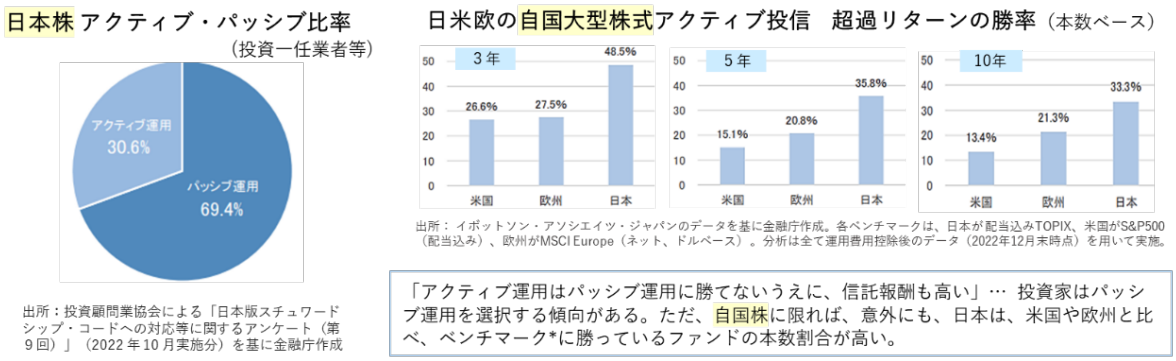
次に、国内と海外の業者サービスの差を見てみたいと思います。エクスペンスレシオとありますが、文字通り経費率ですけれども、日本の業者が最も割高なコストとなっています。もちろん運用ノウハウの差もあるかもしれませんが、これには個々の投資信託の規模が小さいという背景もあるようです。投信1本当たりの運用に張り付けられる人も限られて、非効率となるなど差がどうしても出てしまいます。日本の場合、投信のサイズを見ると、1本当たり1億4300万ドル、190億円ほどで、欧米と比べると小規模です。理由は、投信の本数が多いためです。いろいろなテーマを掲げては新規に投信を販売することも多く、その結果として大きな投信が育たないままに、季節商品のように何年かに一度、また次の投信に乗り換えることを繰り返していました。ここ最近はかなり変わってきたようですが、まだその残映が見られるということかと思います。

続いて、外国株式を対象とした投資信託をみてみたいと思います。アクティブ運用の場合、9割近くがアウトソース型であるということがお分かりいただけるかと思います。自前で運用できる業者が少なく、海外業者へ委託調査費用を払っており、そのコストが運用コストに含まれている、あるいは規模が大きくなると追加コストを顧客に徴求する形になります。そういう中で「信託報酬も高いうえに、アクティブ運用はパッシブ運用に勝てない」とよくいわれます。そのためか、日本の投資家の間ではパッシブ運用を選択する傾向があります。検証は必要ですが、実際、投資一任業者を対象とした調査では、パッシブ運用の比率が高いことが分かります。

一方、これは、辛口の指摘とは少し異なる事実になるのかもしれませんが、アクティブ運用において対象銘柄を「自国の大型株式」（日本ですと、例えば、トヨタ、NTT、MUFGなど）とした場合には、世界の主要市場を比較すると、意外にも、他の2市場を大きくアウトパフォームしています。

これについて、今年度のレポートでは、日本のインデックス自体のハードルが低いと評しています。

図 2-12　アクティブ運用とパッシブ運用　（抜粋）



また、海外投資家などからも冷ややかな声が聞かれます。日本株の（つまり日本企業の）成長率が根本にあると思いますが、それが欧米、特にアメリカに比べるとパフォーマンスが低いインデックスと比較することにつながり、アウトパフォームするのは当然だという声です。ただ、事実として「日本株のアクティブ運用」は勝っていました。

銘柄数を見ると、実は日本には上場している株式の銘柄が 4000 ぐらいあります。その中には、時価総額 50 億円など流動性の低い銘柄もかなりあります。トヨタは何十兆円という規模だと思いますが、さすがにサイズで何百億円という時価総額がないと、アクティブ運用を行うにしても十分な企業サイズとはいえません。そうすると、対象となり得るのは恐らく 4000 銘柄もなくて 3000 余りの銘柄です。一方、アメリカで上場している銘柄は、カナダを含めた北米でみると、２万数千銘柄あります。これでも合併などがあって少し減ってきました。欧州でも恐らく２万銘柄以上あると思います。つまり、銘柄数では日本と欧米とを比較すると、開きは 10 倍ぐらいあるわけです。日本の運用業者が、先ほどの１投信当たりの金額を大きくして対象の 3000 銘柄の良し悪しを丹念に吟味し調査をすれば、しっかりとアウトパフォーマンスが出るはずです。日本株、日本の上場企業自体がしっかりすれば、ハードルレートが多少上がっても、海外と同じような成果が出てくるはずと言えましょう。しかも、信託報酬など運用コストが下がってきており、それも後押し要因となります。

8.　まとめ、国立大学法人の資金運用

国立大学法人の資金運用に当たって、周辺環境を４、５点ほど整理したうえで、最後にこれからの資金運用の戦略についてまとめたいと思います。

取り巻く環境として一つは、国立大学法人も財務面でコーポレート型といわれますが、その点、資金運用において上場企業は何となく先行するイメージがあります。確かに、金融機関における資金運用は、顧客から運用を受託、或いは、金融機関が自身の収益のために行っていますが、例えば、一般のメーカーなど私のいたキヤノンのような上場会社では、資金運用が本業の収益を積極的に支える発想には全くありません。コーポレート・ガバナンス・コード（CGC）とありますが、上場企業は企業統治の強化を通じて企業価値向上を目指しており、余剰資金があれば、基本的には、本業に投じてより高いリターンを得ることを探求します。例えば、設備投資や賞与支払いまでの待機資金を保守的に運用しているケースが多いと思います。そうなると、自ずと対象は債券や確定利付きの商品となり、期間も１年以内のものが多くなってこようかと思われます。

二つ目として、実際の運用にも影響しますが、どうもインフレ率が下がりにくくなっている可能性がある、ということです。これは去年ぐらいからいわれ始めていますが、地政学リスクが顕在化し、反グローバリズムの動きがアジア大陸中心に出てきております。これまで効率性重視で構築してきたサプライチェーンが分断されたり、適所生産が解消になったりしています。加えて、カーボンニュートラルの活動により本来あるべき資源開発、化石燃料の開発が滞って、結果として供給制約となっています。また、日本では労働力人口が減ってきて人口ボーナスは終わって、人口オーナスで成長が止まったといわれますが、労働力に関して言えば、需給が逼迫してコストを払わなければ人を雇えないという事態にもなっています。そういう意味で、世界は、効率至上主義からいわゆる強靭性（レジリエンス）と安定性重視にシフトしてきた、その分、コストが上がっている、ということが二つ目の事実です。たまたま 40 年間、これがなかったのでラッキーだったということかもしれません。

三つ目は、日本ではまだ大きな問題になっていませんが、ESG 投資です。日本では SDGs がよく取り上げられますが、ほぼ同義と捉えて頂いてよいかと思います。アメリカでは、社会正義に目覚めた資本主義「ウォークキャピタリズム」（目覚める（wake）の過去形ですね）が台頭して、個人投資家などが声を上げ始めました。対してトランプ前大統領はじめ共和党は、ESG に対して否定的なスタンスをとっており、政治色が強くなってきています。一部機関投資家は、運用最大手のブラックロックがそうですけれども、ESG 投資に懐疑的なスタンスに軌道修正しています。ただ、この ESG 投資の流れは恐らく止まらないと思います。先ほど（ESG のラベルがついていない一般の）電力債の運用について触れましたが、これは ESG 投資からすると逆の動きとも捉えられる可能性があります。また、いろいろな ESG 債券が頻繁に発行されており、ESG 活動に注力している企業への投資や、ESG のテーマ性のある投資信託も出ております。ただ、ESG 投資はともすると割高になりやすく、続けることにリスクはないのか逐次、吟味する必要はあろうかと思われます。今後も難しい課題であると思います。

そして四つ目にいく前にもう一つ、今、株価も（社債など）クレジットマーケットも想定以上に好調ですけれども、まだまだアメリカは金融引き締めの旗印を下ろしていません。アメリカの 10 年国債は昨年 4.3 パーセントにまで上がっていたと申しましたが、昨日は 4.19 パーセントまでまた上昇してきています。こうなると、これだけストレスをかけられたアメリカの中小企業や不動産、あるいは、都市部の不動産投信（REIT）などでは財務内容が脆弱なところも多く、心配になります。要は、彼らは効率最優先で財務運営が為されているとことも多く、その蛇口を閉められると、耐性の強い日本企業のようにはいきません。そういったリスクがどこかで露見するのではないか。今、株の投資家はとにかく強気で、債券の投資家にとってはやや想定外の展開になっているのだと思います。今後、この冬、年明けぐらいからどうなるか、見守っていく必要があろうかと思います。本格的に委託運用を始める場合に、相場の上下動にこだわらず淡々と運用すると言いつつも、さすがに次元の違う大きな相場変動が起こる場合は、暫し様子を見ることも必要になるのかもしれません。

そして五つ目ですが、実際、国立大学法人の委託運用のメイン商品にもなる投資信託です。繰り返しになりますけれども、高成長を取り込むにはアメリカのアクティブ型などの株式投信、成長性の高いものが中心になってきます。ただ、信託報酬に加えて海外への調査・運用委託をアウトソースすることがコストとして重石になってしまう場合もあります。一方で、日本株のアクティブ運用は恐らくインデックスに対する勝率が意外に高い。ただ、インデックス自体がアメリカほど高成長ではありません。過去 40 年をみても、アメリカの株価が 30 倍成長したのに対して、日本は４倍程

度でした。ここからどう展開していくのか、日本株の成長性についても判断が必要になって参ります。

消去法的に、アメリカ株にせよ日本株にせよ、インデックス、パッシブの運用を選択する可能性が高くなろうかと思われます。ただ、インデックス運用であっても、インデックスをトラック（追従）しようとすると、（対象銘柄の）売買コストが実際に掛かり、薄い信託報酬を含めコストとしてその分だけはインデックス自体には負けます。高成長を取りに行って大勝するか・大敗するかもしれないアクティブ運用、それとも、大負けすることはなくインデックスどおりに成長はするけれども、必ず少しだけ負けるインデックス運用か。どちらを取るのか、究極の選択になると思いますが、その辺は、個々の大学がコンサルや運用業者と議論しているのではないかと思います。

最後に、国立大学法人の資金運用について簡単にまとめたいと思います。まず基準の１と２においては債券中心の運用になりますけれども、インフレに対してフルヘッジとまではいきませんが、金利正常化の過程で債券の利回り自体が徐々に上がってきており、リスクに応じたリターンを適切に確保することも視野に入って参ります。運用資産が 40 億円以下など規模の小さい法人がいくつかありますが、こういった大学においてもしっかりとリターンが取れるようになる可能性があります。

当然ながら、基準４－２に認定されればポートフォリオ運用を行いますが、最近の投資信託では信託報酬が下がってきています。背景には、金融庁などの指導もありましょうし、利用者、投資家からの厳しい批判、要請もあるものと思いますが、このコストメリットを活かしていくのだと思います。運用商品として投資信託も対象となる委託運用の手数料もそれにつれて下がっていくことが期待されます。

さらに運用コストが低い投信として ETF があります。今はパッシブだけですけれども、いろいろなテーマ性のアクティブ型 ETF も近く東証に上場される見込みと聞いており、商品によっては、国立大学法人の自家運用に馴染みやすい商品も登場する可能性はあります。例えば、高配当で、大きな値上がりは期待できないが配当利回りは高く業績が安定している企業の株式などを対象とした投資信託など、国立大学法人の自家運用にも適した金融商品が出てくる可能性もあります。ETF は株の売買と同様にいつでも売ったり買ったりができますし、時期を分散した積立型の運用も可能かもしれません。積立型投資では NISA が有名ですけれども、購入時期を分散するとリスクは小さくなります。こういったことも大学の資金運用には親和性があるのではないかと思います。

駆け足になりましたが、私からの説明は以上です。ユーザー目線でということを言い訳に、拙いご説明となりましたが、ご不明の点などありましたらよろしくお願いします。

第3章　記事を通して知る、社会が注目する国立大学のアクティビティー

山本佳世子（株式会社日刊工業新聞社 論説委員 兼 科学技術部編集委員）

日刊工業新聞社の山本です。皆さま、よろしくお願いします。独立行政法人大学改革支援・学位授与機構の皆さまは機構の名称の通り、大学支援のお仕事がメインになっているかと思います。一方で、一般社会からは大学側のグループの人、国立の機関と見られているという両面があるのが特色ではないでしょうか。

本日は私の取材経験から、大学と社会の関わりについて、お話ししますので、その中から皆さまの活動のヒントを得てもらえたらと思っています。タイトルは「記事を通して知る、社会が注目する国立大学のアクティビティー」です。よろしくお願いします。

最初は自己紹介です。お茶の水女子大学の理学部化学科を卒業して、修士は東京工業大学の化学系に進学しました。当時は研究職に進もうかと思いましたが、仕事のスパンが研究者は非常に長くて、私は短期集中のほうが向いているので日刊工業新聞社に就職しました。新聞を作っている編集局にずっと在籍しています。最初は科学技術の記者として、研究成果の記事を書いて、主な読者の産業界に活用してもらいました。途中で化学や食品ビジネスの会社を担当して、法人化の直前から大学・産学連携の担当になりました。その後、政策もみるようになりました。日刊工業新聞社の中に、きちんとした形ではありませんが、数人、専門記者の形になっている者がいます。私もその一人です。

大学・産学連携は新しい活動なので、憧れの博士号が可能かもしれないと考えて、東京農工大学の社会人の博士課程に入りました。MOT、技術経営系だったので、仕事の取材を基にして記事を書いて、簡単なデータ分析をして論文にするという形で、社会人で博士号を取りました。科学技術・学術審議会で大学改革支援・学位授与機構に以前いらした山本進一先生とご一緒しました。私のこちらの任期は10年経って終了になりましたが、国立研究開発法人審議会の科学技術振興機構の部会の委員です。非常勤講師は東京工業大学や電気通信大学で、科学技術のコミュニケーション、学生の研究成果をどのように文章にすると社会にうまく伝わるかといった話をしています。学長補佐職も幾つか行っています。

本日の講演内容としては、基本は私が取材して書いてきた記事です。全て日刊工業新聞の私が実際に取材・執筆した記事を使って、具体例をご紹介します。

その前にまず、1番の「社会は国立大学の何に注目するのか」として、それぞれの立場でどのような期待が寄せられているか、簡単にお話ししたいと思います。大学幹部の思いとして、よく聞くのは、以下のような言葉です。「うちはA大学より前から取り組んでいたのに、A大学の話が非常に大きな報道になっています」「もっと優れているのに、本学はPRが下手でもったいない」「もっと社会から注目されていいはず」。こういったという思いをかなり多くの大学の幹部が持っていると感じています。しかし、リリースを行って社会発信をしているといいますが、取り上げてもらえないリリースも多いのではないでしょうか。もったいないと思います。ホームページで情報発信を心掛けていると思いますが、誰もが毎日、見るものではありません。本当に良いものがあっても、その大学の良さがうまく社会に伝わっていないという面があるのではないでしょうか。効果的なコミュニケーションを図る必要があると感じています。

一方、一般の人の思いについてです。一般の人は大学に対して、基本的にはプラスの感情を持っ

ていると思います。学生時代は楽しかったとか、大学に進学しなかった人でも憧れだったという気持ちがあるのではないでしょうか。皆さま、大学そのものは大好きですが、それは過去の思い出、自分が若かった頃の話です。今はあまり関係ないという印象を持っていると思います。また、大学はすてきだというううらやみの気持ちが、何かあると反動に転ずることも、メディア関連の不祥事の報道などを見ていて感じます。もともと税金が多額に投入されているという潜在的なうらやましさがあるのでしょうか。定年も 65 歳定年で、普通の企業は 60 歳ですから、少し恵まれているという思いがあります。裁量労働制でほとんどの研究者が動いているという点も、いろいろな点でストレスの多い一般の職業人からするとうらやましい点ではないでしょうか。

学術研究・組織として、大学の自由という言葉もよく聞きます。私は、あまり強調しないほうがいいのではないかと感じています。私が記事にする際には、自由な発想に基づく学術研究といったように表現します。あまり自由を強調すると、大学は勝手なことをやっていてずるいと一般の人が思ってしまう面があるので、工夫が必要だと感じています。

産業・地域社会の関係者の思いについてです。日刊工業新聞の読者は以下のように見ていると思います。地元の国立大は、よくて当たり前です。その地域でトップなのは当然で、先ほど述べた良いことをしていても、それほど評価されないというのは、このような面があるからだと思います。それに加えて、現在、大学改革といわれる中で、この大学は何をしてくれるかという期待の目で見ています。自分たちの会社にとって、この大学の研究はどういうメリットがあるのか、地元に貢献してもらえるのか、最も気になるのはわが子や孫の教育に対してどうかということがあります。自身が卒業生であれば、卒業後は関係ないのに寄付のお願いばかりしてくるという気持ちが生じがちです。自分にとっての関係性として、大学を見るために、厳しい面があるのではないでしょうか。

利害関係者の中でのギャップを埋める手立ての一つに、メディア情報があると思っています。報道記事は、大学と社会のお互いを知るコミュニケーションツールとして有効でありたいと私は考えていますし、その意識を持って日々、記事を書いています。本日の講演内容は、こういった意識を持って、理解してもらいたいと思って、説明しました。

2 番目の講演内容として、具体的な報道記事で見ていきます。法人化 20 年で、私もその間、ずっと報道してきましたが、現在、法人化以降最大の盛り上がりではないかと感じています。国際卓越研究大学、地域中核・特色ある研究大学、そして独立行政法人大学改革支援・学位授与機構も担当している理工系強化の基金という三つの大きな国の施策があります。それから、国立大学の統合の中では、今までとは少し違う東京科学大学についてお話しします。その後、各大学個別の先進的な事例も紹介したいと思います。

国際卓越研究大学は、先日、選定の候補が東北大学と発表されました。各メディアが以前から大きな注目をもって書いています。その中で、今回の報道を見ると、一般メディア、一般人・一般社会と言い換えていいと思いますが、表の左側に記しているような形で注目していると感じました。それに対して、日刊工業新聞の専門記者の、私の見方を対比して載せてみました。

一般メディアの疑問として、東京大学、京都大学でなく、東北大学ということがあります。現在、研究力のいろいろな指標では、東京大学や京都大学が上だけれど、ガバナンスとして国に従いなさいということかという意見が学内の先生からも結構上がっているようです。学内の理解が不足していると感じています。メディアが東京大学や京都大学のような実力、研究力だけではないと気付いたのは、文部科学省の選定についてのレクチャーで初めてだったような感じがありました。私も出席しましたが、1 時間半程度のかなり長いレクチャーになりました。外からは、こういう状況として

見られています。

私は制度設計から委員で入っていたこともあって、これは「研究×経営改革」だと紙面でも繰り返し強調してきました。単なる研究力強化のプロジェクトではありません。東京大学、京都大学ではなくて東北大学 1 校だと聞いたとき、私も驚きましたが、少し考えるとなるほどと思いました。国立の大規模研究型の総合大学は、各学部があって、タイプも違うし、文系と理系でも違うし、医学系もあります。その縦割りを廃して一つになれるのは東北大学かと思いました。

この背景として大きいのは、東日本の震災経験があると考えます。私は 3 月に震災があった後、8 月に工学部の被害にあった建物に行ったりして、取材しました。震災から 10 年の折りにも、あらためて記事を書いています。研究者は自分の研究で社会に貢献していると思っていますが、震災のような場になると役に立っていません。もちろん通信や医療など、一部は役に立っていますが、まだまだです。学術の自由というよりも、社会のために大学は存在しなければならないとほとんどの先生が感じました。その共通の気持ちができているという点が、他の大学とは全く違うと思いました。現在は若い先生も来ていますが、こういう部分があります。あまり皆さまが言わないので、もう少ししっかり伝えたいです。

そして、国内 3 位という規模、単純な研究力の指標で昔から東京大学、京都大学に次いで 3 位です。東京大学、京都大学は放っておいても学生、教員、研究者も来るし、政府とも近いです。対して東北大学は「首都の東京にある」、「関西の拠点にある」のではないという点は、自分たちの弱みだともちろん分かっているので、人を集める多様な努力をしていると感じます。その努力の一つとして、先日、三井住友信託銀行との産学連携の会社を作りました。この形は数年前の規制緩和でできるようになっているけれども、本格的に行っているのは東北大学だけです。「他と違うことで強みを出さなければ」と全ての大学が思わなければならないところですが、総合大学の東北大学はそれができていると私は見ています。

今回、レクチャーを受けたり、取材をしたりすると、点数を競う、上から選ぶのではないということが分かります。文部科学省としては、全学の改革が「研究×経営改革」で、ある水準を超えて取り組めそうだと思った大学を順次選定していくという姿勢です。文部科学省のレクチャーで東京大学、京都大学が 2 位なのか、3 位なのかという質問がありましたが、点数で比べるものではないし、各大学のやり方は違います。東京大学や京都大学では部局も数多くありますし、それぞれの自由を重視しているから全学改革とはなっていないので、可能になり次第、国際卓越研究大学が考えられると私は理解しました。

全体の解説記事を見ると、10 大学が応募しましたが、このような仕組みだと背を向ける大学も出てくるのではないか、そもそも 10 兆円ファンドの問題はどうなのかなどと書いているメディアところもありました。私は残る 9 大学が応募見直しに入るのは、もっともだと思いますし、よく分かっていなかったから 10 大学も応募があったと思っています。どのぐらいの大学が地域中核・特色ある研究大学に切り替えるかというのは、これからの焦点になります。東北大学 1 校だったということで、あらゆる大学が考えるチャンスになったという意味では、非常に良かったのではないかと考えます。

そして、対になっている地域中核・特色ある研究大学についてです。対になってということは、ここ 2、3 年、政府も言っているので国立大学関係者は理解していますが、一般社会では、こちらのほうが知られていないので残念です。公募締め切りをして、申請数が発表されています。年末の発表に向けて、文部科学省とやり取りしているところかと思います。

申請校の名前を見て驚いたのは、私立の大規模大学からこれだけ申請が来ている点です。私立の大規模大学は教育が中心だということも含めて、非常に意外に感じました。地域中核・特色ある研究大学は、連動している施設整備のほうが先に公募があって、すでに採択されています。そちらでやり取りした国立大学のケースでは、地域中核・特色ある研究大学に何が求められているか、皆さま分かっていると思います。しかし、私立の大規模大学のように、応募をしていないところ、文系大学は、なかなか理解できていません。「これは研究プロジェクトではなく、全学で行う経営改革」ということのやりとりを今、文部科学省と進めているのではないでしょうか。学習院大学、上智大学、中央大学のような、当初は本学には関係ないと思っていたであろう大学が考えるというのに、非常に良いチャンスではないかと思っています。文部科学省も日本私立大学連盟などで地域中核・特色ある研究大学の説明に行ったということで、「本学も研究を頑張っているというには、少なくとも応募しなければ」と考えたのではないでしょうか。その結果、数多く応募があって、やり取りをしているという状況です。ぜひ、大学改革の良い方向の後押しを期待しています。2 年間で 25 件、競争率が 3 倍で、非常に厳しい枠です。国際卓越研究大学が駄目だった 9 大学の幾つかは、来年度の地域中核・特色ある研究大学に応募してくるので、それを含めて 2 年間で 25 件なので、戦略を練りながらの応募を楽しみにしています。

そして、独立行政法人大学改革支援・学位授与機構が担当している理工系強化の基金事業です。資料左が私の記事です。こちらも一般メディアと比べてみます。一般メディアも数多く扱ったので驚きました。独立行政法人大学改革支援・学位授与機構のことも随分たくさんの方に知ってもらえたのではないでしょうか。一般紙でも夕刊の 1 面トップで大きく扱っていました。文系大学が初めて理系に挑戦という記事が、思ったより多かったです。また、福井県立大学の恐竜学部のような意外性として、一般の人たちが関心を持つ内容も取り上げています。卒業生も含めて、文系の私立大学が中心ですので、そこに訴えられる書き方になっています。しかし、公立、私立大学向けの支援 1 は全件採択されていますし、もともとそういう話でした。まだ構想段階のものが多いですし、実は設置認可も、それどころか申請に行かないかもしれないというものも含まれているという状況は伝わっていないかと思います。これも先ほどの事業と同じく、まず社会を刺激するという意味で、大きく行ってもらっていいのではないかと私は思っています。

日刊工業新聞の場合、一般紙と同じことを書いていても仕方がないというのが昔からのスタンスですので、ハイレベル枠に注目しました。支援 2 の中でも、特にハイレベル枠で、かなり大きな表になりますが、ぜひ入れたいとデスクに相談して、左下に全部国立大学で、7 件の表を入れています。そして、半導体関連に注目です。日刊工業新聞は半導体といったら、絶対書かなければならないという姿勢です。日本の産業の新しい形の、半導体の仕組みが注目されていて、北海道大学と広島大学と熊本大学はその形かと思います。

今後気になる点として、スクラップ・アンド・ビルドに私は注目しています。国立大学は理工系強化の基金事業に採択されると、一時的に定員を増やせるけれども、その数年後には減らすため、学内のどこをスクラップするのかという理解を得ながら変わっていきます。公立、私立大学はスクラップが必須ではないけれども、支援金額が増えるということもあります。予想以上の少子化が進んでいると皆が実感しているので、スクラップを折り込んでいます。それはどういう形で大学を変えていくのでしょうか。現在、日本はどうしても私立文系大学が中心の中で、少子化、デジタル社会という二つの課題にどう対応していくかという意味で、非常に重要な事業だと私も感じています。

東京科学大学、あと 1 年。東京工業大学と東京医科歯科大学の統合は勝ち組同士の統合と言われ

ています。私も修士が東京工業大学ということもあって、関心を高く持っています。これも一般紙も相当大きい記事にしています。一般紙が大学改革で、こんなに書くのは去年、今年で、今までなかったと感じています。東京科学大学は国際卓越研究大学の認定候補にはなりませんでしたが、統合計画には影響しないということです。

幸い私は、両学長のインタビューを春と夏と 2 回行えました。国際卓越研究大学がどうなるかということもあったためですが、両学長とも「制度があれば活用するけれども、認定は関係なく統合を進める」と言っています。もともと良いところの掛け合わせで新しいものを作るという目的だからです。来年度、後期に入る際の 10 月 1 日に向けて、準備しています。この秋の臨時国会で審議されることになるでしょうし、それが駄目でも通常国会で承認されればスタートするという形です。

私が意外に進んでいると驚いたのが、両大学がペアになった共同研究が数多くスタートしていることです。左の記事の下にあるように、それぞれの研究内容を披露しあう場で組み合わせができて、一緒にやりましょうとなっています。それを支援する制度を学内で作ったのは、よい取り組みです。皆、早く進めたくて仕方がないという感じです。

統合は結婚によく例えられますし、企業のケースもそうです。が、時間が掛かるというのはネックが多いという状況で破談になるかもしれないし、そうなったほうがよいケースもあります。この両大学の場合は、非常にスピーディーでうまくいくのではないかと感じています。意識してスピーディーにしている面ももちろんあると思います。社会にアピールしますし、国際卓越研究大学にもプラスになると考えた結果でしょう。

夏の取材で出てきた新しい話として、東京医科歯科大学でリサーチホスピタルという考え方を提唱して、医療工学研究所を新設するというニュースがありました。東京医科歯科大学の田中学長の説明によると、医学部は附属病院の診療が大き過ぎて、診療報酬によって稼ぐ、医療を行うという点が社会では一番求められているけれども、教育や研究という将来の医療に向けた活動をもっとしっかり行いたいということです。きょうの医療と明日の医療を分けて、明日の医療を伸ばすための資源の獲得が必要です。例えば臨床データを使って、さまざまな医療関連ビジネス、健康ビジネスに貢献するという部分に産業界は非常に期待しているし、そこからは多額の支援資金が取れるので、最先端の「医×工」の技術を引っ張っていく場所としての新しい研究所を統合してから作るそうです。

さらに私は特色として、東京工業大学の田町キャンパスが面白いと思っています。田町はいろいろな国立大学が入っていたキャンパス・イノベーションセンターの所に民間の費用を使って、非常に大きなビルを造り、東京工業大学のキャンパスも入る形です。場所が良いので、飛行機や新幹線などを利用して、世界からも人が来やすいです。既に東京工業大学は長岡と豊橋の、二つの技術科学大学との協定に続いて、九州や北海道との大学とも連携を詰めています。近場で医学部の大学と連携するという形もありますが、東京工業大学とともに東京医科歯科大学を使いませんかという呼び掛けを行い、ハブになると言っているので、これは面白くて、すごいと気になっています。

では、統合の効果として、教育はどうなるでしょうか。どうしても医学部の国家試験のために学ぶものが決まっているので、あまり学部教育は変えられません。しかし、リベラルアーツの教養教育で一緒に取り組もうということは以前から言っていました。学部の 1 学年は、東京工業大学が東京医科歯科大学の 4 倍なので、1 年生などが東京医科歯科大学から東京工業大学に来て、一緒に教養教育を受けるといったことを考えています。週 1 回、大岡山の東京工業大学のキャンパスに来てもらう大岡山デーを設けて、授業を一緒に受けていきます。こういうものは面白いです。理工系の

多い東京工業大学に対し、医学部や歯学部は女子学生も多いですし、保健系はほとんど女性です。一緒に教育を受けて、その日はクラブ活動も一緒に行えばいいと言っていました。

大学院の課程は、設計も柔軟にできるので、「医×工」の新コースなど、現場の教員から手を挙げてほしいと学長も言っています。その意味で、ここだとトップダウンとボトムアップの両方が図れるというので、他の大学と違う統合のあり方かと思って気に入っていて、応援したいところです。

ここからは、各国立大学の記事を使って説明します。PDF の記事でお話しします。見出しを読んで、リードという要旨に相当する部分を読みます。あとは本文も読みながら説明します。今年の 1 月から今までの記事から、面白そうなものを取り出してきました。

まず、千葉大学です。「予防医療など社会実装『健康まちづくり』連携拠点」。記事の中に、土地活用や建物の話が数多く出てきます。ですので、こちらも独立行政法人大学改革支援・学位授与機構の皆さまに近いところで、参考になるのではないかと持ってきました。「千葉大学は、西千葉キャンパスに隣接する東京大学西千葉キャンパス跡地を産学・地域連携拠点として整備する『西千葉 well-being リサーチパーク』構想を固めた。近隣のマンションや介護施設、商業施設とも連携し、予防医療や医療・気象のビッグデータ解析などの社会実装を図る。共同研究する企業が入居するための建物の新設も計画している」。

確か内閣府の大学改革の事業などで採択されて、それをきっかけに取材に行きました。対象地は JR 西千葉駅の近くです。近接する地域で、野村不動産グループがマンションなどの開発を進めています。要するに民間でまちづくりの開発が進んでいます。千葉大学は 2022 年秋に、東京大学の西千葉キャンパス跡地のうち、約 3 万平米を取得しています。この構想の中心となるのは、既に今までの実績である、文部科学省の産学共創プラットフォームのプログラム、産学連携の大型事業「OPERA」です。健康まちづくりのプロジェクトを進めてきました。生活習慣病予防として、坂道を意図的に配置した道路、うつになりにくい住環境、介護ロボットに適した施設設計といったテーマで 20 社超の企業などと共同研究を進めています。記事の下に「千葉大 OPERA の 5 研究課題と企業例」という表があります。こういったところといろいろ進めています。まだ研究開発の段階です。

この成果をパークに隣接する再開発住居地域を実証フィールドにして、発展させます。パークというのは千葉大学側で、野村不動産グループの住居地域と隣接しているので、それを実証フィールドに活用するという意味です。住宅モデルルームに短期滞在するリビングラボという発想があるようで、そこで滞在しながら生体データを取って、どのように良くなかったかなどを見ると思います。その機能も効果の確認に活用するそうです。

先端的な研究では、同大学の環境リモートセンシング研究センター、治療学人工知能研究センターが手掛けているビッグデータの AI 解析も導入するということです。例えば空気が悪くなるのか、台風被害後に肺疾患が増えるそうです。災害予想に基づいて避難を誘導するとか、住まいやオフィスと関わるビッグデータの分析を実際の社会に結び付けるとかいった検証に使います。こういったところから、大学発スタートアップも輩出したいと計画しています。

今度は東京農工大の話です。「東京農工大　部局長・副学長　女性　30 年 5 割に」。大学運営の幹部に女性をという女性活躍推進の話です。現在、かなりの大学で理事や副学長に女性が入っていますが、基本的には学長指名です。学長が指名しているから入ったというか、全学の支持によって入ったわけではないので、その点を何とかしようという構想です。「東京農工大学は部局長、副学長のうち、女性比率を 2027 年に 4 割、30 年に 5 割とする目標を掲げた。学長指名ポストだけでなく、学部長など、教員の意向投票を経る選出で実現する。これに向けて 40 代の 4 人の女性学長補佐と、

研究室補助の女性特任助教を組み合わせて育成する制度を実施。組織運営経験と研究実績を高め、学内構成員の後押しを得られるリーダーに育てる。女性が少数派の理系大学での踏み込んだ策として注目される」。

女性活躍の話は、学協会横断の女性研究者のネットワークなど、大きなものはありますが、文系よりむしろ理系で進んでいます。文系は放っておいてもそれなりに女性がいます。数字だけでいうと、女性を増やそうとなると理工系大学や単科大学が問題を抱えています。そんなことをいっても人がいないというのが今までの言い訳でしたが、世の中の風潮としてそう言えなくなってきています。少ない女性研究者から幹部のリーダーを育てる方策として、東京農工大学の千葉学長が非常に個性的な方ですので、このような面白い話が出てきたという状況です。

東京農工大学が今回、ターゲットとする 10 ポストのうち、副学長全 5 人と国際研究の部局長の 1 人は学長指名で選ばれています。これだけのポストがありますが、教員は男性が圧倒的な大学なので、従来は女性がこの中で 1 人というのが最多です。現在の女性副学長も学長指名によって入っています。他の大学もこの形が多いかと思います。それに対して、部局長です。「農・工学研究院、生物システム応用科学府、連合農学研究科の部局長候補者 4 人の選考は教員の意向投票で行われ、学長はその中から部局長を決める。女性での就任例はない」。全学の常勤教員でいうと、同大の女性比率は比較的、高いです。割と早くから女性研究者の話に取り組んでいるので、17.1 パーセントと理系大学では高いです。そうはいっても、研究者という特性もあるのかもしれませんが、一研究者で十分幸せだという女性も多いと思います。その結果、組織管理の経験がないために学内でリーダーの立場になるという形の女性は非常に少なく、壁があります。男性は数が多いので、リーダー格やノーベル賞を目指す人がいて多様になるのですが、女性は数が比較的少ない中で放っておくと、知る人ぞ知るという存在で終わってしまいます。

変革するための手段として 40 代の女性教員と、その教員の研究室向けに特任助教で採用した若手女性をセットで育てるという施策を導入しました。現在、学長の側で 40 代の女性学長補佐が 4 人候補から選んでいるわけですから、張り切って企画、研究、産学連携、入試改革を担当していることでしょう。運営幹部職に向けた人材育成なので、学長の側で学んで鍛えているという形で、部局長よりも上位の教学統括副学長が助言者を務めます。彼女たちの人材育成ということです。こういうことも上手だと思います。放っておくと部局長の男性陣から、「あの女性はなんだ」となりがちです。が、「本学としてきちんと取り組むべき施策だ」といえるよう、上の部署の学長と教学統括副学長が押さえているという大事な設計になっています。

この 4 人の女性学長補佐は同時に、先ほどの若い女性助教とセットになっているので、若手が研究室を守ってくれる感じです。若手を通じた教育・研究指導として、研究室の実績も出せるし、運営について学べ、両方に取り組めます。両方ができるという設計は上手だと思いました。若手の助教はお子さんがいたりするので、学長補佐をしている 40 代の先輩女性というキャリアモデルが、どのように乗り越えてきたかという身近な部分で力を得られます。助教ですから、研究者の学生と近い関係なので、40 代の先生との間をつなぎ、研究成果をリードするという仕組みになっています。なかなか素晴らしいです。

次は、地方大学です。複数の地方大学を取材しました。最初は愛媛大学です。「地域イノベで自立的モデル　愛媛大、20 市町と連携　紙・水産研究支援　対価得る」。「愛媛大学は地域に拠点を設けて、県内全 20 市町とのイノベーションに取り組んでいる。愛媛県の主力産業である紙・水産の研究拠点はそれぞれ自治体の施設・設備の無償提供を受けている。教員約 5 人が常駐し、社会共創学部

の学生や地元企業の研究員が参加して、30 から 50 人の規模で運営する」。

地域連携を一生懸命進めようというのは、地方大学でなくても、どの国立もミッションとして実施しています。どの程度、本格的に取り組めるかという点で、面白いモデルだと思いました。教員 5 人が常駐しています。同大のメインキャンパスから、このセンターが遠くて通うのは大変なので、教員は住民票を移しています。「これだけやっているのなら」と自治体も思います。それで自治体の施設や設備を提供するという Win-Win の関係が成り立っているのでしょう。社会共創学部という、近年、国立大学や地方大学で増えている、地域社会貢献の学部での学びですから、学生が現場に出ます。その学生や企業の研究員が参加して、30 から 50 人の規模になります。これは本格的だし、自治体にしてみれば、自分たちの本当の力になっていると感じているのではないでしょうか。これより規模が小さいものとして、県内 3 地域の連携拠点でも自治体の経済支援を得ています。

ユニークなのが、年度末に各市町から評価を受けていて、地域中核大学の自立的モデルとして注目されているという点です。評価を受けて、ここは良かったけれど、ここはもう少し頑張ってもらいたいなどと言われるわけです。それでまた次に進むという形です。この愛媛大学と次に紹介する和歌山大学は地方国立大学のシンポジウムを聞いて面白いと思って、あらためて取材したケースです。そのシンポジウムの際にも、この評価を受けているという部分は各学長から質問が出るなどして、話題になっていました。

紙産業イノベーションセンターは、県の紙産業技術センターの一部を無償で借用。最初は自治体の産業センターの一部を借りる形でした。敷地はそのまま、建物は大学の費用で設置し、学生の宿泊施設も整備して行きやすいように、2000 円程度で 1 泊できるようにしました。紙関係の大学の力を生かしたものとして、「セルロースナノファイバーの軽量高強度材や製紙スラッジ焼却灰の活用などに取り組む。最近では安価な紙製の医療検査キット基材を開発した」。新型ウイルスのように、ウイルスの確認に使う際、紙なら安いというところです。

もう一つが水産系です。南予水産研究センター。こちらも旧庁舎・校舎の建物を無償で借りました。大学関係に限りませんが、少子化で校舎などが余っています。こういう所は借りやすいです。伝統的な水産研究センターより進んだ所で、「全身トロ」状態の養殖魚を育てる技術、赤潮対策を IT でキャッチするといったような研究を行います。両センターとも住民票を移して、教員が常駐します。

また、地域ごとに東予・中予・南予と置いて、かんきつや観光関連の課題を 10 から 30 人の兼任教員が対応します。兼任教員はなかなか来ない、片手間だと自治体が考えないかと私は思いました。けれども若者が少ない町だと、学生が来てくれるだけで活性化されます。フィールドワークやインターンシップは大歓迎で、そういう拠点としても活用されています。自治体が活動経費などを補助しています。

各市町には年度初めに 10 項目について要望を聞きます。「市町委員会への教員参画」は昔からある形で、これが一番多いそうです。有識者としての活躍という切り口になります。その他、「地域連携の研究」「地域フィールドでの教育」についても聞くそうです。年度末にその評価をもらって、来年度に生かします。仁科学長も個性的な方で、フィードバックを受けながら、適切な対価を受け取るというのが地方大学のこれからの在り方ではないかと言っています。公募中の地域中核・特色ある研究大学では、愛媛大学は高知大学と組んでいます。高知大学も植物育成のデータ活用などに取り組んでいて、気になっています。応援したいところです。

次は和歌山大学です。「『紀伊半島価値共創』で成果　相談対応　3 年で 3 倍　自治体関係者らの

目利き力　観光支援に生かす」。「和歌山大学が 2020 年 4 月に設けた『紀伊半島価値共創基幹』(Kii-Plus、キープラス)を活用し、自治体などからの相談対応件数を 3 年間で約 3 倍に伸ばすといった成果を上げている」。産学連携、地域連携はどこの大学も行っていますが、3 年間 3 倍というのはなかなか素晴らしいと驚きました。ここには「常勤の自治体幹部経験者の他、企業や自治体の実務担当者が週 1 回以上勤務する。連携相手の予算やマンパワーへの目利き力を生かす」。普段は企業や自治体で働いている方が週 1 回、大学のほうに来て、大学の地域連携を担当します。今、予算のタイミングが悪いとか、マンパワー的には増えたばかりなのでよいなど、内部事情がよく分かるわけです。その情報を活用しながらセッティングします。実際に熊野地域の観光支援など、複数の案件で社会実装を進めているという話です。

紀伊半島価値共創基幹は元和歌山県田辺市部長など 2 人が幹部を務めています。リーダーとして、地域連携事業全体を担って、県内や大阪南部なども含めて、市町村首長と学長の対話で出てきた課題にどのようにアプローチをしようかという目利き役になります。価値共創研究員というのが、先ほどの週 1 回の方です。クロスアポイントメントを使っていて、これは面白いと思いました。県の海南市と南海電鉄と県社会福祉協議会から 3 人がクロスアポイントメントで来ています。地域のニーズを学内に持ち込み、課題解決に向けたプロジェクトを教員と遂行してもらいます。シンポジウムでも出たのは、完全に来てもらわなくて週 1 回でも効果が高いということでした。完全に来てもらうと大学として人件費をどうするかという面があります。また現場を離れた人は、現場感覚が薄れていきますので、現場にいながら取り組めるという方が重宝します。契約が終了しても、よく内容を把握しているので窓口のコーディネーターとして活躍してもらえるのではないかと言っています。

自治体や企業から同大への相談件数は 2019 年度 22 件がキープラス発足で増えて、22 年度は 63 件になっています。具体的な事例として、日本ユニストと連携して、世界遺産熊野古道沿いの宿を整備して、歴史的、文化的価値を盛り込んだ観光商品の開発に着手しました。百貨店で和歌山グルメのイベントを行うなどしています。和歌山市とは、外国にルーツを持つ子どもの母語・日本語でのサポート方法を検討しています。理系の産学連携だけではなく、文系の地域連携で、しかも自治体とともにという意味で、重要な部分かと思います。

地方大学は地域連携での課題解決を重視してきましたが、担当教員まかせで続かない場合が多いです。これは私も見聞きしています。何々先生が退職したらおしまいといったことです。同大では地域人材雇用による、先ほどの週 1 のクロスアポイントメントを行っていますが、ぜひ他の大学にも活用してもらいたいと考えています。

今度はがらっと変わって東京大学です。国際卓越研究大学に各大学が申請したのが 3 月末で、4 月の頭で出せた記事です。1 面トップでは東京大学の基金が 1 兆円を目指すという記事を書きました。中面の解説的な記事がこちらです。どういう存在になろうとしているかという意味で、良い中身だと思いました。「東大、『新しい大学』確立へ　世界の公共性へ奉仕　脱炭素など社会課題解決」。「東京大学は国際卓越研究大学の計画で、“新しい大学モデル”を掲げた。大学経営ビジネスの視点が強い米国大学などと異なる、世界の公共性への奉仕を重視するのが特徴だ。同大は国連の気候変動枠組み条約締結国会議(COP)などにおいて、国内の他大学にない実績を持つ。カーボンニュートラルや人工知能などの社会課題解決で東・東南アジアの価値観や切り口をもって議論し、尊敬される存在になろうとしている」。

東京大学については、小宮山総長の頃から「全部の日本の大学のまとめ役」といった発想が減っ

てきていると実感しています。東京大学がどうあるべきかはっきり言うということは、学長のリーダーシップとして望ましいと思われ、小宮山先生、五神先生とさらにその色が強くなりました。対して藤井先生は、強力なリーダーというよりは、自身でも述べられていますが、現場の意見をよく聞いて、慎重に進める面があるので少し感じが違ってきていると思います。その中で、公共に奉仕するという言い方はクリスチャン系の大学、青山学院大学や上智大学では使いますが、東京大学でこういう言葉が出てきたのは意外でした。東京大学に大学改革をやりなさいと政府が言うものは、どちらかというと大学ビジネスで、どんどん稼ぐことを内閣府や企業から求められます。そうでない部分、しかも東京大学でしかできない国連の気候変動枠組み条約締結国会議(COP)での存在感や東・東南アジアを代表するような形での価値観を大事にしてというのは、良いと思いました。

「日本の研究力強化に貢献する公共性の点からは、国内他大学の研究者支援を計画に入れた」。これも意外でした。「基金の運用益を活用し、同大の研究施設・設備を利用してもらう。イメージは共同利用・共同研究拠点の大規模版で、研究テーマの目利きの組織を学内に新設する。大学間連携では支援できない研究者個人を応援しつつ、同大の世界的拠点確立などに寄与してもらう」。このようなことを考えているというレベルでお話を聞きましたが、これも良いと思いました。国際卓越研究大学と地域中核・特色ある研究大学に入らない大学も数多くあります。そこでも研究者は皆、研究を頑張りたいと思っています。うちの大学は拙いと、くすぶっているような人たちは、学術コミュニティの力を活用して、共同利用・共同研究拠点の機器を使って、良い論文を書くこともできます。東京大学がそれと似た支援をしっかり行うという宣言は珍しいし、ユニークで、東京大学ならではです。しかも、その成果を東京大学と共同で創出するので、ある意味、Win-Win でもあります。組織の話だけではなく、研究者個人の話にもってきたのも面白いと思いました。

その後は、基金の運用益で博士の奨学金という話です。人文・社会科学系も多様なので、多様性を維持しながら事業成長を進め、総合大学としてあるべき形も維持していくと言っています。東京大学の本部はこういう発想ですが、具体的なものとして恐らく全学が賛同しているかというとそうでもないでしょう。そういう部分が国際卓越研究大学の選定に関わってくると思います。

一方、東京大学の各部局が独立してアクティビティーが高いという意味で、工学部単独で魅力的なことを行っているという記事を持ってきました。一般紙も結構書いているので、ご存じかもしれません。「東大・メタバース工学部盛況　デジタルで教育を社会へ　リスキリング 1500 人受講」。「東京大学大学院工学研究科工学部が 2022 年秋に設立したメタバース工学部が予想以上の好反応を引き出している。デジタル技術によって、従来の学内教育を超えた工学系の人材育成をするものだ。中高生の理科教育、社会人の学び直し(リスキリング)、情報発信」。理科教育など、個別にはどの大学も手掛けていますが、オンライン浸透の機会を捉え、東京大学の誘因力といいますか、1500 人が聴講しています。1500 人が実際にオンラインだと聴講できるというので、ショックを受けました。そういった実例があって、これは継続的だと素晴らしいのではないかと感じています。メタバースという流行語を付けていますが、メタバースだけではなくて、定義としては東京大学工学系の資産である教育コンテンツや教員を使って、デジタル技術を活用することによって、新しく産学社会連携を進めるという活動と言っていいと思います。工学系が中心ですけれども、他も巻き込みながら進めています。

3 本柱の一つ、ジュニア講座は理科教育です。特に女子中高生に東京大学進学を目指してもらいたいという思いがありまして、いろいろな講座を行っています。延べ 3000 人参加で、親や一般の人も参加できますが、6 割が中高生です。その中で女子が 5 割と、なかなか多いです。デザイン×工学

という講座では、粘土の造形に 3 次元のスキャナー・プリンターを組み合わせるという芸術のような感じもあります。こちらの講座は女子が 7 割です。従来の東京大学工学系と異なる潜在ニーズに注目しています。

リスキリング講座は、日刊工業新聞的には会社のリスキリングにどのように関わってくるか気になります。法人会員 16 社が参加していて、公表していませんが、結構高い金額が取れています。協賛金に応じた人数で、選抜した社員が学べると上手にできています。適切だと思った費用を出して、その分の教育を受けるという形です。一番人気の、松尾先生の人工知能の講座は、東大生の科目に設定しているので、東大生が 1000 人超で、法人会員が 500 人で、1500 人が一緒に学びます。しかも、普通の科目ですので、105 分×掛ける 13 回プラス課題提出というハードな形です。メーカーの社員は当然として、リクルートや丸井が入っています。企業がコメントを述べるような場にも入っているので、かなり力を入れていると思います。非常に大きな刺激を受けているようです。企業としては、次のビジネスの展開を考える上で、中堅社員がこういった経験から幅広く考えるという点が重要なのではないかと見ています。

課題として、他の大学と同様、学外向けの活動になるので、教員の協力が得にくいという面があります。また、普通の教育研究以外に行うので、時間をとります。協賛金から謝金の用意をしていますが、松尾先生など人気の先生は研究も忙しいので、なかなかこちらばかりできないという悩みもあります。そのため、退職教員の協力や他の研究科の教員の協力も考えています。他の研究科というのは東京大学の場合、工学部を出た学生が大学院では、千葉の柏市の新領域創成科学研究科や、情報理工学研究科に進学するといったことが多いので、そういった所の先生にも協力してもらおうという戦略です。

三つ目は、工学の進路は古くて油くさい面だけではないよ、面白いよという情報を発信するサイトの運営です。学生と法人会員の若手が一緒に取り組んでいて、今までと違う交流ではないでしょうか。産学連携の研究だと、もう少し上のレベルの研究だけです。が、もっと若い世代で刺激しあう、相互理解が深まるということに価値があると大企業が思うのは、東京大学に魅力があるからだと考えます。非常に参考になります。やはりなんといっても人気の講座 1500 人受講できているというのが、驚きです。IT を使うとできるのだと感じています。

次は、山口大学です。研究機器の共用という話は、文部科学省で、だいぶ前から進めています。研究室で大型の研究プロジェクトを取って、1 億円の素晴らしい研究機器を入れたとして、それは研究室のものだと先生たちは思いがちです。ですがそれを変えなくては、と考えています。メンテナンスに費用も掛かるし、プロジェクトが終わった後、うまく使えていないし、管理の人も育たないというので、機器をまず学部で共用します。さらに全学で、できれば地域でと共用を広げる施策を長く続けています。

その中の成功事例の一つとして、山口大学を取材しました。「研究力強化に向けて、全学の研究機器を共用する仕組みを完成した。権限の強い中央司令塔としてのセンターと、全学の技術職員を集めた部を新設し、各種の制度を整備。学部や研究室ごとになりがちな機器の管理や専門人材の育成を横断的にカバーすることで適切な経営判断につなげる。資源が限られる、中規模の地方国立大学のモデルとして注目される」。機器の共用は研究プロジェクトをたくさん取れる研究大学よりも地方大学でこそ、うまく進めるべきだという面があって、こちらはモデルではないかと思います。本文を少し割愛しながら説明します。

学長直下の全学組織で、機構長、副機構長というところに理事を 2 人置いていますが、1 人は研究

担当だと分かりますが、もう 1 人、人事労務・財務施設担当を置いています。つまり、大学経営として、この機器を導入したほうがいいのか、更新したほうがいいのか、共用にしたほうがいいのか、また廃棄を促すなどを全学で行うには、このような担当理事が出てくることが大きいのだと気付きました。技術職員 40 人程度を集約する部局を置いて、部長は学部長と同格で大学戦略会議などに参加します。技術系職員ですから、学長のリーダーシップがあって、本学は機器の共用を頑張ると言わないと、「学部長と同格はおかしい」という声が出やすい部分です。それだけ本気でやっているということです。

技術職員ではキャリアパスもはっきりしないし、下働きのようになってしまうので、キャリアパスを明確化するそうです。部課長を目指すトラックと専門職としてしっかりレベルを上げていくトラック、二つ選べるような形にしています。最初は任期制でも定年制に変換できるというテニュアトラック制も導入しました。これはやる気も出ます。大学のために頑張ろうという気になるのではないでしょうか。どの大学でも、研究大学において機器共用は重要なテーマになっていると思います。

あと 30 分で、後半の記事を進めます。電気通信大学です。これも面白いです。自分が取材した記事は気持ちが移ってしまって、全部面白いと強調したくなりますね。「学長・理事　教員に復職　定年前退任で新制度」。若手と書いていますが、役員ですので中堅で、「中堅の役員就任を後押し」。「電気通信大学は、学長と理事が任期終了時に 65 歳の定年前なら以前の所属部局の教員に戻ることができるよう規則を整備した。国立大学では、教授などから役員に就任する場合、利益相反を避けるために教員を辞任するのが一般的だ。教員に戻るには新たな採用手続きが必要だが、認められないケースが近年相次いでいる。40、50 代の教員の役員就任を後押しする制度として、他大学でも参考になりそうだ」。

国立大学は、文部科学省の国立大学法人支援課にいつも許可を求めて、できないことが多く、身動きがとれないといわれますが、そうでもない面もあります。東京大学のようなところは、このように解釈するとできると押し切れる部分があります。電気通信大学も規則でこうすればできると気付いて行った方法で、他の大学でも参考になると思います。

学長・理事になって辞めるときに、まだ定年前の年齢で、元の職員に戻りたいという気持ちがある際の規定を新設しました。研究室での指導や研究活動ができるというので、役員の間は研究室活動をペースダウンしていたものを戻すというイメージです。通常、国立大学の学長は辞職願を出す必要がありますが、理事でも現場の教員の利益と執行部の予算・人事権とぶつかるため、できれば出してくださいという大学が多いようです。研究室が閉じることになって、研究室人生が終わってしまったと落胆する先生の声を聞いた経験もあります。それを恐れて、教員のままで続けられる副学長なら良いけれど、理事にはなりたくないという声が出やすいです。60 代半ばだと、役員をしている間に定年を迎えますが、まだ若い方はちゅうちょします。年齢に余裕があるときに元に戻りたいという希望があれば、そうできるようにしましょうということです。

そうしないと、役員として対立した教授会やタイプの違う新学長とぶつかると、もう一度戻ることを認めないケースがあります。具体的にも幾つか見聞きしました。それはあまり良くないのではないでしょうか。中堅の教員がどんどん理事になって、文部科学省や独立行政法人大学改革支援・学位授与機構の関係を理解して、その上で一部の人が学長になるのが良いのではないかとのことです。そうでなければ、研究の道も残しておくほうが後押しになるのではないかと考えています。

筑波大学です。「筑波大が連携拠点　150 億円投資　27 年開設　ドローン実証設備や企業棟」。「筑

波大は 29 日、産学連携の大型拠点を 27 年に開設すると発表した。つくばエクスプレスのつくば駅近くにある職員宿舎の跡地に建てる。飛行ドローンや自動運転車などの概念実証(PoC)に使う床面積の、7000 平方メートルのスペースと企業 20 社程度が入る施設を整備。」

このように規模が大きく、財源に大学債を使っています。大学債の発行は筑波大学が 3 番目、東京大学が 1 番目で次が大阪大学です。現在は東北大学や東京工業大学も出しており、いずれも施設整備にも使うと言っていますが、1 カ所に大きくというのは、これが初めてではないでしょうか。大学債 200 億円のうち 150 億円を充てるといいます。この建物の賃料と共同研究費で償還するそうです。債券ですから、40 年などかなり先ですが返さないといけません。賃料と共同研究費で 150 億円稼ぐと言っているわけで、すごいです。それぐらいできるということです。他の大学より新しい分野に学際融合で出ていけるという強みを武器にするようです。

実証試験のスペースは幅 100×長さ 70、高さ 22 メートル。高さがドローンなどを使うので高いです。10 トントラックの搬出入もできます。ここで先進技術を活用した e スポーツ大会やバーチャル国際会議などのイベントも行います。これもうまく進めると稼げるかもしれません。なかなか心が弾むところがあります。つくば市は内閣府からスーパーシティ構想の指定を受けているので、他ではできないけれども、特区としてここではできるといった企画が武器になるかもしれません。

企業に入ってもらうというのは、近年、どこの大学も実施しているのでさほどでないかと感じましたが、20 社程度入る所に 10 社がもう決めています。メーカー系が入るのは当然として、スポーツグッズ、小売り、金融などが入ります。面白そうだと気になります。150 億円返すと言っているぐらいですから、賃料もそれなりでしょうけれども、それに合った期待があって入居するのだと思います。借入金も組み合わせて行うそうです。これも大きな刺激になるかと考えています。

次は少し毛色が変わった所をご紹介します。筑波技術大学です。独立行政法人大学改革支援・学位授与機構の皆さま、全員がこの大学をよくご存じでしょうか。私も 1 年半ほど前まで知りませんでした。視覚と聴覚の障がいのある学生を対象とした国立大学です。障がいごとに二つのキャンパスと寮を持っていて、障がいがあっても通いやすいです。各種ツールを使って、技術系の専門知識、情報や機械、保健など、保健は、はり、灸、あん摩といった技術を手に付けるという技術の大学になっています。「障がい学生　高い IT スキル　筑波技術大、情報系就職に強く　各種ツールで技術系知識学ぶ」。

面白い展開になっています。障がい者の法定雇用率引き上げは、企業に課されています。現在、2.3 パーセント、2026 年度から 2.7 パーセントは障がい者を雇用しなさいという法律の改正になっています。大規模な企業だと、かなりの人数になります。優れた障がい者をどう雇用するか、その点で注目を集めています。「同大の全ての学部生は、視覚か聴覚の障がいを持っており、専用ツールによるプログラミングなど高い IT スキルを身に着けた卒業生が多い」。IT であれば、例えば目が見えなくても点字ツール、耳が聞こえなくても画像で表示するといった特殊なツールは結構あります。しかし、普通の大学では障がいを持つ学生が増えたとはいえ、1 年に 1 人、2 年に 1 人程度で、なかなか継続的支援ができません。この大学では、支援ツールが並んでいるし、それを使って IT スキルを高める教育ができています。こういう大学は他にありません。IT 系に戦略的に取り組んだ部分もあるでしょう。企業への就職でいうと、情報通信系が 4 割なので、そこに力を入れているのだと思います。

「2 週間のインターンシップをはじめ、企業側の不安解消に配慮した就職支援も手厚い」。国立大学の場合、学生がそれなりに優秀だし、うちの大学ならという思いもあって、就職支援にあまり力

を入れていません。私立大学は一生懸命やっているのと対照的です。この大学の場合、学生に障がいがあるので、教員が卒業研究の指導をしながら就活支援もするという意味で、手厚く行っています。「卒業生は働き方改革のリーダーに期待されるなど、高度人材としての就職がクローズアップされている」。障がい者の雇用経験のない企業向けに説明会を行っています。経験がない企業は心配です。目が見えなくて、うちで働けるのかなどと思うでしょう。インターンシップで健常者との共同作業を体験して、「ツールがあれば大丈夫だ」と不安を解消してもらう目的で行っています。同大の場合、手厚いフォローもあって、入社後の定着率も一般より高いです。障がいがあることもあって、すぐ転職すればいいとはならないでしょう。企業側と学生と Win-Win で、心を決めて一緒になるような形で、定着率が高いのではないかと考えます。

企業の障がい者採用というと、昔は高卒でいいけれど任期制で非正規といった感じでしたが、これだけ多く雇用しなければならないとなると、質も量も必要です。大卒技術系の正社員が雇用できるならいいといったときに、同大は魅力的です。働き方改革全般においても、障がい者の気付きというのが他の人にもプラスになっています。筑波技術大学の卒業生が口頭だけでなくデータで残す、実際に印字して見える化することで、外国人や育児休暇から帰ってきた社員、私たちにも分かると感謝もされます。IT スキルが高いから働き方改革で DX のリーダーにもなるという同大ならではの特色になっています。

東北大学です。「産学共創会社　三井住友信託銀と共同出資　放射光測定など　最先端技術を提供」。共同出資会社を春に設立して、最初は設立したというだけのリリースがありました。その後、取材をして、具体的に何をするのかを 6 月に書いたのが今回の記事です。その後、8 月頭に東京で記者会見があって、東北大学と銀行側の幹部が出席して、かなり大きな発表会をしています。「東北大学と三井住友銀行は共同出資会社 THCI を設立して、新たな産学・社会連携ビジネスをスタートした。」青葉山新キャンパスで、国立研究開発法人量子科学技術研究開発機構のものですが、放射光施設「ナノテラス」を整備しています。キャンパスは東北大学のキャンパスなので、いろいろ活用できます。

大学の先端技術をメーカーで実用化することは放っておいてもいろいろできていますが、そうではなくてサービス業の新事業創出を後押ししようといったときに、企画や開発ができる会社として、共同出資会社を作りました。国立企業と民間企業の共同出資会社は、技術移転機関、TLO 以外では初めてだそうです。近年の規制緩和で、国立大学の子会社はベンチャーキャピタルや TLO など、幾つかの種類があります。現在は四つぐらいあるでしょうか。ただ、この活動をミッションとする子会社というのは、今のところ他にないと思います。研究成果の実用化に向けた企画、研究教育施設の管理、外部組織の利用促進という形での 85 パーセント出資の子会社です。

具体的に何をするかというと、大きく二つです。一つは放射光に注目して、高度計測分析の支援。計測分析は、いろいろな受託分析サービスの会社がありますが、素材メーカーやユーザー側の子会社が親会社向けに行っています。それも小規模にお手伝いしますといったようなものが多いです。しかし、用途や耐久性、安全性など、項目によって計測の理論や手法は全く違うので、業界や業態を越えて新しい事業にする際の計測には手が出ません。この新会社が計測の科学的知見を持つ東北大学と受託分析やデータ解析などの会社をつなぐという言い方をしています。図にあるように、中央に THCI という会社があります。右側と左側をつなぎます。左側が新事業開発をします。例えばサービス業で素材のデータが必要だけれど、ノウハウがないときに THCI が間に入って、大学や他のサービスの会社につなぎます。

もう一つは、新たな価値・体験と結び付く、モノ・サービスの事業開発支援です。具体例を聞くと、眼科領域の研究プロジェクトで良い成果が出ているようです。その場合、医療関係や製薬、保険会社につながりますが、もう少し広い、新しいタイプの事業ができるのではないでしょうか。目を使うユーザーを考えてみますと、ゲームは目を使う、視力が低下するなどといわれますが、視力が低下しない画面や情報機器への広がりが考えられるのではないでしょうか。スポーツでも視力がいいと小さい球がキャッチできるので、優れたプレイにつながるということで、スポーツ関連も考えられます。眼科検診も手軽に検査できるショッピングセンター併設など考えられるというので、なるほどと思いました。

企業を相手にするだけではなく、個人が兼業や副業でプロジェクトに参加する形、これは感心しました。兼業や副業は人気ですが、大学が主体であれば、それは少しハードルがあります。この THCI という会社であれば、別に個人と契約することは難しくもないです。そうすると、IT に非常に優れた個人が参加するなどといったことがあると思います。三井信託銀行から役員で参画する人は、「我々が知る他の投資会社、ベンチャーキャピタル、信用金庫など多様なプレーヤーをつなぎたい」と言っています。普通の都市銀行と異なり、信託銀行で大きな金額を預かって、大きな投資をするので、自身も投資家的な活動を行っています。その関連で、ベンチャーキャピタルや地方銀行とも連携があるそうです。8 月の発表会にそういう人がお客さまとして数多く訪れていました。東北大学がユニークという一例になるかと思います。

次は先ほどの話になりますので、割愛します。もう一つ、次に行きます。

こちらは個別というより、大きな話になります。最近力を入れて書いているオープンアクセスの転換契約です。論文ジャーナルにおいて転換契約という形で、広く読めるような形に変える動きです。「先進大学から東北大・東工大、試行錯誤　国挙げた戦略　日本の研究　世界に発信」。図書館で学術論文雑誌を購読するという費用に対して、近年はその論文誌以外の場にも掲載して構わないという論文掲載料の仕組みがあります。それをセットにした転換契約が日本でも進みだしています。欧米で進んでいたけれども、日本では「ワイリー」で現在 18 大学、「シュプリンガーネイチャー」で 10 大学が動いています。記事では「シュプリンガーネイチャー」の日本法人社長にも取材をして、実際に転換契約にすることでアクセスが非常に増えていると紹介しました。つまり、うちの大学の図書館はこの論文と契約していないという研究者でも見られるし、官公庁やメディア、企業の人が見られるので、社会的なインパクトが増えるといっています。

先進事例として、東北大学と東京工業大学の図書館長の取材をしています。個人で払っていた論文掲載料を大学で払うというのに、一部負担するなど、方法はいろいろあります。東北大学も東京工業大学も、まずある方法で進めて、具合が悪いところが出てきたのでこうしてみようというので、現在、第 2 弾の方法をとっています。東京工業大学が言っていたのは、日本の研究者は自分が払うときには論文コストを気にするのに、大学の本部や図書館がどのようにしているかはあまり気にしないということです。図書館システムがよく分からないまま、大学にまかせているわけです。そうすると、格差が生じてしまいます。しっかりした大学と地方の中小規模の大学で、今でも読める論文数が違うという問題があります。さらに格差が出てしまうので、もっと全体で考えなければいけないと言っています。

政府は、問題があるのは把握していて、審議会でも議論を続けてきましたが、具体的には動いていなかったという状況です。G7 が 2023 年春に日本で開催されるというので、22 年の秋に総合科学技術・イノベーション会議でそれに向けて、議論を本格化させました。その結果、G7 のときにかな

り踏み込んだ宣言をしていますし、さらにもっと先に行こうということで「政府の競争的研究費の成果で出た論文は、2025 年度新規公募分から即時オープンにしてください」という一気に先を行く方針を公表しました。今、国を挙げて大手の出版社と交渉する体制を整備しつつあります。なぜ、一気に先を行くようなことを言ったのか。今までは東北大学や東京工業大学といった大学グループで行っていましたが、国を挙げて、世界的な論文出版社と交渉する以上、はっきりした線引きをした上で交渉するぞと、そう言ったのだと途中から気付きました。これは大きなテーマですので、また引き続き、追っていきたいと思っています。

次は、大学の連携教育についてです。ダブルディグリーというような形で、2 大学間は割合とあります。研究大学でない私立大学でも、例えば海外大学と組んで、学位を二つ、しかも一つは海外大学で英会話力向上という PR をする連携教育があります。けれども本当の連携教育は、一つの学位を複数の分野の教員で教育することで質の向上があると言われています。それができるのは博士課程だと実感した例です。

独立行政法人大学改革支援・学位授与機構のある西東京近辺の 3 大学の連携で、東京外国語大学、東京農工大学、電気通信大学、この共同専攻で 3 人の博士号が出ました。「文理共同　発足 4 年で成果　異なる研究手法を習得」というものです。3 大学で発足が今、4 年超ですが、サスティナビリティという切り口の博士後期の大学院を連携で手がけています。現地調査といった文系の手法とデータ解析といった理系の手法などを組み合わせた国際人を養成するというので、留学生が多いんですけれども、日本人もいます。東京外国語大学は地域研究や開発経済学に強いですし、東京農工大学は食料・エネルギー、ライフサイエンスが強いです。電気通信大学は通信やロボティクスといった専門で、これらを組み合わせて教育します。

学生が 30 人超と、結構人気で、素晴らしいです。修士までの専門を生かした 3 大学に所属していますが、他大学の教員からも指導を受けるという形です。理系で留学生を受け入れるときには、日本の最先端技術を学ぶという傾向が強いのですが、今回は途上国でも可能な研究手法として、公開の衛星画像を使ったものに限っています。サスティナビリティの切り口で、マッチするものとして、非常にユニークな形ができています。東京農工大学に来た中国人留学生は、母国の大学教員ポストを獲得していますし、日本人女性はコンサルティング会社を辞めて、ここで博士号を取得してシンクタンクに就職といった成果を出しています。

最後の記事です。もう一度、電気通信大学です。「電気通信大学が DX 実証拠点　企業の先行投資する場に　PFI 開始」。「電気通信大学は 2025 年度からのキャンパス再開発で、同大の先端技術を建物に導入した PFI を始める」。参加企業は生産や販売、物流、教育など。あらゆる分野で今、デジタル変革を進めようとしているので業種や業態によりません。DX の実証開発拠点に位置付けてもらうということです。企業が自社事業に電気通信大学の技術、つまりセンサー、ビッグデータ、AI、IT ロボットなどを実装するのに建物を一緒に建てて取り組みませんか、という呼び掛けを現在、行っているところです。産学連携拠点に費用を出す企業は結構出てきていますし、企業が自分の研究所を建てるように実証試験の設備を自費で建てる所で、電気通信大学と一緒に行いましょうというものです。電気通信大学は建物を建ててもらうという PFI のねらいです。一般の PFI は病院や学生寮、マンションの収益が確実なものに行われますが、電気通信大学の先進技術を生かして、先行投資として開発拠点を持ってはどうでしょうかという形です。

他の理工系でもできそうかというと、どうでしょうか。電気通信大学は単科大学で全学挙げて取り組んでいます。既に食事スペースやベッドを備えた仮想介護施設を学内に作っていて、ここで認

知症患者の生体データ、環境データを用いて、徘徊や暴力を早めにキャッチするという取り組みを東京都のプロジェクトで実施しています。図書館では、試験期間になると、学生が緊張して二酸化炭素が増えるそうで、それを把握して換気制御を行う、といったDXキャンパスを掲げています。せっかく取り組むなら、こういった大学といかがでしょうかと企業に呼び掛けているという内容です。

大学の記事例からの案内はこれまでです。パワーポイントに戻ります。本を今まで幾つか書いています。科学技術の内容を社会に伝えるには、どういう方法をとりますかという意味で、中央の『研究費が増やせるメディア活用術』が研究者向けです。左が学生向けに書いています。少し前に『理系女性の人生設計ガイド』も出していますので、ご参考にしてください。私の講演は終了です。ありがとうございました。

記事を通して知る、社会が注目する国立大学のアクティビティー

2023.9.21

大学改革支援・学位授与機構(NIAD)

日刊工業新聞社　山本佳世子

1

自己紹介

- お茶の水女子大・化学卒(1988)
- 東工大・化学系　修士修了(1990)
- 日刊工業新聞社入社（同）　編集局
  科学技術、化学・食品ビジネスを経て法人化(2004)
  直前に大学・産学連携担当、のち大学・科技政策も
- 東京農工大　社会人で博士（学術）(2011)
  テーマは産学官連携コミュニケーション　　現在58歳
- 科学技術・学術審議会　臨時委員、非常勤講師（東工大、電通大）、学長特別補佐なども数校で経験

2

本日の講演内容

1. 社会は国立大学の
   何に注目するのか

2. 報道記事でみるアクティビティー
   国際卓越／地域中核／
   理工系強化／東京科学大学／
   各大学個別の先進事例（日刊工業新聞紙面から）

3

大学幹部の思い

- 「うちはA大学より前からやっていた」
  「本学はPRが下手でもったいない」
  ～もっと社会から注目されていいはず！

⇩

- でもボツになるリリースが多すぎ…
  HPも誰もが毎日、見るものでなし…
  ⇒効果的なコミュニケーションの思案を

4

一般の人の思い

- 学生時代は　楽しかった or 憧れだった
  ～皆、大学そのものは大好き
  ～過去の思い出、でも今は関係ない…
- 何かあると羨みが反動に転ずる
  ～不祥事、税金、65歳定年、裁量労働
  ～学術研究・組織の「自由」強調も△

5

産業・地域社会の関係者の思い

- 地元の国立大はよくて当たり前
- 「この大学は何をしてくれる？」
  自社／地元／わが子／卒業生に対して
- メディア情報で初めて知るあれこれ
  ～報道記事は、大学と社会の
  コミュニケーションツールとして有効

6

本日の講演内容

1. 社会は国立大学の
   何に注目するのか

2. 報道記事でみるアクティビティー
   国際卓越／地域中核／
   理工系強化／東京科学大学／
   各大学個別の先進事例

7

国際卓越研究大学

一般メディアの注目点

- 東大、京大でなく東北大？
  ～一般人の疑問
- 今の実力よりガバナンス？
  ～学内の理解不足

⇒文科省レクで初めて気づく

- そっぽを向かれ困らないか
- そもそも10兆円ファンドは…

日刊工業新聞の注目点

- これは研究×経営改革
- 大規模総合大学で縦割りを廃す唯一が東北大
  ～震災経験、国内3位、
  三井住友と産連会社、
  人を集める多様な努力
- 点数を競うのではなく、全学改革が可能になり次第
- 応募見直しはもっとも
- 地域中核への切り替えへ

8

地域中核・特色ある研究大学

- 申請69校：国立39、公立7、私立23
- 私立の大規模大学からの申請多！
  学習院、上智、中央、東海、東洋、近畿…
- 関連の施設整備に未応募や、文系大学からの申請（一橋大学など）も多く、「研究×経営改革」の理解推進に期待
- 国際卓越からの切り替えは何校？

9

理工系強化、基金事業

文科省、理工系強化支援案件を公表

高度情報人材育成に51件

ハイレベル枠 半導体目立つ

理系人材増目指す

【一般メディア】
・多メディアが大きく扱う
- 文系大学の初理系など意外性に注目
- ただし支援1は全件採択

【日刊工業新聞】
・ハイレベル枠の一覧表
・半導体関連に注目
・S&Bの対応がポイント

10

東京科学大学、あと1年

科学技術立国の最高峰へ

東京科学大 発足まで1年

東京医科歯科大×東工大
共同研究 地ならし着々

- 国際卓越は影響せず
- 来年10.1に向け国会審議
- 両大学ペアの共同研究を多数スタート、支援金も
- 「リサーチホスピタル」で「医療工学研究所」新設
- 田町で全国の理工系大を
- 大岡山デーで学生交流

11

国立大の記事例(1)
2023.1-6

- 千葉大、予防医療など地域大型再開発
- 東京農工大、女性部局長・副学長5割に
- 愛媛大、自治体の評価と現物供与
- 和歌山大、地域人材で週1クロアポ
- 東大、世界の公共性へ奉仕
- 東大工・メタバース工学部、1500人聴講
- 山口大、研究機器の全学共有システム

12

国立大の記事例(2)
2023.6-9

- 電通大、学長・理事の復職制度
- 筑波大、大学債で実証試験の大型施設
- 筑波技大、三井住友と産連ビジネス会社
- 東北大、三井住友信託と産連共同出資会社
- 論文オープンアクセスの転換契約が進展
- 東京外大など文理3校共同博士教育で成果
- 電通大、DX実証拠点でPFI

13

大学と社会の間をつなぐ

ご清聴、ありがとうございました！

14

第4章　九州大学の研究戦略と地域内大学連携の果たす役割

福田晋（九州大学 理事・副学長）

九州大学の福田です。本日はこのような機会をいただき、誠にありがとうございます。ご紹介いただいたとおり、本日は『九州大学の研究戦略と地域内大学連携の果たす役割』というテーマで話をします。自己紹介を兼ね、私のバックグラウンドを少し紹介します。私はもともと農学の出身で、農学の中でもやや異端と言える、農業経済学という社会科学と経済学の双方に跨るような分野を専門としていました。自然科学の分野の先生方と一緒に農業経済学を研究していたため、そういった先生方との関わりが強かったという経緯もあります。本日の話の中に総合知という言葉が何度か出てきますが、これは私が部局の中でも経験してきたことです。

本日の講演の中身についてです。全体の目次は大きく三つのパートに分かれています。一つ目に「Kyushu University VISION 2030 と本学の目指す姿」と挙げています。Kyushu University VISION 2030 は本学の研究戦略におけるベースラインとなるものですので、まずご紹介し、ご理解をいただきたいと考えています。二つ目の内容が「研究戦略に基づく各種の取組について」で、本日の講演における一つの柱になります。大きな目標に向けた研究戦略に基づいて実施している、各種の施策や事業について、できる限り具体的に話します。三つ目は、「地域内大学間連携強化に向けた取組」です。直近の取り組みとこれから具体的に内容を詰めていく取り組みの他、構想段階の取り組みも多くありますが、ご紹介します。

【1. Kyushu University Vision 2030 と本学の目指す姿】

早速、私たちのビジョンについてお話します。Kyushu University VISION 2030 は、指定国立大学法人への申請を契機に策定した、今後 10 年間の本学の方向性と方針を示したビジョンです。2021 年 11 月に九州大学が指定国立大学法人に指定されたことをベースに、同年、策定されました。Kyushu University VISION 2030 では、本学が 2030 年に向けて目指す姿として、「総合知で社会変革を牽引する大学」を掲げています。この目標を実現するために、大きく八つのビジョンを掲げています。ビジョン 1 の「ガバナンス」からビジョン 8 の「財務基盤」まで、分野や領域ごとにビジョンがあります。本日は私が担当しているビジョン 4 の「研究」とビジョン 5 の「社会共創」について説明します。「社会共創」は産学官連携よりもやや広い枠組みになりますが、関わりがあるため、この部分も含めて説明したいと思います。

まず、ビジョン 4 の「研究」については、基礎的な学術研究基盤から社会変革に貢献する展開研究・応用研究まで、広く研究力を強化し、国際競争力を高めるとともに、社会課題の解決に貢献すると掲げています。より具体的な内容が三つあります。一つ目は、総合知の創出に向けた研究戦略機能と支援制度の強化です。二つ目は、戦略的な資源配分による先端研究強化と新領域の発掘です。三つ目は、自由闊達な研究を担う多様な人材の獲得・育成と研究環境の充実です。後ほど、これらの視点に沿った支援策を紹介します。

ビジョン 5 は「社会共創」という言葉で表現しています。私たちは知の拠点となることを一つの目標に掲げています。知の拠点として地域社会やグローバル社会と共生・共創しながら、教育研究活動を通して、社会の持続可能な発展と人々のウェルビーイングの向上に貢献したいと考えています。そのために、産学官民の協働による課題探索やビジョンメイキングを行っていきます。また、

社会課題の解決や社会・経済システムの変革に資する研究成果の社会実装化を目指します。これらは産学官連携領域における活動です。

社会に向けた領域では、シチズンサイエンスの促進を挙げています。シチズンサイエンスとは、地域コミュニティーと密接に結びついたアウトリーチ活動のことを指します。社会に向けて研究成果を発信し、シチズンサイエンスをより活性化させていきたいと考えています。これらのビジョン達成を目指し、さまざまな施策を展開していますのでご紹介します。

スライドの 6 ページに進みます。まず、研究戦略の立案から社会実装までを一体的に推進するため、九州大学では四つの基盤組織を設置しています。資料左の「研究戦略会議」、中央の上の「未来社会デザイン統括本部」、中央下の「データ駆動イノベーション推進本部」、右下の「オープンイノベーションプラットフォーム」です。左の研究戦略会議は、文字通り、私たちの研究戦略のベースを作成し、研究戦略の要となる組織です。この会議で作った戦略を実際に推進し、車の両輪となる組織が、未来社会デザイン統括本部とデータ駆動イノベーション推進本部です。右のオープンイノベーションプラットフォームは、研究成果等を事業化・商業化し、知的財産として確保する、産学官連携の機能を持った組織です。

以下、それぞれの組織について説明します。まずスライド 7 ページの研究戦略会議は、総合的な研究戦略を策定し、統括していく会議です。研究担当理事の私が司っています。この会議には総長もオブザーバーとして参画し、委員は全ての理事と部局長等で構成されています。まさに研究力強化のブレーンとして活動を行っています。本年 4 月、この研究戦略会議の下に、本学の研究に関する中長期的な課題を検討する組織として、研究戦略検討ワーキンググループを設置しました。このワーキンググループの構成員は、顕著な研究業績を有し、研究に関して広範で豊富な知識と見識を持つ、本学の主幹教授と、さまざまな外部資金等を獲得し、各府省や資金配分機関等で PD・PO を務める先生方です。大学全体の研究力強化に向けた課題等の整理・改善、IR 分析に基づく新たな強み分野の発掘、総合知の創出に向けた検討などについて議論し、定期的に研究戦略会議に報告をしていただくこととしています。

一番下に研究戦略企画室の設置と書いています。この組織は、研究戦略会議が定めた研究戦略に基づき、大学全体の研究力強化に向けた取り組み等を実施する組織として設置されたものです。主に学内研究における、実際の支援制度の企画・立案を行っています。

次は未来社会デザイン統括本部です。この組織には多様なステークホルダーが参画しています。本学の強みや特色を生かしながら、取り組むべき社会課題の提案、総合知の創出・活用による社会課題の解決、未来社会デザインの研究体制の整備等を推進していくための、総長直轄の組織として設置されました。資料に「エントリポイントの設定」という事項で記載していますが、本学の強み・特色と、幅広い分野における、自由闊達な研究網を生かし、社会課題の中で先導して取り組むべきエントリポイントとして、脱炭素、医療・健康、環境・食料という三つの領域を設定しています。これら三つの領域に関連する研究に対して、戦略的な資源配分を行い、さらなる発展や裾野の拡大、総合知の創出・活用を促進しています。

また、これら三つのエントリポイントには、研究者のグループである研究ユニットを設置しています。脱炭素の研究ユニット、医療・健康の研究ユニット、環境・食料の研究ユニットの三つで、各ユニットの中に複数の研究グループが設置されています。脱炭素ユニットの一例として地域連携推進グループを挙げています。この領域に関連する、多様な部局の先生が参画し、研究課題に対応しています。環境・食料ユニットでは昆虫科学グループの例を挙げています。農学だけでなく、幅広

い部局の先生が大きな課題を持って参画しています。同様に、医療・健康ユニットでは高深度オミクスグループの例を挙げています。ユニットごとに六つから七つのグループが組織され、活動しています。

各ユニットの研究グループは、学内資金はもちろん、学外の競争的研究費を獲得しながら研究を進めています。また、シンポジウム等での研究成果の発表、研究会の開催、情報を外部に発信していく広報活動などを統括本部が支援しています。資料の右下にシンクタンクユニットとあります。このユニットは他の三つと毛色が少し違い、理想の未来社会をデザインしながら、社会課題の解決やそのプロセスを提案する、まさにシンクタンクの機能を持っています。現在は三つのエントリポイント領域を設定していますが、このシンクタンクユニットは、ネクストユニットになり得る、次の領域を提案するという課題も持っています。

次のスライド 9 ページはデータ駆動推進イノベーション本部についてです。この組織は、先ほどの未来社会デザイン統括本部と両輪を成す組織です。DX 社会において、サイバー空間とフィジカル空間の融合による、新たな価値創造を基に、あるべき社会の姿について研究し、DX 推進人材の育成、データ駆動型の教育・研究・医療の展開、社会課題の解決や、社会経済システムの変革を支える信頼性のあるデータの利活用など、本学の DX 戦略の策定から取り組みの実行までの全体マネジメントを行います。この組織も、本部という名称が付いた総長直轄の組織です。資料では組織図を示しています。本部長の下で、情報担当の理事が副本部長を兼務しています。その下に専門的な研究者であるディレクターと八つの部門が配置されています。

これまでの取り組みの一例として、研究に関連の深いものを右に示しています。研究データ管理支援サービスのウェブサイト構築です。大学が近年、対応を求められている、研究データの管理と公開に関して、必要な情報や支援体制を一元的に行うことができるウェブサイトを構築しました。データ管理計画、いわゆる DMP の作成支援や、ウェブ学習資料の掲載、データの照会などが一つのポータルサイトで行えるようになり、学内研究者の積極的な支援につながっています。

四つ目の組織はオープンイノベーションプラットフォームです。産学官連携活動のインターフェースとして、研究成果の社会実装化と、それを見据えたプロジェクトチームの組成、社会実装や社会展開等を先導する研究者の発掘など、社会の在り方を含めた、イノベーションを自立的に生み出すイノベーションエコシステムなどを先導する組織です。スライド 10 ページの図に示しているとおり、この組織には、「フューチャーデザイン」、「イシュードリブン」、「サイエンスドリブン」という三つのチームが組織されています。フューチャーデザインのチームは、プロジェクト創成とコンサルタントの機能を持っています。次のイシュードリブンは、プロジェクトを実際にマネジメントする役割を担っています。共同研究を作り、実際にマネジメントする組織です。サイエンスドリブンは、知的財産・技術移転、起業支援などを行うチームです。それぞれのチームにディレクターを置き、その下に専任教員、コーディネーター、URA、テクニカルスタッフ等を配置し、機能させています。なお、OIP のサポートチームとして、事務部門の産学官連携推進課が参画し、実務を執行しています。

スライド 11 ページでは、三つのチームの、最近の取り組み例を紹介しています。フューチャーデザインチームでは、既存の共同研究や知的財産の管理・活用では支援しづらい、事業開発や受託開発法人として機能する他、一対一ではなく、大学と複数の企業・機関が共同研究を行う、あらゆる産学連携サービスの体系化を検討し、実践に移すことを目指しています。二つ目のイシュードリブンチームは、共同研究獲得額の倍増という目標に向けた、大学全体の産学連携機能の整備を進めて

います。この取り組みは後ほど紹介します。最後のサイエンスドリブンチームは、外部のアドバイザー等の力を借りて情報解析力を強化し、世界的にインパクトのある知的財産権の獲得・活用を実現します。各チームがそれぞれの課題に取り組んでいます。

OIP という組織が常に第 1 ステップにあります。従来の産学連携を担う組織体を抜本的に見直し、今回、設置したものが、OIP、オープンイノベーションプラットフォームです。ステップ 1 と表現しています。OIP は、より一層、機能的で柔軟な活動を目指し、組織を大学の外に出して法人化することで、事業化支援の継続性を担保していくことを想定しています。来年度に予定している、外部法人への移行に向けた準備が、本年度のステップ 2 の位置付けに当たります。外部法人への移行後、ステップ 3 に進みます。ステップ 3 では、このオープンイノベーションプラットフォームが、新たに研究開発プロジェクトを行う法人やベンチャーキャピタルをホールディングス化した上で、一体的にマネジメントしていくことを想定しています。これらの活動を通して、オープンイノベーションプラットフォームが考える、九州大学発の経済圏の創生と、未来社会のインキュベーターになるという将来目標に向かって動いています。

私たちは、こうした法人化やホールディングス化によって、産連活動の拡大を見据えた外部法人化、九州・沖縄全体の産連活動の活性化、自治体と経済界との連携強化などをより積極的に推進し、現状を変えていくことを意図しています。ただし、九州大学のミッションは、産連活動の支援を通じて、本学の教育・研究の向上を目指すことです。このミッションは変わりません。

【2. 研究戦略に基づく各種の取組について】

ここまでは VISION 2030 と、そのビジョンを動かしていく基盤組織について説明してきました。当然、これら四つの組織をつくり、動かしただけでは、本学が掲げる多くの目標や研究戦略の全てを達成することは困難です。その達成には、研究者や研究グループの一層のレベルアップと、優秀な人材の獲得、多様な研究人材の活躍が欠かせません。また、研究者を支援する仕組みの構築も重要な要素です。

ここからは二つ目のパートとして、本学が独自に実施している研究支援制度と支援体制について説明します。スライド 14 ページに、本学の研究支援制度を大きく類型化し、図示しています。資料の左側は研究支援のカテゴリーに当たるものです。人社系学際融合プログラムは、人社系の研究者を中心とした研究グループが異分野融合研究を推進するための研究費を支援するものです。マッチングファンドプログラムは、本学と学内外の研究機関がマッチングファンド形式で若手研究者の育成を推進する、組織的な共同研究プログラムです。現在は、理化学研究所とのマッチングファンドプログラムが進行中です。

資料の右側は人材育成のカテゴリーに当たるものです。国際的研究リーダー研修プログラムは、先端の研究資金等を獲得している若手研究者を、より一層、世界で活躍できるようにするための、新たな戦略的育成プログラムです。もう一つの稲盛フロンティアプログラムは、本年度、私たちが肝いりで実施する制度です。このプログラムについては、後ほど少し時間をいただいて説明します。この他にも、科研費の獲得経験のない若手研究者に対する研究スタートプログラム、国際的研究リーダー育成基礎プログラム、基盤的研究費支援など、さまざまな支援制度を設けています。本日は、その中の主立ったものについて説明します。

スライド 15 ページ以降に示しているのが、本年度スタートした、稲盛フロンティアプログラムです。世界に伍する研究大学を目指す本学にとって、優秀な若手研究者を確保していくことは大変重

要です。このことから、独創的で意欲的な研究展開を目指す、秀逸な若手研究者を採用した上で、将来を担う優秀な人材を戦略的に育成することを目指し、本プログラムを実施しています。このプログラムの特徴は、まず独立した研究環境を確保していることです。独立したPIとして研究者を採用し、教育・入試業務や各種会議等への参画を原則免除します。

二つ目に、特別な待遇と様々なインセンティブを用意します。本学の准教授の平均給与額より2、3割高い給与が支給される准教授として採用し、研究費と研究支援者雇用経費を合わせ、1人当たり3000万円以上の経費を支援します。また、特に優れている者については、5年間の任期終了後、高等研究院の教授として採用することとしています。なお、これは今後検討する部分ですが、高等研究院の教授として採用する際にも、極めて高い待遇を用意する予定です。

私たちは、この稲盛フロンティアプログラムには非常に重要な意味があると考え、公募から選考までを丁寧に行っています。公募の項目に書いているとおり、全ての分野を対象に国際公募を実施しました。JREC-IN等の国内求人サイトだけでなく、Natureが運営しているサイトにも求人情報を掲載し、海外の若手研究者にも情報が届く工夫をしました。その結果、最大5人の枠に対し、全世界から362人の応募がありました。そのうち約半数が海外からの応募であり、大変大きな反響があったことを感じています。

応募受付後、審査は3段階で実施しました。特に最後の面接審査では、分野の近い本学の研究者や外部の有識者にも参画していただき、最終的に5人を選考しました。その後、選ばれた方々との調整を経て、9月に正式な採用決定となりました。資料にあるとおり、研究分野は非常に多彩です。5人のうち2人が外国籍で、40代前半の方もいるものの、年齢層は比較的若く、全体的にバランスの取れた研究者が確保できたと考えています。第1期の採用結果は記載のとおりです。本プログラムでは、2027年度の第5期までで最大25人を採用する予定で、総事業費は約34億円を予定しています。本学では非常に大きなリソースを割いて実施している、目玉のプログラムだと言えます。

次のページに進みます。その他の研究ビジョンで掲げている、自由闊達な研究を担う、多様な人材の獲得・育成と、研究環境の充実を達成するための、若手研究者や女性研究者を支援する学内制度の一端を紹介します。まず、「ダイバーシティ・スーパーグローバル教員育成研修」です。通称、「SENTAN-Q」と呼んでいます。この制度は、世界トップレベルの研究教育力を身に付けることで、女性教員と若手教員の上位職・管理職への雇用を大幅に加速させ、真にグローバルな研究大学として、国際社会に認められる研究教育環境を整えることを目的とするものです。対象となった女性教員と若手教員には、2年間、国内および海外で実践的な教育研究指導法に関する研修を受けてもらい、研修終了後は上位職への昇任を実施しています。本制度は、文部科学省の「令和4年度科学技術人材育成費補助事業」の採択を受けて実施していて、本年度までの5年間で、毎年10人、計50人の教員を支援しています。

二つ目の「出産・育児復帰者支援」と三つ目の「研究補助者雇用支援」は、主に女性研究者を支援するものです。当然、男性も応募可能です。「出産・育児復帰者支援」は、その名のとおり、出産・育児休業から復帰した研究者が円滑に研究をリスタートできるように支援する制度です。「研究補助者雇用支援」は、出産・育児、介護などで研究時間の確保が難しい方に対し、研究補助者を雇用する経費を支援するものです。四つ目の「国際的研究リーダー研修プログラム」は、本年度から始めようとしている制度です。次世代を担う40歳以下の若手研究者に中長期の海外研鑽の機会を提供し、自身の研究発展、国際的なネットワークの構築、分野をけん引する研究者コミュニティーへの参入を目指してもらうものです。海外の優れた研究機関において、3年間、通算180日以上、研究活

動に参加してもらい、最大 600 万円を支援します。このようにいくつもの支援制度を設け、多様な人材の確保・育成と研究環境の充実に努めています。

ここからは、研究者を支援する学内の枠組みや組織の構築について説明します。まず、研究機器の共用についてです。研究機器の有効活用や時宜を得た更新を行うためには、研究機器の共用化を図っていくことが大変重要になります。本学では、2018 年に「研究機器・設備共用のための全学的プラットフォーム」という枠組みを構築しました。43 部局の参画を得て、機器共用に関する諸課題の検討と情報共有を開始しています。また併せて「機器共用プラットフォーム連絡会」を設置し、情報共有と意見集約を担っています。さらに、プラットフォームと連携し、全学の機器共用体制整備と運営支援を行うために、機器共用促進支援室を設置しています。この支援室では、機器共用に係る全学ルールの検討、機器共用ポータルサイト「ShareAid」の運営、共用設備の情報の一元化、料金設定の支援等を行い、学内の研究機器・設備の促進に向けた取り組みを推進しています。

次のページは、本学の全学的な研究設備導入の仕組みである、研究環境整備事業について示しています。研究大学として整備すべき設備等の、中長期的な計画を策定し、戦略的な設備整備を図ることで、本学が卓越した成果を創出し続けるとともに、若手研究者が少ない研究費でも自立した研究に集中できる環境を創出し、提供します。必要な研究機器・設備の学内公募を行い、審査を経て優先順位を決定し、機器を導入します。ここで決定した優先順位は、文部科学省への概算要求を行う際にも参考にしています。

具体的には、研究機器の金額規模によって、共用研究設備と高額研究設備の二つのカテゴリーに分けて公募を行います。第 4 期中期目標・中期計画期間中に、二つのカテゴリーで計 75 の設備の導入を目指しています。本事業で導入する研究設備費の財源は、運営費交付金の目的積立金です。これまでは毎年 4 億円から 6 億円程度の財源が確保できていましたが、昨年度は電気代の高騰への対策として学内支援を行ったことなどから、財源を大幅に圧縮せざるを得なくなりました。世界と伍する研究大学を掲げる本学にとって、より良い研究設備・機器の導入は極めて重要であり、予算の確保が大きな課題となっています。

スライドの 20 ページと 21 ページでは、研究支援人材の確保と組織化について挙げています。まず 20 ページで、本学の URA センター構想を紹介します。本学の URA は、文部科学省の「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」と、「研究大学強化促進事業」の支援を受け、整備を行ってきました。「研究大学強化促進事業」の支援が昨年度で終了したことを契機に、新たな URA 組織を構築し、無期雇用化等で URA 人材の確保を図ることによって、本学の研究力強化を目指しています。新たな URA センターのセンター長は研究担当理事が兼務し、複数名の URA センター副長がマネジメントを行います。2024 年 4 月の発足を予定していて、将来的には 20 人程度の人数規模での運営を想定しています。

この URA センターには三つの研究グループを設置しています。一つ目の研究企画調整グループは、科学技術や学術政策等の情報の収集・分析、研究戦略等の策定のための情報提供、研究者からの相談窓口などの機能を有しています。二つ目は、具体的な研究プロジェクトを創成するグループです。研究プロジェクトの企画立案、異分野融合・協働研究の推進、部局が実施する研究推進方策の支援などの機能があります。最後は研究資金獲得支援グループです。外部資金の獲得を具体的に支援する他、異分野融合のための研究者交流支援も行います。このページの説明にもあるとおり、この URA センターは研究系の URA のみの組織となっています。産学連携型の URA は、先ほど紹介したオープンイノベーションプラットフォーム（OPI）の中で採用し、育成・活用します。各組織で専門家を育

成していく形をとっています。

スライドの 21 ページでは、研究支援人材の確保と組織化の二つ目として、技術職員の全学組織である統括技術部の紹介をしています。本学の技術職員は、基本的に各部局で採用しています。部局以外にも技術支援のニーズはあるものの、なかなか対応できていない実態があります。また、組織が部局内にとどまっているため、他部局の技術職員との交流やスキルアップの機会に乏しい状況があります。技術職員の処遇改善等が進んでいるとは言い難いという問題点も抱えています。そのため、全学組織としての統括技術部を設置し、問題を解消するための第一歩となる取り組みを始めたところです。長期の将来ビジョンの項目にあるとおり、将来的には、全学的な技術支援サービスの実施、人材の流動化、新規採用枠の柔軟な運用などを目指しています。

ただ、現状、学内にはまだ多くの議論が残っています。まずは統括技術部という枠組みをつくり、現在から中期の将来ビジョンに向かって取り組みを進めていきたいと考えています。現時点では、統括技術部内に九つのグループを設置し、全ての技術職員にいずれかのグループに所属してもらい、従来の部局の枠を超えた交流や研修などを行うことから取り組みを始めています。

このセッションの最後の内容として、研究資金の枠組みとは少し毛色の違う、産学連携の強化に関する取り組みの一つを紹介します。本学の研究力強化および外部資金獲得強化に関しては、指定国立大学法人の構想の中で、10 年後までに共同研究費の受入額を現在の 25 億円から 50 億円に倍増する目標を掲げています。また、この目標を踏まえ、第 4 期中期計画期間が終了する 2027 年度までに共同研究費の受入額を 15 億円増加させ、研究開発コンサルティング契約の受入額を 30 パーセント増加させることも掲げています。これらの達成に向けて、共同研究を大型化します。また、小口の共同研究と言ってもよいかもしれませんが、共同研究の裾野の拡大も目指しています。産学官連携担当の副学長をトップとしたタスクフォースを設置し、対策の検討を行っているところです。その一つが、組織対組織の本格的共同研究の強化です。新たに共同研究所を設ける構想も持っています。交渉サポートを必要とする教員にきめ細かな支援を行うことも検討しています。オープンイノベーションプラットフォームにもそうした機能を加え、共同研究の受入額拡大に資する仕組みにすることを考えています。

【3. 地域内大学間連携強化に向けた取組】

最後のセクションは、三つ目の、地域内大学間連携強化に向けた取り組みについてです。ここでは昨年度に連携協定を締結した、九州・沖縄オープンユニバーシティ構想（通称 KOOU）、沖縄科学技術大学院大学（OIST）との連携、さらに、それらに先行し、地域間連携の取り組みとして実施している、九州地区再生可能エネルギー連携委員会と PARKS 事業について説明します。

まず、九州地区再生可能エネルギー連携委員会についてです。この委員会のもともとの枠組みは、国立大学協会九州地区支部会の、各大学の総長と学長の集まりでした。九州・沖縄地区には国立大学が 11 大学あり、それぞれの大学が、太陽光、地熱、風力、水素など、再生可能エネルギーに恵まれた地域の特性を生かし、研究開発に独自の強みを持っているという特徴があります。実際、各大学がそれぞれの分野に力を入れているため、九州域内の、再生可能エネルギーを利用したエネルギーの供給力は非常に高いです。産業界や自治体と協力しつつ、大学間の連携によって脱炭素化や再生可能エネルギーの社会展開を進めるとともに、社会実装を加速化させることを目指し、2021 年に九州地区再生可能エネルギー連携委員会を設立しました。この連携委員会の下で実際に動く組織として、連携部会を立ち上げています。私がその組織の音頭を取って活動しています。

再生可能エネルギーの研究開発に関する、各大学の取り組みについて少し触れておきます。まず、九州大学の取り組みです。各大学の取り組みの資料は、先ほど説明した、カーボンニュートラル社会の実現に向けてというパンフレットに基づくものです。九州大学は、水素の研究で大きく先陣を切っています。WPI 拠点として整備・利用されている、カーボンニュートラル・エネルギー国際研究所をベースとした、水素の研究開発と伝統的な地熱発電に加え、最近、洋上風力研究教育センターを新たに立ち上げたところです。佐賀大学には、共同利用・共同研究拠点である、海洋エネルギー研究センターがあります。ここを中心として、洋上風力発電、波力発電、海洋温度差発電など、海洋エネルギーに関する研究開発が盛んに行われています。北部 3 県にある九州大学と佐賀大学、さらに本日の説明には挙げていない長崎大学には、洋上風力に関する長年の研究教育の蓄積があるため、連携委員会では、これら三つの大学の連携をさらに進化させていけないかという議論もあります。

次のページでは、南九州の鹿児島大学の取り組みを示しています。鹿児島大学では、農業等に適した地域的な特長を生かし、サトウキビ栽培と、砂糖を製造する過程で生まれるバイオマス原料などを利用したバイオマス発電や、日照時間が長いことを利用した、太陽光発電の研究開発などが行われています。鹿児島大学と宮崎大学の間でも、南九州の特徴であるバイオマス発電や農業・畜産業をベースとした、新たな連携ができないかという議論が進んでいます。こうした取り組みを通じて、九州・沖縄地区の国立大学間での連携を深めています。本年 1 月には、本学が主催する「エネルギーウイーク 2023」で各大学や企業の研究者が集い、再生可能エネルギーについて議論をしました。

28 ページは、産学官連携関係の、九州・沖縄地域の大学連携事業である「PARKS 事業」について示しています。この事業は、JST の「大学・エコシステム推進型スタートアップ・エコシステム形成支援」の採択を受けて始まったものです。九州、沖縄、山口の 18 の国公立・私立大学と、福岡銀行を傘下に持つ、ふくおかフィナンシャルグループの子会社である、FFG ベンチャービジネスパートナーズが加わった全 19 機関が参画し、顧客志向で業界改変が実現できるベンチャーを持続的に創出していくことを目的に設立されました。具体的には、九州大学が核となり、起業活動の支援、起業環境の整備、学生のアントレプレナーシップ教育、アントレプレナーシップ教育を行う教員の教育などに、19 の機関が一緒に取り組んでいます。この事業を通じて、スタートアップに力を入れている福岡市と北九州市をモデル都市に設定し、スタートアップ・エコシステムの形成・発展を目指しています。

PARKS 事業では、大学発のスタートアップ創出における事業化フェーズに即した、四つの起業活動の STEP を設定し、STEP ごとに資金と支援プログラムを提供しています。この事業による 2022 年度の起業支援実績として、大学研究室への比較的少額の開発資金供与である STEP2 の GAP ファンドに至ったものは 15 件でした。その上の経営者候補の獲得・育成や客員起業家による起業に向けた伴走支援などを含む STEP3 の GAP NEXT と STEP4 の EIR プログラムに至ったものは 12 件でした。成果は順調に現れていると見ています。また、発掘プログラムと GAP ファンドの STEP を経て、STEP3 と STEP4 に至った起業プログラムでは、プレ CxO と EIR という形で起業支援人材を募集しています。下に書いているとおり、2021 年度には七つのプロジェクトの公募に対して 384 人の応募があり、2022 年度には 15 のプロジェクトに対して 400 人を超える応募がありました。関係各層から大変大きな関心を集める取り組みになっています。

再生可能エネルギーの連携委員会と PARKS 事業を先行する取り組みとして踏まえ、本年から新た

に実施している、二つの大学連携について説明します。これらの連携は協定を締結したばかりで、現在、具体的な中身や構想を練っている最中のものです。まず、本年 3 月、九州・沖縄の全国立大学の総長と学長が集い、研究力向上に関する連携協力の共通プラットフォームである、九州・沖縄オープンユニバーシティ（KOOU）を形成しました。この組織は、研究者や学生の研究力向上と交流、研究設備・機器の共用化、研究データの管理・利活用、研究支援人材の資質向上等に係る取り組みを推進するものです。取り組みの具体的な推進に当たっては、親委員会となる KOOU の推進会議と運営委員会の下にワーキンググループを設け、①から④とその他の部分に関する具体的な検討を行うこととしています。現在設置しているワーキンググループは、研究者・学生の研究力向上・交流ワーキンググループ、研究設備・機器の共用化ワーキンググループ、研究支援人材の資質向上ワーキンググループの三つです。

次に、KOOU の発足と同じ本年 3 月、本学は沖縄科学技術大学院大学（OIST）と包括連携協定を締結し、①から⑦の連携を推進していくことになりました。包括連携協定の締結以降、本学の総長および理事と OIST の学長や理事が、複数回相互訪問を行い、スピード感を持った連携が進められています。具体的な取り組みとしては、まず研究と教育の連携を先行して進めることとし、協議を開始しています。研究分野ではジョイントワークショップの開催を予定しています。現時点では、化学や材料分野などを主な対象として、2024 年 2 月末頃に開催してはどうかという具体的な検討まで至っています。また、共同研究スタートアップに係るマッチングファンドの実施も予定しています。研究設備・施設については、双方の担当者が来学し、相互の研究設備等の視察と把握を行っているところです。

教育に関する取り組みは私の担当外ですが、OIST の学生が本学の大学院教育に参加することを可能とする他、本学の高大連携事業に係る連携プログラムを実施したり、OIST の組織である「C-Hub」とのパートナーシップ活動として、OIST の大学院生に対して本学学生に教授する機会を提供したりすることも予定しています。

【4. まとめ】

以上、三つのセクションにわたって説明をしてきました。最後に全体のまとめです。冒頭で説明したとおり、本学が 2030 年に向けて目指す姿は「総合知で社会変革を牽引する大学」です。この目標の達成に向け、組織の整備や学内支援制度の新設と充実、研究支援人材の確保、研究機器の共用、地域内の大学間連携強化などの面で、さまざまな取り組みを実施しています。これらの取り組みの中には、まだ手を付けたばかりのものも多くあります。この先も着実に取り組みを進め、「総合知で社会変革を牽引する大学」という目指す姿を必ず実現できるよう、努力を続けていく所存です。本日の説明を聞いていただいた皆さまにも、本学のこれからの取り組みに対し、さらなるご協力とご支援をいただければ幸いです。以上で私の話を閉じます。ご清聴ありがとうございました。

九州大学の研究戦略と
地域内大学連携の果たす役割

2023年11月13日

九州大学理事・副学長
（研究・産学官連携担当）
福 田　晋

九州大学

【本日の講演内容】

1．Kyushu University VISION 2030と本学の目指す姿

2．研究戦略に基づく各種の取組について
- 1）学内研究支援制度
- 2）稲盛フロンティアプログラム
- 3）若手研究者・女性研究者を対象とする支援制度
- 4）研究機器の共用に関する取組
- 5）研究支援人材の確保と組織化 （URAセンター構想、統括技術部）
- 6）共同研究獲得額倍増に向けた取組

3．地域内大学間連携強化に向けた取組
- 1）再エネ連携委員会、PARKS事業
- 2）九州・沖縄オープンユニバーシティ（KOOU）構想
- 3）沖縄科学技術大学院大学（OIST）との連携

4．まとめ

1．Kyushu University VISION 2030と本学の目指す姿

2．研究戦略に基づく各種の取組について
- 1）学内研究支援制度
- 2）稲盛フロンティアプログラム
- 3）若手研究者・女性研究者を対象とする支援制度
- 4）研究機器の共用に関する取組
- 5）研究支援人材の確保と組織化 （URAセンター構想、統括技術部）
- 6）共同研究獲得額倍増に向けた取組

3．地域内大学間連携強化に向けた取組
- 1）再エネ連携委員会、PARKS事業
- 2）九州・沖縄オープンユニバーシティ（KOOU）構想
- 3）沖縄科学技術大学院大学（OIST）との連携

4．まとめ

九州大学　Kyushu University VISION 2030 について　4

Kyushu University VISION 2030：
指定国立大学法人への申請を機に策定した、今後10年間の本学の方向性、方針を示したビジョンとして、2021年に策定。

【本学が2030年に向けて目指す姿】
総合知で社会変革を牽引する大学

実現に向けた8つのビジョン

- VISION 1　ガバナンス
- VISION 2　DX
- VISION 3　教育
- VISION 4　研究
- VISION 5　社会共創
- VISION 6　国際協働
- VISION 7　医療
- VISION 8　財務基盤

VISION 4　研究

学術研究基盤から社会変革に貢献する展開研究まで広く研究力を強化し、国際競争力を高めるとともに社会課題の解決に貢献する。

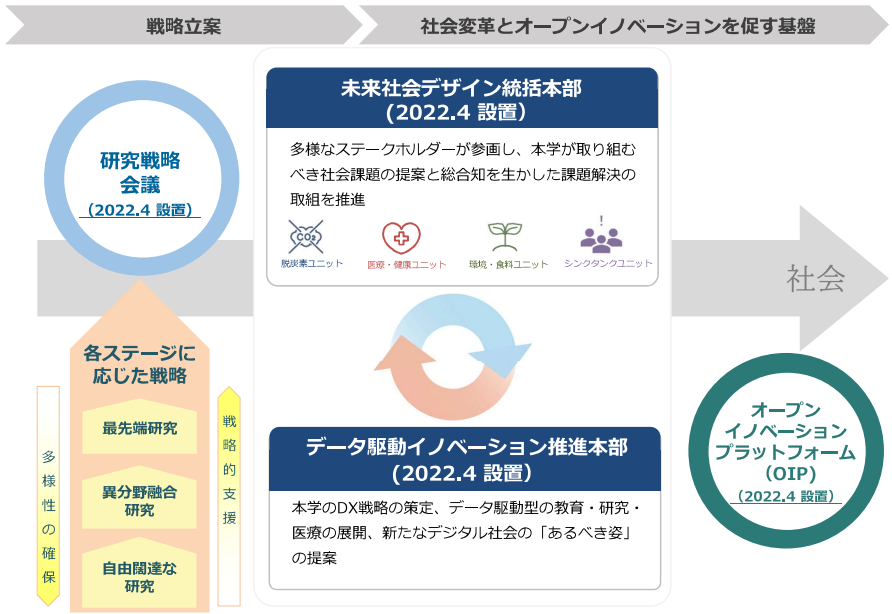
- 総合知の創出に向けた研究戦略機能と支援制度の強化
- 戦略的な資源配分による先端研究強化と新領域の発掘
- 自由闊達な研究を担う多様な人材の獲得・育成と研究環境の充実

VISION 5　社会共創

知の拠点として地域社会やグローバル社会と共生・共創し、研究教育活動を通して社会の持続可能な発展と人々のウェルビーイングの向上に貢献する。

- 産学官民の協働による課題探索やビジョンメイキング
- 社会課題の解決や社会・経済システムの変革に資する研究成果の社会実装化
- シチズンサイエンス（地域コミュニティと密接に結びついたアウトリーチ活動）の促進

これらのビジョン達成に向けて、様々な施策を展開



○「研究戦略会議」の設置（2022.4）

本学の総合的な研究戦略を策定・統括する会議（議長：研究担当理事）。
総長及び全ての理事と部局長等から構成され、本学の研究力強化のブレーンとして検討を行う。

○「研究戦略検討ワーキンググループ」の設置（2023.4）

研究戦略会議の下に設置した組織で、本学主幹教授や各府省、資金配分機関等のPD・POを務める教員等から構成され、中長期的な課題について検討を行う。

【検討事項の例】
- 大学全体の研究力強化に向けた課題等の整理・改善
- IR分析に基づく新たな研究上の強み分野の発掘
- 総合知の創出に向けた検討

○「研究戦略企画室」の設置（2022.4）

本学の研究戦略に基づき、大学全体の研究力強化に向けた取組等（各種学内研究支援制度（13ページ参照））を企画・立案。

○「未来社会デザイン統括本部」の設置（2022.4）

多様なステークホルダーが参画し、本学が取り組むべき社会課題の提案と総合知を生かした課題解決の取組を推進するための総長直轄組織として設置。

【エントリポイントの設定】 以下の3つの領域を設定。

脱炭素　医療・健康　環境・食料

関連する研究に対し戦略的な資源配分を行い、さらなる発展・裾野拡大や総合知の創出・活用を促進。

【社会課題解決に向けた推進体制の一例】

脱炭素（地域連携推進グループ）
直流マイクログリッドによる省エネルギー技術社会実装
【参加教員の所属部局】
・エネルギー教育研究機構
・経済学研究院
・ｸﾞﾛｰﾊﾞﾙｲﾉﾍﾞｰｼｮﾝｾﾝﾀｰ

医療・健康（高深度オミクスグループ）
単一細胞マルチオミクス解析技術開発による疾患予測・早期発見
【参加教員の所属部局】
・生体防御医学研究所
・情報基盤研究開発ｾﾝﾀｰ

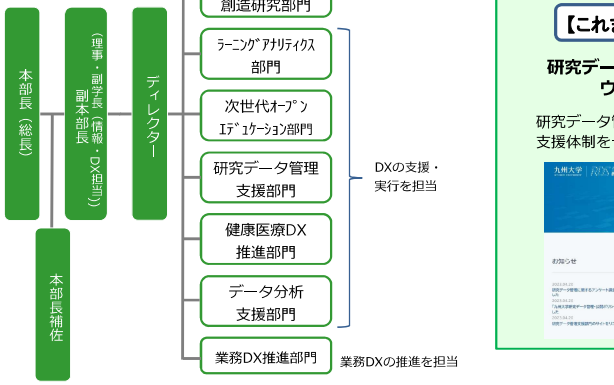
環境・食料（昆虫科学グループ）
食料生産・感染症対策と生物多様性・地球環境を両立する昆虫化学の創出
【参加教員の所属部局】
・農学研究院
・ｱｼﾞｱ・ｵｾｱﾆｱ研究教育機構

シンクタンクユニット
理想の未来社会をデザインし、社会課題の解決やそのプロセスを提案
【参加教員の所属部局】
・芸術工学研究院
・システム情報科学研究院
・法学研究院　等

○「データ駆動推進イノベーション本部」の設置（2022.4）

本学のDX戦略の策定、データ駆動型の教育・研究・医療の展開、新たなデジタル社会の「あるべき姿」の提案等を行うための総長直轄組織として設置。

組織図



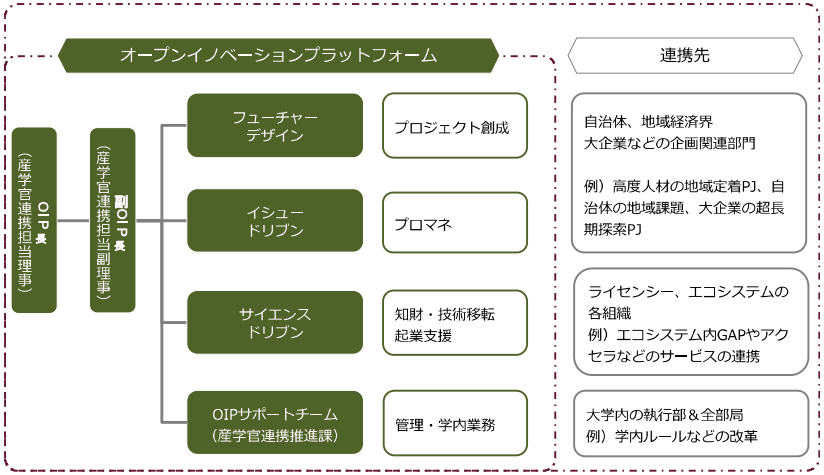
【これまでの取組の一例】

研究データ管理支援サービスのウェブサイト構築

研究データ管理・公開に関し、必要な情報、支援体制を一元化

○「オープンイノベーションプラットフォーム」の設置（2021.4）

【組織図：3つの事業チームと、1つの業務サポートチームで構成】



【3つのチームの最近の取組例】

フューチャーデザインチーム（コンサルティング機能）

1. 既存の共同研究や知財管理活用では支援しづらい、事業開発・受託開発法人・N対Nの産学連携のサービスの体系化
2. 長期課題に対する新たな産連活動および組織の検討

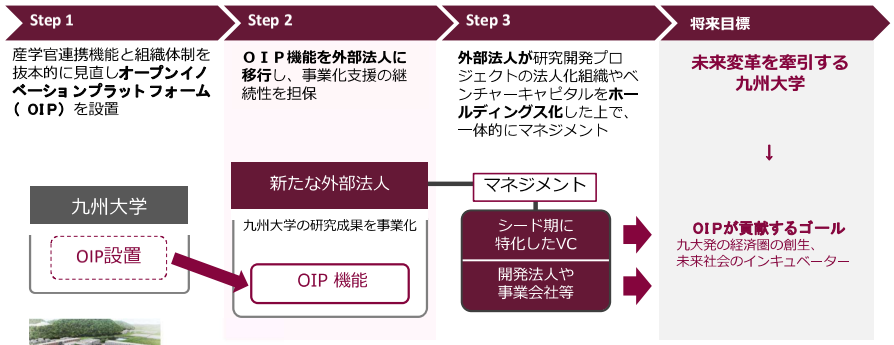
イシュードリブンチーム（プロジェクトマネジメント機能）

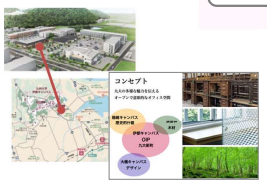
1. 共同研究獲得額倍増に向けた大学全体の産学連携機能の整備
2. OIP外部法人化を踏まえた新たな業務体制の構築と活動インフラ整備

サイエンスドリブンチーム（知財・技術移転機能）

1. 情報解析力強化により、世界的インパクトのある知財権の獲得・活用を実現
2. 実績豊富な専門家によるチーム力底上げ→事業化戦略企画機能を高度化
3. 独自の創業支援策を整備し、より多くのシーズの価値向上を後押しできる体制へ

【産連活動の展望】





拠点化：いとラボ＋(2023.7)

<変えていくこと>
産連活動の拡大を見据えた外部法人化および九州沖縄連携、自治体・経済界との連携強化

<変えないこと>
ミッションは変えない。**産連活動を支援することで本学の教育・研究の向上を目指す。**

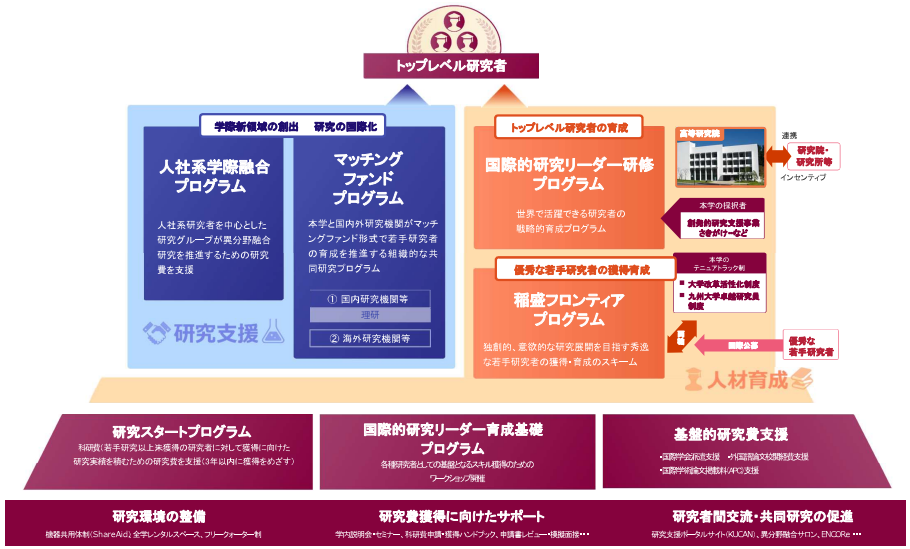
1．Kyushu University VISION 2030と本学の目指す姿

2．研究戦略に基づく各種の取組について
1）学内研究支援制度
2）稲盛フロンティアプログラム
3）若手研究者・女性研究者を対象とする支援制度
4）研究機器の共用に関する取組
5）研究支援人材の確保と組織化 （URAセンター構想、統括技術部）
6）共同研究獲得額倍増に向けた取組

3．地域内大学間連携強化に向けた取組
1）再エネ連携委員会、PARKS事業
2）九州・沖縄オープンユニバーシティ（KOOU）構想
3）沖縄科学技術大学院大学（OIST）との連携

4．まとめ

指定国立大学法人構想や、第4期中期目標・中期計画で掲げた目標の達成に向けて、各種の支援制度を企画立案・実施。



本学の高等研究院において実施する若手研究者採用・育成制度。
独創的、意欲的な研究展開を目指す秀逸な若手研究者の採用及び我が国の将来を担う優秀な人材の育成を戦略的に実施。

プログラムの特色

1．独立した研究環境を確保
・独立した研究活動を行うことができるPIとしての待遇。
・研究活動への専念を基本とし、教育・入試業務や各種会議等への参画は免除。
（本人が希望する場合は、エフォート30%以内で参画が可能。）

2．特別な待遇と様々なインセンティブを用意
・准教授（任期5年）として採用し、本学准教授の年間給与額（※）を大きく上回る年間1,000万円～1,200万円の給与を支給。（本学准教授の平均年間給与額：約880万円）
・採用から3年間の研究費と、5年間の研究支援者雇用経費を合わせ、3,000万円以上の経費を支援。

3．高等研究院教授への登用
・評価の結果、特に優れていると認められる者（同期のうち最大２名）については、採用期間の終了後、高等研究院教授として採用。

第1期の公募～採用

1．公募（2023.2～４）
・全ての専門分野を対象に国際公募を実施。
・362名から応募があり、約半数が海外からの応募。

2．審査（2023.4～7）
・3段階の審査を実施。
1段階目：書面審査＋合議審査（362名 → 51名）
2段階目：書面審査＋合議審査（51名 → 12名）
3段階目：面接審査（12名 → 5名）

3．採用決定（2023.9）
・採用者5名の内訳
研究分野 ：法学、薬学、生命科学が各1名、物理学が2名
国籍 ：日本国籍3名、外国籍2名
年齢層(※)：30歳代前半が2名、30歳代後半が2名、40歳代前半が1名
最年少は30歳、最年長は41歳 （※年齢は2023.4.1現在）

第5期まで最大25名を採用予定としており、総事業経費は約34億円を予定。

ダイバーシティ・スーパーグローバル教員育成研修（SENTAN-Q）（2019～）

・世界トップレベルの研究教育力を身に付けることで、女性及び若手教員の上位職並びに管理職への登用を大幅に加速させ、真にグローバルな研究大学として国際社会に認められる研究教育環境を整えることを目的とする事業。
・2年間、国内及び海外での実践的な教育・研究指導法について研修を受け、終了後は上位職への昇任を実施。

出産・育児復帰者支援（2016～）

・出産・育児により3か月以上の研究中断があった研究者が、円滑に研究現場に復帰できるように研究活動をリスタートするための経費を支援するもの。
・支援額：年間50万円（単年度の事業）

研究補助者雇用支援（2016～）

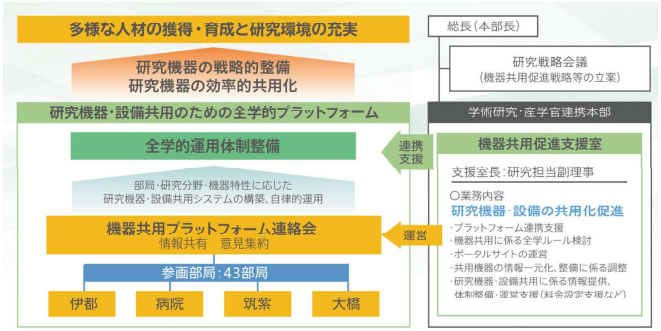
・研究者が出産・育児、介護等のライフイベントにより研究の遅滞や中断に至ることがないよう、研究補助者を雇用する経費を支援するもの。
・1月当たり7万円、最大12か月を上限に支援。

国際的研究リーダー研修プログラム（2023～）

・次世代を担う40歳以下の若手研究者に中長期の海外研鑽の機会を提供。自身の研究発展と、国際的なネットワーク構築や、分野を牽引する研究者コミュニティへの参入を目指すもの。
・3年間で最大600万円を支援。

全学的プラットフォームと担当部署の設置（2018）

学内の研究機器・設備の共用化を促進し、研究組織単位での自律的取組を全学的に繋げる場として「研究機器・設備共用のための全学的なプラットフォーム」を構築。連絡会を通じて、機器共用に関する諸課題の検討・情報交換を実施。
また、プラットフォームと連携し全学の共用体制整備・運営支援等を行うため「機器共用促進支援室」を設置。機器共用に係る全学ルールの検討、機器共用ポータルサイト「ShareAid」の運営、共用設備の情報一元化、料金設定の支援等を行い、学内の研究機器・設備の促進のための取組を推進。



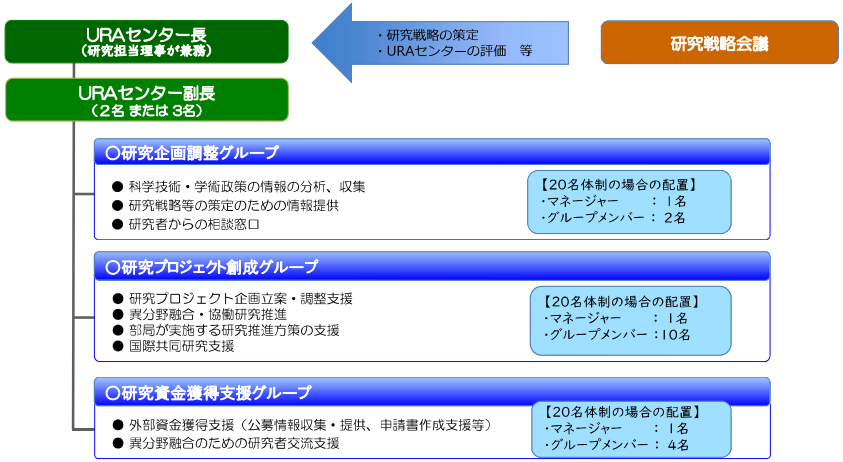
研究環境整備事業（2019～）

研究大学として整備すべき設備等の中長期的な計画を策定の上、戦略的な設備整備を図ることで、本学が卓越した成果を創出し続けるとともに、若手研究者が少ない研究費でも自立した研究に集中できる環境を創出・提供するもの。
研究機器の金額規模により「共用研究設備」、「高額研究設備」の2つのカテゴリーに分け、学内で公募・審査を行い、評価順に優先順位を付して研究機器を導入。（財源は目的積立金等）
第4期中期目標・中期計画期間中に、2つのカテゴリー合わせて75設備の導入を目指す。

導入した研究設備の例

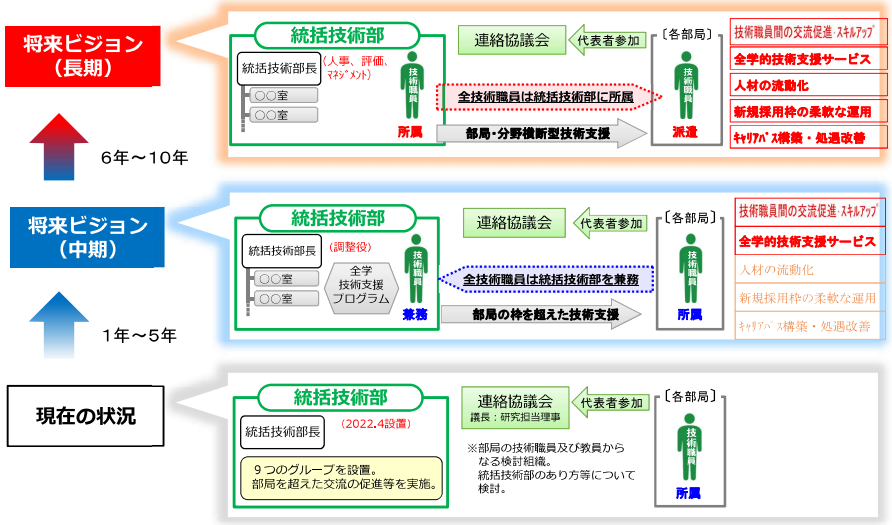
URAセンター構想（2024.4 発足予定）

本学では、文科省「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」（2012年度～）及び「研究大学強化促進事業」（2013年度～）の支援を受け、URAの体制を整備してきたところ。
「研究大学強化促進事業」の支援終了を機に、新たなURA組織を構築し、無期雇用化等によるURA人材の確保を図ることにより、研究力強化を目指す。



統括技術部の設置（2022.4）

技術職員の全学組織として、統括技術部を設置。教育研究に対する技術支援の一元的体制を構築することにより、部局の枠を超えた技術支援等を実現。



目標を達成するため、産学官連携担当副学長、産学官連携担当副理事、OIP各チームのディレクター、学内研究者等からなるタスクフォースを設置。

1．Kyushu University VISION 2030と本学の目指す姿
2．研究戦略に基づく各種の取組について
1）学内研究支援制度
2）稲盛フロンティアプログラム
3）若手研究者・女性研究者を対象とする支援制度
4）研究機器の共用に関する取組
5）研究支援人材の確保と組織化 （URAセンター構想、統括技術部）
6）共同研究獲得額倍増に向けた取組
3．地域内大学間連携強化に向けた取組
1）再エネ連携委員会、PARKS事業
2）九州・沖縄オープンユニバーシティ（KOOU）構想
3）沖縄科学技術大学院大学（OIST）との連携
4．まとめ

九州・沖縄地区の国立大はそれぞれ、太陽光、地熱、風力、水素など独自の強みを持つ。
大学間連携により、脱炭素化や再エネの社会展開を進めるとともに、産業界や自治体と協力し、社会実装を加速するため「九州地区再生可能エネルギー連携委員会」を設立（2021.9）。

九州大学 KYUSHU University

九州大学

12学部 18学府 16研究院
学生数
学士課程：11,699名
修士課程：4,024名
専門職学位課程：290名
博士課程：2,573名
教員数：2,060名 職員等数：6,600名
（令和3年5月1日現在）

再生可能エネルギーの取組

九州大学では、エネルギー関連分野の研究実績を活かし、自然科学及び人文社会科学分野の学内研究者と、国内外の優秀な研究者・実務者が連携して、高度な学際融合型の研究教育を展開しています。また、伊都キャンパスを実証実験キャンパスとして、社会実装に向けた様々な取組を実施するなど、全学 挙げてのカーボンニュートラルの実現に貢献しています。

地熱

地球の熱を活かす
地熱システムの解明及び環境と調和した地熱エネルギー資源の開発・利用

SATREPS
「東アフリカ大地溝帯に発達する地熱系の最適開発のための包括的リリューション」
JST・JICA「地球規模課題対応国際科学技術協力プログラム(SATREPS)」(担当窓口:クニアン)やNEDO「地熱発電導入拡大研究開発」「超臨界地熱資源研究開発」など、多くの大型研究も進めています。

本学では、1966年から地熱研究に取り組み、1974年開設の日本で唯一の地熱工学講座と、1982年発足の地熱開発センターを母体とした研究室があり、これまで数多くの地熱研究者・技術者を国内外に送り出しています。

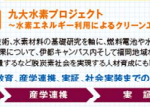
風力

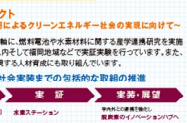
九大風力プロジェクト
～月下の社会に適した風力発電システムの開発～

本学の風力研究所：地球環境とエネルギー問題解決に新たな学理を創出!
洋上風力研究教育センター：オール九大で洋上風力発電研究を推進!

基盤研究

社会実装





水素

九大水素プロジェクト
～水素エネルギー利用によるクリーンエネルギー社会の実現に向けて～

本学の水素研究は、水素技術、水素材料の基礎研究を軸に、燃料電池やホ素材料に関する産学連携研究を実施するとともに、その研究成果について、伊都キャンパスの中で福岡地域などで実証実験を行っています。また、水素に特化した専攻を設置するなど教育面社会を実現する人材育成にも取り組んでいます。

先端研究・教育、産学連携、実証、社会実装までの包括的な取組の推進

研究・教育
- 水素エネルギー研究
- 水素材料研究
- 脱炭素分野の最先基礎研究
- 水素に特化した専攻による教育（博士後）

産学連携
- 最先端での水素社会実現（最先主導）
- 次世代燃料電池に関する産学連携研究（世界初）
- 水素材料に関する連携研究

実証
- 水素ステーション
- 燃料電池実証育
- 次世代エネルギー実証基盤
- 水素タウン

実装・展開
- 福岡市のイノベーションパークへ
- 水素エネルギーシステム社会実装（燃料電池、水電解で活用）
- 産学連携・実証研究センター設置（水素、風力、地熱等で活用）
- 水素・燃料電池（FCEVトラック）水素供給ステーション（建設整備式）

佐賀大学 SAGA University

国立大学法人 佐賀大学

6学部 6研究科
学生数
学士課程：5,802名
修士課程：587名
専門職学位課程：40名
博士課程：169名
教員数：734名 職員等数：1,335名
（令和3年5月1日現在）

再生可能エネルギーの取組

佐賀大学では、自然科学分野を中心として エネルギー関連分野の研究に取り組んできました。中心的な海洋エネルギー研究では、全国の共同利用・共同研究拠点を有し、我が国における同分野の研究を牽引しています。また、佐賀県と「再生可能エネルギー等先進県実現に向けた連携協定」を締結しました。同協定に基づき、「再生可能エネルギー等イノベーション共創プラットフォーム（CIREn）」を設立し、産学官連携を通じたオープンイノベーションによる研究開発や事業モデルを創出していきます。

海洋エネルギー

海洋エネルギーの創成と応用技術の開発
～カーボンニュートラル社会実現への学術貢献を目指して～

海洋エネルギーセンターは、我が国の唯一の海洋エネルギーに関する共同利用・共同研究拠点として海洋温度差発電、波力発電、潮流発電、洋上風力発電の研究を軸に、基盤研究及び社会実装のための応用研究を行っています。さらに、今年海外の学生を招いて国際的な海洋エネルギーの人材育成に取り組んでいます。海洋エネルギーに関するIEA（国際エネルギー機関）やIEC（国際電気標準協会）の日本の代表機関です。

海洋温度差発電の技術開発により離島の再生可能エネルギー100%及び地域活性化・強靭化への貢献

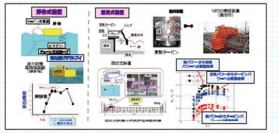
海洋のもつ温度差を利用して発電する海洋温度差発電。現在、久米島が目指す海洋温度差発電を核とした海洋深層水利用による「地域活性化」「SDGs推進」「最大の機動化」及び「再生可能エネルギー100%実現」への貢献を進めています。特に、2021年度から始まった長寿命の10億の海洋深層水取水管実現に向けた国家プロジェクトへの支援を実施しています。

洋上風力発電の研究開発によるカーボンニュートラル推進及び社会実装への貢献

風力エネルギー大規模導入によるカーボンニュートラル/グリーンイノベーションへの貢献、及び大型化、多機能化、多様化、耐風化を実現する基盤技術の確立を目指し、革新的大型浮体式洋上風車技術の開発・実証(NEDO プロ他、左図)や導入量と経済性を飛躍させる超大型風車・浮体式洋上風車技術の開発・実証(NEDO プロ他、右図)などを推進しています。

世界最高効率の波力発電用衝動タービンを用いた国内及び国際的な社会実装への貢献

波のエネルギーを利用して発電する波力発電。様々な方式の中で現在、振動水中型方式で世界的に最も性能が高いと評されている佐賀大学が開発した衝動タービンの成果が、インド、韓国、欧州などで利用され、国内及び国際的な社会実装に貢献しています。これまで、日本では、NEDOプロジェクトで、山形県酒田市で実証試験が行われました。



鹿児島大学 Kagoshima University

国立大学法人 鹿児島大学 KAGOSHIMA UNIVERSITY

9学部 9研究科
学生数
学士課程：8,655名
修士課程：963名
専門職学位課程：67名
博士課程：515名
教員数：1,077名、職員等数：2,634名
（令和3年5月1日現在）

再生可能エネルギーの取組 ～地域社会貢献・地球環境課題解決につながる特色ある研究～

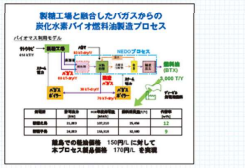
鹿児島大学は、鹿児島の地理的利点、地域産業との関わりの中で、鹿児島に位置する国立大学としての役割を果たし、研究成果が地球環境課題解決の貢献とともあり、バイオマス、太陽光、海洋エネルギーなど再生エネルギーを生業する次期技術の開発と、分散型再生エネルギーの利用システム確立など、地域再生、環境保持、島嶼連携などの課題に向き合うソリューションを創出します。

また、再生可能エネルギーを最大、過酷地域で有効活用できるシステムの構築を目指して産学官で取り組んでいます。これまでに十島村口之島を実証実験サイトとして、鹿児島県、十島村、民間企業、鹿児島大学等で連携とする供給システムを構築し、また、再生可能エネルギーを主体とした、非常用電源を確保することは不可欠な状況であり、再生可能エネルギーをその電源に利用することは有望と考えられ、また再エネの利用は、国が示す2050年までに温室効果ガス排出ゼロを目指すことにつながります。SDGsの実現のためにも、離島や過疎地域で再生可能エネルギーを有効活用し、さず再地域でのカーボンニュートラルを実現し、50年目標を実現できる構築型すべく、取り組みを実施しています。この他に、再生電力の電力エネルギーに関して、鹿児島県と同様に島嶼を有する共同研究で実施実験を行っています。また、水素に特化した、鹿児島市と同様に島嶼を有する共同研究で実施実験を行っています。また、水素に特化した、鹿児島市と同様に島嶼を有する共同研究では、スマートグリッドの基盤データとして 住宅の電力消費量を収集し、分析に実施。

バイオマス

[バイオマスの高度利用に向けたビジネスモデルの検討]

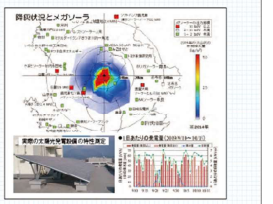
【内容】
南九州ではサトウキビ栽培がおこなわれています。鹿児島大学では、製糖工程で副生するバガスに、廃糖蜜などバイオマス資材から化学原料や高機能燃料への転換技術を研究、実用開発しています。種子島や喜之島などにおける製糖工場へのバイオファイナリー技術の適用を推進させており、今後の鹿児島における製糖振興、農業振興に貢献するとともに、地域再生に結び付けたバイオマス活用ビジネスモデル検討を鹿工連携で進めています。
また、付加価値の高い化学原料の製造も開発しており、石油に頼らない循環型製造業は、エネルギーの確保に貢献するものとなっています。
【主な外部資金等】
「次熱処理とイオナラ分離膜反応による高品質バイオ燃料プロセスの研究開発」(NEDO委託事業)



太陽光

[降灰地域における太陽光発電システムの高効率利用]

【内容】
日照量豊富な鹿児島地域は太陽光発電の適地であり、多数のメガソーラーが建設されています。一方、降灰時の火山噴灰による太陽電池モジュールの発電量の低下が生じており、その低下特性の定量的評価や降灰対策技術の開発が必要です。
当研究では、降灰量や火山灰の物理分析やモジュールの発電特性へ及ぼす影響の把握、降灰環境下に適したモジュールの設置条件、モジュール表面の防汚コート処理による降灰防御効果の有効性について研究を進めており、農林村には、降灰地域に適した太陽電池モジュールの開発を目指しています。なお、当該研究で得られる知見は、工場からの低廃棄物対策技術の開発にも有用です。
【主な外部資金等】
「人類文化発祥エリアの持続的な地域づくりの開発」に関する研究」(日本電気工業会 受託研究)



水素

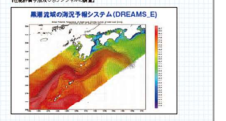
[バイオガス改質プロセスを利用した水素製造とCO2の分離]

【内容】
低炭素社会を目指し、製糖業、農業業の発展である地域の持続的な成長のために、バイオマスの活用が期待されています。バイオガスの改質プロセスを利用した水素製造は、CO2を含有するバイオガスを原料とし、水素と二酸化炭素を同時に生成するプロセスです。この水素製造プロセスでは、CO2を系外に排出させず、温室効果ガス削減効果を発揮できます。また、農業の合理化のために設置が期待されている小規模農業・畜産業の電力需要に対応可能な、小規模かつ高効率な水素製造プロセスの開発を行っています。
【主な外部資金等】
「科学技術振興機構 戦略的創造研究推進事業(ERATO型研究)」
「環境負荷を最大限から低減したバイオガスからの水素の大量合成とバイオガス活用への一般社会に適応した実証事業」

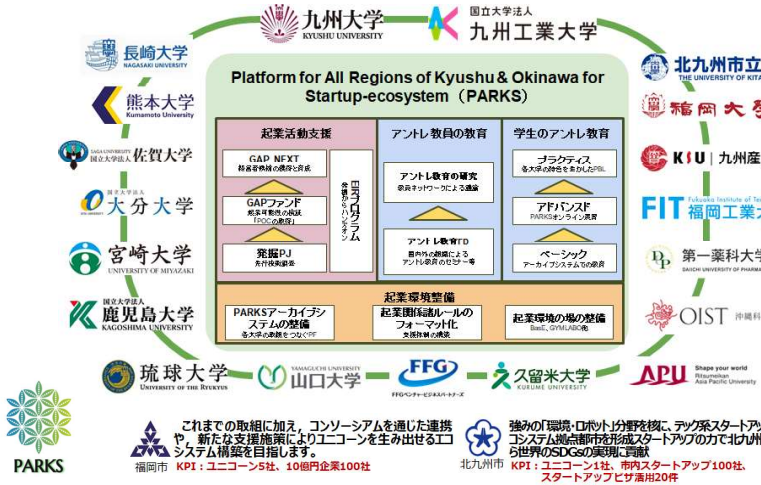
海洋

[海洋再生可能エネルギー実証フィールドの開発]

【内容】
海洋エネルギーポテンシャル等の評価を行うとともに、海洋再生可能エネルギーの実証フィールドの開発を行っています。
また、海洋エネルギー発電システムの実証試験を行うために、海洋エネルギーポテンシャルマップを作成しています。
【主な外部資金等】
「海洋エネルギー資源利用推進機構 海洋エネルギー発電システム実証フィールドの開発」



PARKS：Platform for All Regions of Kyusyu & Okinawa for Startup-ecosystem
九州・沖縄・山口の18大学と、ふくおかフィナンシャルグループの子会社である“FFGベンチャービジネスパートナーズ”の全19機関が参加し、顧客志向で業界改変が実現できるベンチャーを持続的に創出していくことを目的として設立されたプラットフォーム。



PARKS

特徴

大学発スタートアップ創出における事業化フェーズに則した４ステップの起業活動支援プログラムを提供。

STEP 4：EIRプログラム※
STEP 3：GAP NEXT
経営者候補の獲得・育成
※「客員起業家」による起業に向けた伴走支援

STEP 2：GAP ファンド
起業可能性の検証「POC（概念実証）の取得

STEP 1：発掘プログラム
事業化可能性のある研究成果の発掘

2022年度 起業支援 実績

GAPファンド　15件
GAP NEXT/EIR 12件

- 各ステップ毎に資金と支援プログラムを提供
- STEP 3,4については起業支援人材（プレCxO、EIR）による伴走支援

2021年　7プロジェクトに384名応募
2022年　15プロジェクトに400名超応募

概要

2023年3月に、九州・沖縄の全11国立大学が研究力向上に関する連携協力の共通プラットフォーム「九州・沖縄オープンユニバーシティ（KOOU）」を形成し、次の取組を推進。

①研究者や学生の研究力向上・交流
②研究設備・機器の共用化
③研究データの管理・利活用
④研究支援人材の資質向上　等

推進体制

会議体の名称	任務	構成員
九州・沖縄オープンユニバーシティ推進会議	KOOUの重要事項の審議	各大学の学長
運営委員会	連携事項の進め方や、各連携事項を推進するWGの設置を審議	各大学の代表者（理事・副学長クラス）
WG	連携事項の具体的な連携推進方策等について検討・実施（現状下記３WGを設置）。 1.　研究者・学生の研究力向上・交流WG 2.　研究設備・機器の共用化WG 3.　研究支援人材の資質向上WG	各大学の代表者（連携事項に応じ、希望する大学がWGに参画）

連携の概要

2023年3月に、沖縄科学技術大学院大学と包括連携協定を締結。相互の連携を強化し、次の取組を推進。

①研究者、大学院生、事務職員の交流
②共同研究等における協力
③機関出版物及び学術情報の共有
④研究設備・施設の相互利用
⑤共同研究等に基づく学術情報の相互利用
⑥社会的インパクトのある分野に関する共同会議、シンポジウム、ワークショップの開催
⑦九州・沖縄地域においてイノベーションエコシステムを促進するプラットフォームの連携　等

連携促進に向けた取組

まずは「研究」と「教育」の連携を進めることとし、以下の取組を進めるため両大学間で協議を開始。

【研究】
担当：研究担当理事、研究担当副理事
・ジョイントワークショップの開催（「化学、材料分野」を主な対象として2月末に開催予定）
・共同研究スタートアップに係るマッチングファンド
・研究設備・施設については、相互の研究設備等の視察と把握を実施中

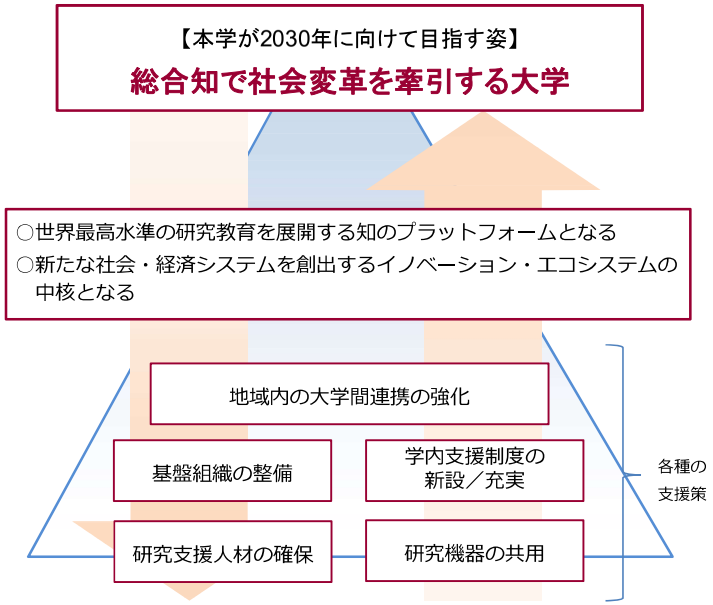
【教育】
担当：教育担当理事
・OIST学生の九州大学の大学院教育への参加（工学府におけるEngineering Research Seminarへの参加）
・九州大学の高大連携事業（QFC-SP）に係る連携プログラムの実施（2024年1月下旬予定）
・C-Hub（OIST組織）とのパートナーシップ活動（OISTの大学院生に対して本学学生に教授する機会を提供）

1．Kyushu University VISION 2030と本学の目指す姿

2．研究戦略に基づく各種の取組について
1）学内研究支援制度
2）稲盛フロンティアプログラム
3）若手研究者・女性研究者を対象とする支援制度
4）研究機器の共用に関する取組
5）研究支援人材の確保と組織化 （URAセンター構想、統括技術部）
6）共同研究獲得額倍増に向けた取組

3．地域内大学間連携強化に向けた取組
1）再エネ連携委員会、PARKS事業
2）九州・沖縄オープンユニバーシティ（KOOU）構想
3）沖縄科学技術大学院大学（OIST）との連携

4．まとめ



ご清聴

ありがとうございました。

第5章　大学等連携推進法人の活用による連携教職課程の設置と運用
～広域分散協働型連携の構築過程と現状～

佐古秀一（四国地域大学ネットワーク機構 代表理事／鳴門教育大学 学長）

本日はこのような機会をありがとうございます。先ほど紹介していただいたとおり、私は現在、一般社団法人四国地域大学ネットワーク機構の代表理事、併せて国立大学法人鳴門教育大学の学長を務めている佐古です。この社団法人は、徳島大学、鳴門教育大学、香川大学、愛媛大学、高知大学で構成されています。このような大学の構成で社団法人をつくり、大学等連携推進法人の認定を受けました。このネットワーク機構で取り扱っている主な業務が連携教職課程に関わるものであるため、私が現在、代表理事を務めています。

本日は大きく 6 点の項目に分けて話をします。1 点目は四国の教員養成大学・学部を巡る環境についてです。2 点目は四国国立大学の連携の経過、3 点目は連携教職課程の理念と体制、4 点目は連携教職課程の運用についてです。5 点目は、教職課程以外の法人の仕事として運営している、四国人財育成塾について簡単に話します。6 点目に今後の課題を挙げ、先生方の意見を聞きたいと考えています。よろしくお願いします。

まず、四国の教員養成大学・学部を巡る環境についてです。日本地図に県別の面積を示しています。最も広いのは当然、北海道です。2 位が岩手県、3 位が福島県です。四国は、4 県を合わせた面積が岩手県より少し大きい程度です。人口は 4 県を合わせて約 370 万人で、静岡県の人口にほぼ相当する人数です。ここに五つの国立大学法人が存在しています。この人口動態の資料は、国土交通省が提供している、少し古いデータです。ここに示されているとおり、人口は全国的に減少しているものの、四国ではそれよりも若干、速いペースで人口が減少しています。

その中で、18 歳人口の今後の見通しと大学入学者の想定を見てみます。これは 2040 年に向けた高等教育のグランドデザインの参考資料です。2017 年を基準として、18 歳人口、高校卒業者、大学進学者と進学率、国公私立別の入学者等を推計しています。2040 年の推計値が下に出ています。徳島、香川、愛媛、高知における 18 歳の推計人口は記載のとおりです。大学進学者の推計も下に並べられています。現状の大学の収容人数を前提とした場合の、国公私立大学の収容率を算定すると、徳島では 75.2 パーセント、香川では 77 パーセント、愛媛では 80 パーセント強、高知でも 80 パーセント程度となっています。全国的に似た傾向があるものの、四国が現在の収容人数を維持した場合、国立大学への入学者の比率は、相当、厳しい状況になることが予想されます。

次に、大学間の連携の経過を一覧表にまとめています。四国にある、五つの国立大学による連携の経過です。出発点は 2017 年にさかのぼります。表に示しているとおり、まず、四国地区の教職大学院の連携教育推進協議会を設置しました。2008 年、教職大学院の第 1 陣として、鳴門教育大学に教職大学院を設置しました。その後、2016 年に香川大学と愛媛大学、2018 年に高知大学に教職大学院が設置されました。香川大学と愛媛大学に教職大学院が設置された 2016 年、教職大学院がお互いの授業を利用できるようにすることを話し合う母体として、この連携教育推進協議会が設置されました。

ご存じのように、教職大学院のカリキュラムには、共通科目、専門科目、実習科目があります。履修単位数が相当多いため、授業科目をたくさん用意しなければなりません。限られた数の教員で

教職大学院を運営することは非常に厳しいため、2017 年から単位互換を目指した協議を始め、2018 年に、高知大学を含めた 4 教職大学院で単位互換を行う協定を結びました。学部の連携に入る前に、教職大学院のレベルで、国立教員養成大学・学部が連携する体制が整いました。

教職大学院の連携を踏まえ、2018 年 5 月、教員養成分野の連携事業を推進していくことが学長会議のレベルで話し合われ、確認されました。その後、実技系の科目で共同教職課程の具体化を検討することが決まり、同じ 2019 年の 11 月に、共同教職課程の設置を検討する組織が立ち上がりました。共同教職課程はその当時に使われていた用語で、現在の連携教職課程に当たります。共同教職課程を目指していくことが学長会議で確認された後、それを検討する組織として、大学等連携推進法人の設置を検討する委員会が設置されました。

2020 年、その委員会の下に、大学等連携推進法人の認定と共同教職課程の中身を検討する組織をつくりました。さらに、大学等連携推進法人の設置を検討する委員会の下に、一般社団法人設置準備委員会と共同教職課程設置準備委員会を設け、具体的な検討に入りました。2021 年、大学等連携推進法人に係る国の制度が施行されました。私たちはまず、2021 年 3 月に一般社団法人四国地域大学ネットワーク機構を設立し、2022 年 3 月に大学等連携推進法人の認可を受けました。以上がこれまでの経過です。大学等連携推進法人は 2022 年に出発しましたが、それまでに学部だけでなく、教職大学院のレベルでも大学間の話し合いが進み、現在に至っています。

これは大学等連携推進法人が認められるまでの検討組織です。三つのレベルに分かれています。一番上に大学等連携推進法人協議会を設けています。この協議会には各大学の学長が参加し、さまざまな事項の協議や確認をします。資料の左側にある組織は、大学等連携推進法人の認定を受けるための枠組みを議論し、申請事務を行う委員会です。それに対して右側にある組織は、連携教職課程の中身や方針を決める連携教職課程設置準備委員会です。その下に各教科のワーキンググループを設け、検討を進めてきました。右側の中身を見てください。設置準備委員会の役割は、令和 5 年度連携教職課程の編成方針、課程認定の申請書類の準備、教学管理体制に係る話し合いなどです。実技系の教科の連携教職課程を作るに当たって、音楽、美術、保健体育、技術、家庭、情報の、六つの教科の実務担当者を含めたワーキンググループをつくり、教職課程の具体的な授業の構成と課程認定のための準備を進めました。

一般社団法人四国地域大学ネットワーク機構の設立後、大学等連携推進法人の認定を受けました。この写真はネットワーク機構設立時のものです。コロナ禍で対面の設立式を行うことが難しかったため、オンラインで行いました。ディスプレーを並べて 2 人の学長が握手をする形での設立式となりました。

この研究会では、山梨の事例で大学等連携推進法人についての紹介は一度行われているようですが、私たちの考え方をあらためて紹介します。この資料は、平成 30 年に当時の文部科学大臣が提出したものです。地域連携プラットフォームの在り方の一つとして、国公私立の枠を超えた連携を可能とする、大学等連携推進法人(仮称)の制度を創設するプランが示されました。

また、大学等の緊密な連携を効果的に推進するため、一般社団法人に対して、文部科学大臣が大学等連携推進法人として認定する制度を設けるとあります。この部分で、新たに大学等連携推進法人を設けることが示されました。さらに、教学上の特例として、他の大学が当該大学と緊密に連携して開設した連携開設科目を、当該大学が自ら開設するものとみなすことができる等の特例措置を設けると書かれています。それぞれの大学が限られたリソースで教職課程を運営する現在の形に対して、各大学が教育リソースを持ち寄ることで、自らの大学が開設した授業科目として組み込める

という特色です。私たちはこの制度を非常に有用性の高いものと考え、活用することにしました。なお、図の中に、大学等連携推進法人における教学上の大学間連携として、連携開設科目の開設、連携開設科目を活用した教職課程の共同設置とあります。ここで教職課程という文言が使われているため、私たちも話を進めやすいと判断しました。

次のスライドを見てください。教職課程の基準に関するワーキンググループの報告を受けた制度改正について、中央教育審議会に出された資料の一部を抜粋しています。赤枠に、「今回新設」と書かれた部分があります。「仕組み」の欄には、先ほど説明したことと同様の内容が書かれています。大学が開設する授業科目上の特例として、連携開設科目を自らが開設する授業科目に組み込むことができるとあります。ただし、8割という上限が設けられています。

今回の四国の連携で最も重要な意味を持っている部分が下にあります。上記の仕組みを活用する複数の大学が、同一の種類の免許状の教職課程認定を同時に受けようとするとき、つまり連携教職課程においては、一定の要件を満たした場合に、大学間の専任教員の共通化を可能とするとあります。現在は専任教員の位置付けが少し変わっていますが、当時の教員養成系の大学では、各教科の免許を出すための専任教員の必置人数が定められていて、その条件を満たさない限り、免許が出せませんでした。特例が設けられたことによって、ある大学がある教科の免許を出すとき、必置人数に欠員があっても、他大学の教員を専任教員として読み込むことが可能となり、この特例は、私たちにとって非常に有効な制度だと考えています。

ただし、注意書きがあります。米印の2番にあるとおり、連携教職課程を設置しようとする大学には、課程認定基準上の要件が課されます。また、幼稚園・小学校の教職課程の認定を受けた教員養成を主たる目的とする学科等が一以上含まれていることとあります。四国の場合は、全てが国立の教員養成系の大学・学部であるため、この条件は簡単に満たすことができます。次に、教学管理のための体制を整備すること、その際、各設置大学の専任教員がそれぞれ1人以上からなるものであることとされています。後ほど説明しますが、教学管理のために整備する体制に、お互いの大学の関係者が参加することが定められています。実務上、非常に大きな意味を持つものが最後の条件です。学生が在籍する学科等において8単位以上を修得し、それ以外の学科等のいずれかで8単位以上を修得するものとして必要な単位数を開設することとあります。やや分かりづらい表現ですが、要するに、大学間の連携において、他大学の授業科目を8単位以上、修得することが条件とされています。

私たちにとっての連携教職課程のメリットは、自らが開設した授業科目に他大学の授業科目を組み込めることです。言い換えると、各大学が有している教育リソースの範囲を超え、幅広い授業科目を学生に提供できます。二つ目のメリットは、専任教員の共有が可能になることです。参画する大学間で配置すべき専任教員を共有できるため、大学間で専任教員を共有することで、一つの大学においては比較的少ないリソースで、その教科の教職課程が設置できます。三つ目に、さまざまな連携形態の中でも、連携教職課程の場合、各大学の教育方針やポリシーを担保できるというメリットがあります。具体的に言うと、連携教職課程を組んだとしても、卒業時には各大学の卒業証書を出すことができます。各大学が持っているポリシーを変更することなく、そのポリシーに整合する形で、他大学の授業科目を組み合わせればよいということです。あくまで各大学が目指す教員養成の方針や、育成すべき学生像に基づく形で協力し合えることが大きな特徴です。四国では、この連携教職課程の設置をこれからの人口減への対策につなげていければと考えています。

これは教職課程認定基準を抜粋したものです。教職課程を設置する上で必要とされる専任教員の

数があります。美術の免許を出す場合に必要とされる専任教員数は 3 人以上となっています。同じく、家庭と情報では 4 人以上が必要です。各大学が単独で授業を行う場合、それぞれの大学でこの人数の教員をそろえる必要があります。これを連携教職課程に移すと、必ずしもこの専任教員数を配置せずとも、他大学の教員を組み込むことで、教職課程を開設できることがメリットです。

ここまでは検討の経過と体制について話してきました。この連携教職課程の設置に至るまでには、さまざまな問題が発生しました。簡単に設置できたわけではありません。ここでは主な問題に絞って紹介します。

1 点目は、各大学の既存のカリキュラムとの調整です。これは連携教職課程の一つの特徴で、他大学から 8 単位分を自大学の学生に履修させることが必要になります。これまで各大学には、それぞれの大学のポリシーと教員配置に基づき、学生を教育するための、体系的なカリキュラムがありました。その中に他大学の授業科目を組み込むことになると、既存のカリキュラムとの調整が難しくなります。これまでの大学は、その大学の中で閉じたカリキュラムで学生の指導をする、いわゆる自前主義で教育を行うことが当たり前でした。連携教職課程になることで、自大学のカリキュラムの中に他大学の授業科目が組み込まれることになります。その大学なりの一貫したカリキュラムを修正し、調整しながら他大学の授業科目を位置付けることが求められる部分に難しさがありました。

2 点目は、各大学の将来構想との関連です。やや抽象的な見出しになっています。連携教職課程では他大学と連携をしますが、教職課程の専門科目に当たるものについては、大学間の学部連携でまかなうことも可能です。他大学との連携ではなく、大学の学部間連携で授業を取り扱う方向を重視する大学もあるのではないかと思います。今後、各大学が教職課程をどのように位置付け、どのレベルの連携で機能を強化し、発展させていくかは、大学によって考え方が異なります。その点の調整に難しさがありました。

3 点目は、人事計画との調整です。他大学の授業科目を自大学の授業科目に組み込めることはメリットだと言いましたが、その科目を担当する他大学の教員が退職することは、非常に大きな問題になり得ます。自大学に関しては、人事計画に基づいて授業の設置計画が立てられますが、他大学の教員に依存することになれば、他大学の人事計画がどのように動くかによって、授業の開設が難しくなる事態も発生します。これは大きな問題であり、現在も未解決の部分です。私たちの連携教職課程では、令和 5 年度に開設した教職課程のうち、各大学の担当科目については、令和 5 年度の入学生が卒業する令和 9 年度まで責任を持つことで合意を得ています。従って、現時点では、各大学が設けている連携開設科目は今後も維持するという中期的な見通しで運用を進めています。

4 番目と 5 番目は、実務的でありながらも非常に大きな問題です。教職課程を連携させるに当たって、大学によって異なる学年暦や時間割を合わせることは簡単ではありません。特に、今回の私たちの大学間連携は 5 大学に及びます。5 大学の学年暦や時間割を調整することは非常に困難でした。5 点目の実習を含む科目の実施方法に関しても、実技系の教科で必要となる、実習を含む授業科目にどのように対応するかが大きな問題でした。このような多くの問題に苦労しながら検討を重ね、令和 5 年度に連携教職課程の開始に至りました。

この図は、どの大学がどの教科で参加しているかを一覧にしたものです。検討の過程では、先ほど挙げたような困難があり、連携教職課程に至らなかった教科もあります。結果的に、美術、家庭、情報のうち、美術と家庭では中学校と高校一種の免許状、情報では高校一種の免許状の連携教職課程が成り立ち、各大学が記載のとおり参加しています。徳島大学は教員養成学部はありませんが、総合科学部で美術の免許状を出しているため、美術科目で参加しています。現在は 3 教科で連携教

職課程が運用されています。

次に、連携教職課程の理念と現状の運用体制について説明します。四国において人口減少社会における教員養成系学部・大学の役割をどのように考えるべきか、担当者間で議論を重ねてきました。人口が減り、子どもの数が減ると、教員は少なくてよいと考えられ、教員養成系の学部・大学も多くは要らないのではないかという議論に直結しがちです。しかし、教員養成を担う立場から言えば、教員養成系の学部・大学には、教員を育てるという主たる機能だけでなく、現職教員の研修の機能もあります。また、特に実技系の教科は、文化振興の面でも重要な役割を果たしています。

仮に特定の地域の一つの大学に教員養成機能を集約・統合することは、被統合県の人材育成、教員研修、地域文化の活性化に大きなダメージを与える可能性があります。われわれの現在のスタンスは、スライドの表紙に使用している言葉のとおり、分散協働型の広域連携を進めていくことです。この考え方は、県域を超えた一つのエリアとして連携していこうとするものです。また、機能を集約させるのではなく、大学が分散型で各地域の教員養成を支え、つながることで、機能を落とさない方向を目指しています。教員養成の状況は非常に厳しくなっています。このままでは、幅広い領域をカバーする教員養成の教育リソースは先細りし、学生にとって魅力の少ない教育になってしまいます。リソースの制約の下で、教員養成系の大学に課せられた、幅広い専門領域の教育を行うため、教職課程の豊富化を実現したいと考えています。

もう一つの理念は、単独の大学では難しい、さまざまな魅力のある授業科目の開設や現代的課題に応える教育を実現し、特色化を図ることです。大学間の連携により、エリア全体で機能を強化し、学生にとって魅力のある教職課程を作っていくことを目指しています。

この図は現在の運用体制です。先ほど紹介した検討期の体制を基に、ここでも 3 段階を設けています。図では 4 段階になっていますが、上の社員総会と理事会は社団法人を運営する組織体です。いずれも学長がメンバーになっていて、学長間で社員総会と理事会が行われます。その下に、教職課程の連携を扱う教職連携委員会があります。現時点では、連携教職課程および連携開設科目に係る大学間の申し合わせや評価基準、その他の共通する事柄について、大学の調整が必要な事項を取り扱っています。構成員は各大学から 2、3 人の、主に教育担当の理事、副学長、教育学部長などです。

この委員会の下に、大きく分けて三つの組織体があります。左の連携教職課程部会では、教科ごとに連携教職課程の授業科目の内容を決めたり、協議の上で新しい授業科目を作ったりします。美術と家庭と情報の科目の部会があります。構成員は各大学からの 1 人以上で、各教科の参画大学の専任教員が入ります。

真ん中にある連携教職課程の事務ワーキンググループは、事務的な調整を行う組織として置いているものです。この事務ワーキンググループは非常に重要です。学生の履修登録や成績管理の共通化などを担っていて、連携教職課程を運用する上で、極めて重要な役割を果たしている組織だと言えます。右に教職大学院連携部会があります。当初の学部の連携教職課程に加え、先ほど出発点になったと言った、教職大学院での単位互換に関する事項を、教職連携委員会の下で協議することになりました。そのための教職大学院連携部会を設け、教職大学院の専攻長や研究科長などが入って議論をしています。この組織体も令和 5 年 4 月に出発しました。三つの大きな検討部会の上に、それらを調整していく教職連携委員会を置き、学長会議につなぐ形で動いています。

具体的な運用について説明します。先ほど、他大学の授業科目で 8 単位を履修することが条件になっていると言いました。資料に書いてあるとおりです。この条件は事務的に非常に大きなハード

ルでした。各大学が、この 8 単位を他大学のどの科目で学生に履修させるかという調整に相当苦労しました。今回、四国では 5 大学が連携しています。連携教職課程を構成する大学数は 4 が最大です。4 大学で構成する場合は、他の 3 大学から合計で 8 単位を取ればよいことになります。下に書いているとおり、連携大学が多数である場合、学生が他大学から修得する 8 単位以上の開設のみであれば、授業科目が膨大にならず、体系的なカリキュラムの編成が可能になります。

これは現在、3 教科で編成している教職課程の科目一覧です。黄色の部分が本年度から開設しているものです。令和 5 年 4 月に連携教職課程の運用を開始したため、まず 1 年次生を対象に開講する科目を示しています。今後、2 年次生、3 年次生になるにつれ、多くの授業科目が連携教職課程として動いていくことになります。

次は授業方法についてです。冒頭で、四国の面積は岩手県より少し広い程度だと言いました。四国には背骨のような四国山脈があり、4 県がその山脈を背に受けて、海側に開いているという地理的な特徴を持っています。この特徴により、四国内の交通は不便です。従って、当初はオンラインを活用した授業を考えていましたが、今回、対象としている教科が実技系であることから、オンラインだけで授業の交換を行うことは難しい状況がありました。令和 3 年 7 月の学長会議において、記載のとおり、今後の授業方法に関する合意をしています。授業開講方式としては、オンラインの特長を生かした授業を取り入れるとともに、授業の特性や教育効果、担当者の負担等を勘案し、学生が移動する方式や授業者が移動する方式など、各授業科目に応じた、多様な開講方式を工夫します。また、特に実技に関する授業には集中講義を活用し、複数大学の学生が参加できる方法を積極的に取り入れます。オンラインが使えるものにはオンラインを使うことが望ましいものの、授業の必要性や教育効果などを勘案して、多様な授業方法を採用することになっています。

この合意に伴い、担当教員に対するインセンティブについても、大学間で共通の内容を整理することになりました。令和 4 年の学長会議において、連携教職課程に係るインセンティブが決定しています。インセンティブの支給は、連携開設科目を担当し、他大学の学生の受講が実際にあった場合を対象とします。インセンティブの内容も極めて細かく決められています。専任教員の所属大学で授業をする場合、また、それ以外の所で授業を開講する場合には、2 の丸 1 に記載のとおり手当が支給されます。

具体的に言うと、連携教職課程の運用以前に、鳴門教育大学の教員が香川大学に非常勤の集中講義に行った場合、当然、非常勤としての収入がありました。連携教職課程では、各大学がお互いの授業科目を組み込むことになるため、専任教員の共有化も含め、これまでと同様の非常勤手当を支給することが難しくなります。それに代わるものとして、今回のインセンティブを用意しました。3 番のインセンティブの名称は、5 大学共通で「連携教職課程担当手当」としています。インセンティブの期間とその他のインセンティブについても、記載のとおり取り決めています。

併せて、連携開設科目に係る費用の負担についてです。細かな部分は割愛しますが、学生のための備品や消耗品等の購入費用、外部からゲストティーチャーを呼ぶ際の費用、施設を借り上げる際の費用などについても、5 大学で取り決めをしています。また、学生が移動する場合の経費は、各大学が授業を行う上で、無理が出ない程度に負担することが取り決められています。

連携教職課程の狙いとして、学生にとって魅力的な授業科目を作ることを挙げました。その中で少しずつ動き始めている一つの事例を紹介します。本日、紹介するのは美術の授業科目です。美術科に関しては、検討の当初から、連携教職課程を使った、魅力のある教育を行うことを目指し、積極的な議論がなされてきました。記載の 3 点の狙いを基に、現在の授業を構成しています。

1点目は、学生の学びの活性化を図ることです。実技系の科目を専攻する学生の数は、どの大学でも1桁台にとどまり、小さくまとまってしまう傾向があります。複数の大学の学生が授業に参加し、交流することで、刺激し合って切磋琢磨できる環境をつくることが1点目の狙いです。

2点目は、授業内容の豊富化です。各大学の教員の専門性を生かした授業科目を提供し合うことで、構成大学の教員が相互に協力することができます。フィールドワーク等に関しては、一つの大学が担当する授業科目に別の大学の教員が参加し、授業内容を豊かにすることを目指します。

3点目は授業内容の高度化です。構成大学に所属する教員としてだけでなく、美術の教員としての豊かさを培うため、美術教育に関わる第一人者や企業と連携し、複数の大学が協力して一つの授業を作ることで、授業内容の高度化を図ります。

授業の事例を記載しています。これから開講する授業科目も多くあります。鳴門教育大学では、「美術教育の未来を考える」という授業を開講しています。対象は1年次生です。「先端芸術表現論」は、徳島大学が2年次生を対象に開講している授業です。最先端の芸術の現場を学ぶ狙いで開講されます。「美術科教材開発実践研究」は、徳島大学で3年次生を対象に開講されています。3大学の学生らが、各大学や教育実習での学びを生かしながら交流し、新しい美術の題材開発について学びます。開設責任は徳島大学にあるものの、3大学の教員が協働して指導します。「地域ワークショップデザイン」の授業は、香川大学が3年次生を対象に開講しています。外部の講師を招聘し、男木島をフィールドとしたワークショップに複数の大学の学生が参加します。開講責任は香川大学にありますが、構成3大学の教員が協働して指導に当たります。

次に掲載しているものは、本年度から1年次生を対象に始まった、「美術教育の未来を考える」という授業の具体例です。今回の開講では、鳴門教育大学と徳島大学から合計7人の学生が参加しています。オンラインで同時双方向の履修ガイダンスを行い、福本先生のオンデマンド授業と茂木先生の集中講義で構成されています。写真にあるとおり、複数大学の学生が参加してワークショップを展開しています。これは集中講義の写真です。

また、先ほども言ったとおり、私たちは授業の中身を変えるだけでなく、学生の交流を活発にすることも目的としています。鳴門教育大学の場合は、実技系の教科に所属する学生が1桁台と非常に少ないため、複数の大学の学生と交流することによって、学生が切磋琢磨できる環境をつくることを目指しています。そのためにも、オンラインやオンデマンドの授業だけでなく、集中講義のような、対面での授業を取り入れることも考えています。

ここで、連携教職課程の紹介ビデオを流します。

＜ビデオ音声＞

四国の連携教職課程で教員を目指しませんか。連携教職課程とは、複数の大学が連携して授業科目を分担・補完し合い、設置している教職課程のことです。例えばA大学とB大学で連携教職課程を設置している場合、A大学の学生であっても、B大学の授業科目を履修できます。連携教職課程になることで、これまでと変わることがあります。一つ目は、連携している他大学の、特色ある授業科目を履修できるようになることです。連携教職課程でない、通常の教職課程の場合、学生が他大学の授業科目を履修することは困難です。連携教職課程では、各大学が連携して授業科目を共有しているため、他大学の授業科目を履修できるようになります。当然、教員免許を取得するための必要単位としてカウントできます。

連携教職課程になって変わることの二つ目は、連携している他大学の学生と交流する機会が増

えることです。大学間で共有している授業科目をそれぞれの大学の学生が履修できるため、同じ授業の履修を通じて、教師を目指す、他大学の仲間を増やすことができます。これら以外にも、四国の連携教職課程ならではの特色があります。それは複数大学が協力し、これまでにない、新しい授業科目を作っていることです。これまでの授業科目を共有するだけでなく、それぞれの大学の特色や強みを生かし、単独大学だけではなし得ない、魅力的で新しい授業科目を作っています。

また、他大学の授業を履修する際の、さまざまな方法も準備しています。非同期のオンデマンド型授業や ZOOM などを活用した双方向遠隔型授業の他、大学教員が学生の大学に出向く教員移動型授業、学生が大学教員のいる大学に出向く学生移動型授業、学生と大学教員が大学以外の場所に集まる集合型授業などの対面型授業も準備しています。授業科目の目的や内容に応じて最適な選択をしたり、それぞれの方法をミックスしたりしながら授業科目を開講しています。四国の連携教職課程は、現在のところ、美術、家庭、情報の 3 教科で運用しています。それぞれの構成大学は記載のとおりです。皆さんも四国の連携教職課で教員を目指しませんか。

このようなビデオを高校生に見てもらい、四国で教員になってもらうことにつなげたいと考えています。

ここでいったん連携教職課程の話から離れます。ネットワーク機構のもう一つの活動である、四国人財育成塾について簡単に紹介します。この事業は教員養成に限らず、これからの社会を担う人々をどのように四国で育てていくかというねらいをもとに展開されているものです。5 大学で学術講演会やシンポジウムを順次企画・開催しながら、今日的な課題に取り組み、四国地域をけん引できる人材の育成に取り組んでいます。2021 年 4 月に発足し、キックオフとして、「ポストコロナ社会と共災社会を踏まえた四国版ニューノーマルを考える」というテーマのシンポジウムを香川大学で行いました。

以下、第 1 回は徳島大学で「アントレプレナーシップについて」、第 2 回は高知大学で「カーボンニュートラル・脱炭素社会の実現に向けて」、第 3 回は愛媛大学で「全世代対応型・「地域における知の拠点」として大学はどうあるべきか」、第 4 回は香川大学で「AI 新時代の人財育成を考える」というテーマのシンポジウムを開催しました。第 5 回は鳴門教育大学で「領域横断型教育、STEAM 教育による人材育成の現状と展望」をテーマとしたシンポジウムを 2024 年 2 月に予定しています。テーマごとに外から講師を招き、これからの時代をけん引する人を育てるための意見交換や情報交換を行っています。

最後にテーマを連携教職課程に戻します。まだ整理し切れていませんが、課題についても話しておきます。

1 点目です。現在、連携教職課程は 3 教科で運用しています。内容を広げる方向に進んでいくことを目指してはいるものの、難しい面もあります。何度も言っているとおり、他大学から 8 単位以上を修得するという条件が非常に大きなネックになっています。8 単位の規定が緩和されれば、他の教科等にも運用を広げられる可能性があります。この 8 単位をどのように学生に修得させるかについては、自大学のカリキュラムとの整合や、授業時間の調整なども必要になります。8 単位以上を修得するという条件が、連携の大きな足かせになっています。

また、大学間調整コストが大きい点は、四国の特徴であるとも言えます。5 大学という規模で連携していることにより、大学間の調整コストは非常に大きくなります。最初に説明したとおり、3 段階

に及ぶ組織体を設け、大学間の意思疎通を図る形を取らざるを得ないことも大きな課題であると言えます。

2点目の課題は、今後のシナジー効果をどのように創出していくかです。美術等の教科では、単独大学では実施困難な授業の開設ができています。これは他の教科にも広がっていく可能性があり、各大学の授業担当者のコミュニケーションや話し合いはこれからも活性化していくと予想しています。それに伴い、面白いアイデアが出てくることを期待しています。

3点目はICTの活用です。先ほど、四国は地理的に交通が不便であることを伝えました。今後はICTを活用し、実技系の教科であっても、できる限り移動を伴わない形で授業を開設したいと考えています。技術の進展と、それを利用する教員側の創意・工夫は、今後、さらに追求していく価値があると考えています。

4点目は長期的なビジョンです。一つ目の問題にも関わりますが、現在、一応の枠組みを作り、連携教職課程を出発させるところまで至っています。今後、それをどのような形で運用していくかについては、さらなる検討を要すると考えています。人口減少や教員需給が大きく変化する状況になれば、この連携教職課程をどのように運用していくかという議論がさらに前進すると予想しています。少なくとも四国には、連携教職課程と、それを支える体制があります。今後のさまざまな状況に対し、各大学が連携して取り組める基盤ができています。その体制を活用し、今後の在り方をさらに検討していきたいと考えています。

大学等連携推進法人の活用による連携教職課程の設置と運用

～広域分散協働型連携の構築過程と現状～

一般社団法人四国地域大学ネットワーク機構代表理事
（構成大学　徳島大学，鳴門教育大学，香川大学，愛媛大学，高知大学）
国立大学法人鳴門教育大学長
佐古　秀一

鳴門教育大学マスコットキャラクター
なる★ワン
（Naru★One）

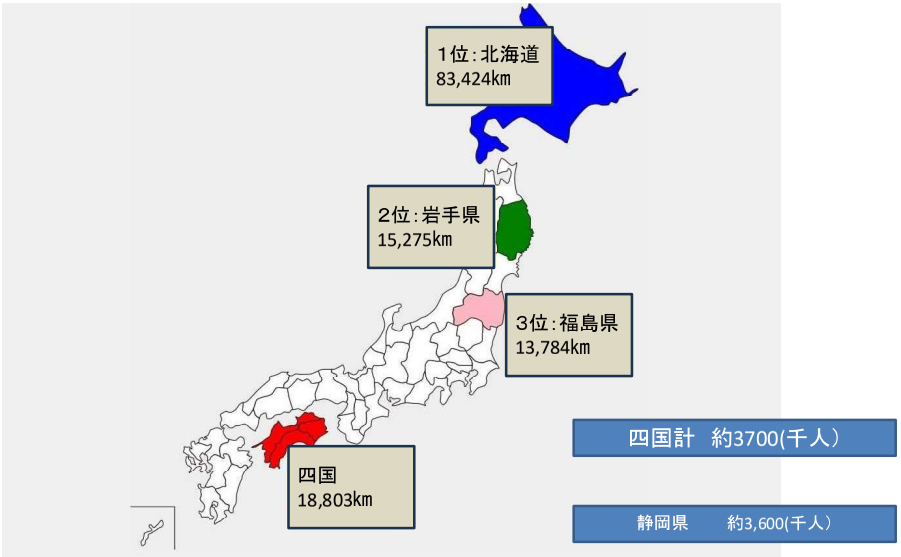
国立大学法人 鳴門教育大学

1．四国の教員養成大学・学部（国立）をめぐる環境
2．四国国立大学間連携の経過
3．連携教職課程の理念と体制
4．連携教職課程の運用
5．四国人財育成塾の運用
6．課題

1．四国の教員養成大学・学部（国立）をめぐる環境
2．四国国立大学間連携の経過
3．連携教職課程の理念と体制
4．連携教職課程の運用
5．四国人財育成塾の運用
6．課題と展望

1．四国の教員養成大学・学部（国立）をめぐる環境

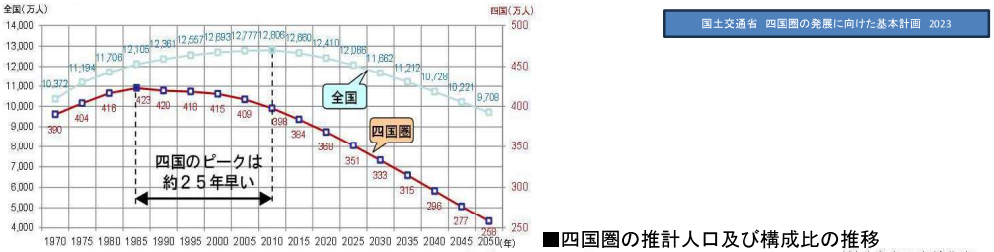
四国の人口動態



1．四国の教員養成大学・学部（国立）をめぐる環境

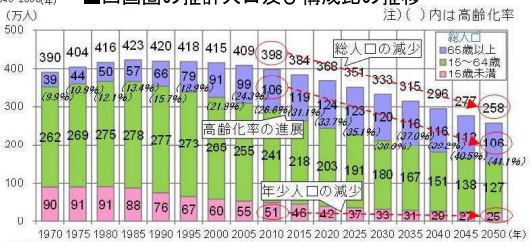
四国の人口動態

■人口減少の推移



国土交通省　四国圏の発展に向けた基本計画　2023

■四国圏の推計人口及び構成比の推移



出典）2040年まで：国立社会保障・人口問題研究所「都道府県の将来推計人口（平成25年3月推計）」
2045年：四国地方整備局作成
2050年：国土交通省　国土政策局

1．四国の教員養成大学・学部（国立）をめぐる環境
2．四国国立大学間連携の経過
3．連携教職課程の理念と体制
4．連携教職課程の運用
5．四国人財育成塾の運用
6．課題と展望

1．四国の教員養成大学・学部（国立）をめぐる環境

2040年の各都道府県進学者数等推計（2017年基準）

H30.11.26「2040年に向けた高等教育のグランドデザイン（答申）」参考資料より

	滋賀	京都	大阪	兵庫	奈良	和歌山	鳥取	島根	岡山	広島	山口	徳島	香川	愛媛	高知
18歳人口【2017】	14,537	24,543	85,687	54,774	14,072	9,998	5,427	6,517	19,189	27,297	13,098	7,159	9,652	13,586	6,626
高校等卒業者数【2017】	12,884	23,480	75,858	47,201	12,061	8,986	4,881	6,045	17,762	23,780	11,321	6,443	8,662	11,480	6,081
大学進学者数【2017】	7,182	15,884	47,347	30,147	8,016	4,324	2,115	2,650	9,183	14,995	5,069	3,318	4,733	6,373	2,685
大学進学率【2017】	49.4%	64.7%	55.3%	55.0%	57.0%	43.2%	39.0%	40.7%	47.9%	54.9%	38.7%	46.3%	49.0%	46.9%	40.5%
（国公私別）【2017】	7.1% 2.9% 39.4%	8.4% 3.9% 52.4%	5.4% 2.7% 47.2%	8.5% 3.8% 42.7%	9.6% 3.9% 43.4%	9.5% 4.0% 29.7%	13.3% 3.1% 22.6%	13.9% 4.3% 22.5%	12.7% 3.4% 31.8%	11.6% 5.1% 38.2%	9.9% 4.1% 24.7	14.5% 2.7% 29.1%	12.5% 3.0% 33.5%	13.9% 3.6% 29.5%	8.7% 5.7% 26.1
短大進学率【2017】	5.7%	5.4%	5.5%	4.4%	5.4%	5.6%	7.3%	6.9%	4.1%	3.8%	5.0%	4.9%	5.2%	5.7%	6.0%
専門学校進学率（関係）【2017】	16.9%	13.7%	15.0%	13.9%	14.1%	16.7%	19.3%	22.0%	17.1%	11.8%	16.5%	16.6%	15.5%	18.5%	17.6%
大学数【2017】	8	34	55	37	11	3	3	2	17	20	10	4	4	5	3
（国公私別）【2017】	2 1 5	3 4 27	2 2 51	2 3 32	3 2 6	1 1 1	1 1 1	1 1 0	1 2 14	1 4 15	1 3 6	2 0 2	1 1 2	1 1 3	1 2 0
入学定員【2017】	7,098	32,736	51,582	26,955	4,813	1,605	1,496	1,457	9,670	13,531	4,226	2,983	2,184	3,630	1,935
入学定員（国公私別）【2017】	950 600 5,548	3,706 920 28,110	4,155 2,776 44,651	2,690 1,792 22,473	730 348 3,735	890 180 535	1,140 276 80	1,157 300 0	2,198 430 7,042	2,338 1,515 9,678	1,917 959 1,350	1,388 0 1,595	1,239 90 855	1,770 100 1,760	1,075 860 0
大学入学者数【2017】	7,498	33,783	54,891	28,060	4,993	1,640	1,591	1,516	9,330	13,547	4,290	2,769	2,077	3,789	2,045
（国公私別）【2017】	1,023 641 5,834	3,837 979 28,967	4,276 2,916 47,899	2,792 1,873 23,395	786 362 3,845	936 181 523	1,181 320 90	1,195 321 0	2,278 472 6,580	2,466 1,689 9,392	1,997 1,019 1,274	1,447 0 1,322	1,279 90 708	1,866 100 1,823	1,131 914 0
県外から流入【2017】	5,968	25,789	27,862	14,270	3,799	1,148	1,275	1,125	5,279	5,726	3,098	1,506	1,256	1,694	1,501
県内から流出【2017】	5,652	7,890	20,318	16,357	6,822	3,832	1,799	2,259	5,132	7,174	3,877	2,055	3,912	4,278	2,141
流出入差（流入－流出）【2017】	316	17,899	7,544	−2,087	−3,023	−2,684	−524	−1,134	147	−1,448	−779	−549	−2,656	−2,584	−640
自県進学率【2017】	21.3%	50.3%	57.1%	45.7%	14.9%	11.4%	14.9%	14.8%	44.1%	52.2%	23.5%	38.1%	17.3%	32.9%	20.3%
18歳人口推計【2040】	11,375	17,431	58,280	39,050	8,874	6,224	3,994	4,887	13,744	20,268	8,972	4,789	6,712	8,981	4,366
大学進学者数推計【2040】	6,233	12,868	34,683	22,294	5,452	2,914	1,821	2,127	7,436	11,564	3,623	2,216	3,330	4,901	2,049
大学進学率推計【2040】	54.8%	73.8%	59.5%	57.1%	61.4%	46.8%	45.6%	43.5%	54.1%	57.1%	40.4%	46.3%	49.6%	54.6%	46.9%
大学入学者数推計【2040】	5,919	26,287	41,083	21,098	3,691	1,186	1,256	1,201	7,358	10,519	3,419	1,997	1,549	2,907	1,562
（国公私別）【2040】（※注）	808 506 4,606	2,986 762 22,540	3,200 2,182 35,700	2,099 1,408 17,590	581 268 2,842	677 131 378	932 253 71	946 254 0	1,796 372 5,189	1,915 1,312 7,293	1,592 812 1,013	1,044 0 953	954 67 528	1,432 77 1,399	864 698 0
入学定員充足率推計【2040】	83.4%	80.3%	79.6%	78.3%	76.7%	73.9%	84.0%	82.4%	76.1%	77.7%	80.9%	66.9%	70.9%	80.1%	80.7%
（国公私別）【2040】（※注）	85.0% 84.3% 83.0%	80.6% 82.8% 80.2%	77.0% 78.6% 80.0%	78.0% 78.6% 78.3%	79.6% 76.9% 76.1%	76.1% 72.7% 70.7%	81.8% 91.5% 88.8%	81.8% 84.7%	81.7% 86.6% 73.7%	81.9% 86.6% 75.4%	83.0% 84.7% 75.2%	75.2%	59.8% 77.0% 74.6%	61.7% 80.9% 76.7%	79.5% 80.4% 81.2%

（※注）2017年の国公私の割合（実績値）のまま機械的に試算したもの。

2．四国国立大学間連携の経過

■四国５国立大学による教職連携の経過

2017．2.14　四国地区教職大学院連携協力推進協議会設置
2018．3．6　4教職大学院で単位互換協定
2018．5.31　教員養成分野の連携事業を推進することを学長会議で確認
2019．7.26　実技系科目で共同教職課程の具体化を検討することを協議
2019.11.18　共同教職課程の設置を検討する組織として「大学等連携推進法人（仮称）設置を検討する委員会」を設置
2020．6．9　大学等連携推進法人認定と共同教職課程の設置に向けた検討組織を設置
- 大学等連携推進法人（仮称）設置を検討する委員会
- 一般社団法人設置準備委員会＋WG
- 共同教職課程設置準備委員会＋WG

2021．2.26　大学等連携推進法人に係る制度が施行
2021．3.18　一般社団法人四国地域大学ネットワーク機構設立
2022．3.31　大学等連携推進法人の認可

2．四国国立大学間連携の経過

四国５国立大学連携による「大学等連携推進法人」認定に向けた組織体制図

大学等連携推進法人協議会

役割	「大学等連携推進法人」に係る諸事項の協議
構成員	各学長

大学等連携推進法人申請準備委員会

役割	大学等連携推進法人の申請に向けた以下事項の検討 ・「大学等連携推進法人」への申請　等
構成員	委員長：尾前事務局長（鳴門教育大学） 各大学２名以内：理事、副学長等
設置期間	令和2年6月～「大学等連携推進法人」認定完了まで ※認定完了後は廃止

大学等連携推進法人申請準備WG

役割	大学等連携推進法人の申請に必要な以下事項の作業 ・「大学等連携推進法人」への申請　等
構成員	各大学２名以内：事務責任者（事務局長、部課長等）
設置期間	令和2年6月～「大学等連携推進法人」認定完了まで ※認定完了後は廃止

連携教職課程設置準備委員会

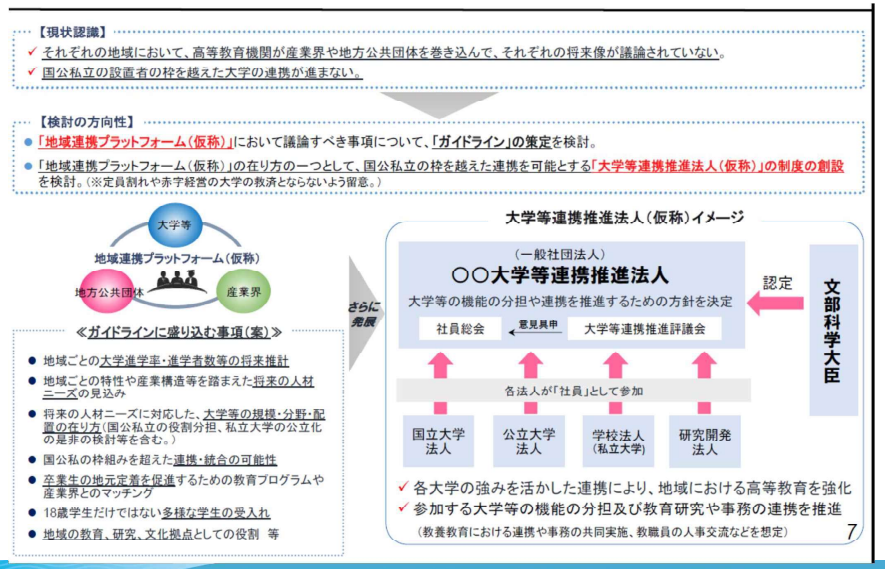
役割	令和5年度連携教職課程の設置に必要な以下事項の検討 ・令和5年度連携教職課程の編成方針 ・課程認定申請書類（WG案）の了承 ・教学管理体制（質保証システム含む）　等
構成員	委員長：佐古副学長（入試・社会連携担当）（鳴門教育大学） 各大学３名以内：理事、副学長、教育学部長等
設置期間	令和2年6月～「令和5年度連携教職課程」課程認定（申請）完了まで ※課程認定（申請）完了後～「連携教職課程委員会」に改編

連携教職課程設置準備WG（音楽）	連携教職課程設置準備WG（美術）	連携教職課程設置準備WG（保体）	連携教職課程設置準備WG（技術）	連携教職課程設置準備WG（家庭）	連携教職課程設置準備WG（情報）
役割	令和5年度連携教職課程の設置に必要な以下事項の実務作業 ・令和5年度連携教職課程の編成 ・課程認定申請書類（案）の作成　等				
構成員	各教科毎の参画大学各4名程度： 教育学部長、授業担当教員、事務担当者等				
設置期間	令和2年6月～「令和5年度連携教職課程」課程認定（申請）完了まで ※課程認定（申請）完了後～「連携教職課程部会（申請教科のみ）」に再編				

2．四国国立大学間連携の経過

○国公私を通じた大学の連携・統合等

H30. 5. 16第7回人生100年時代構想会議 林文部科学大臣提出資料より

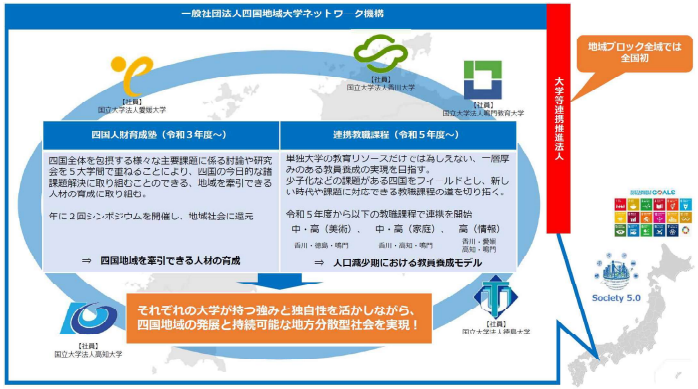


2．四国国立大学間連携の経過

一般社団法人設立・大学等連携推進法人認定

令和３年３月18日　一般社団法人四国地域大学ネットワーク機構　設立

令和４年３月31日　大学等連携推進法人　認定



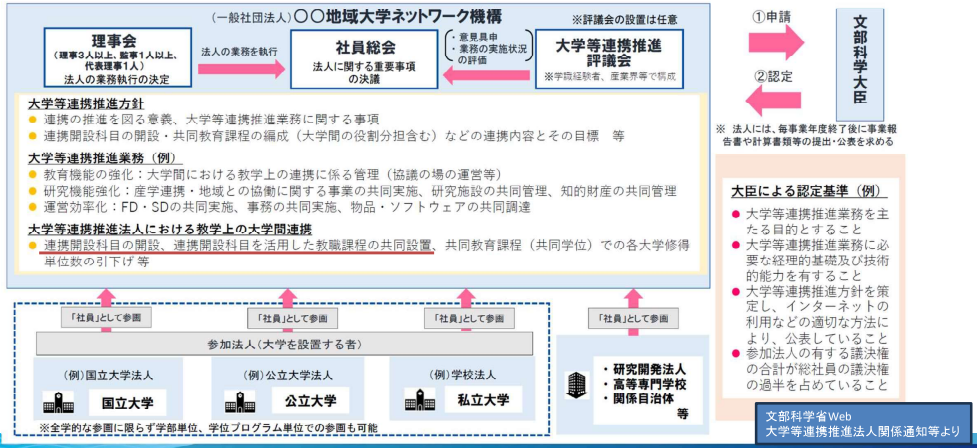
2．四国国立大学間連携の経過

大学等連携推進法人について

2021年3月施行

制度趣旨

- 18歳人口の減少やグローバル化の進展など高等教育を取り巻く環境が大きく変化する中、人学は、他の人学や地方公共団体、産業界などと幅広く連携協力し、強みを持ち寄り、人的・物的リソースを効果的に活用しつつ、教育研究の充実に取り組んでいくことが求められる。
- そこで、大学等の緊密な連携を効果的に推進するために、大学の設置者等を社員とし、連携に係る協議調整や連携事業を一元的に実施するなどの業務を行う一般社団法人に対し、文部科学大臣が大学等連携推進法人として認定する制度を設ける。
- 併せて、大学等連携推進法人の社員が設置する大学間において、大学が自ら開設することとされる授業科目について、他の大学が当該大学と緊密に連携して開設した連携開設科目を当該大学が自ら開設するものとみなすことができる等の特例措置を設ける。



文部科学省Web
大学等連携推進法人関係通知等より

2．四国国立大学間連携の経過

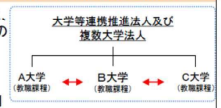
教職課程の基準に関するWGの報告を受けた制度改正について（案）①

制度創設の趣旨及び経緯

教職課程の基準に関するワーキンググループにおいて報告された「複数の学科間・大学間の共同による教職課程の実施体制について（報告書）」（令和2年2月）において、
①大学等連携推進法人制度の検討結果を受けた教職課程を設置する大学の科目設置及び専任教員の共通化の特例の創設
②学内の2以上の学部が連係して学部等連係課程を設置する場合の専任教員の共通化の特例の創設
③教職課程を設置する大学の全学的な組織体制の充実及び当該組織による教職課程の自己点検評価の仕組みの創設
について提言されており、当該提言を受けて制度改正を行う。

①大学等連携推進法人制度の検討結果を受けた教職課程を設置する大学の科目設置及び専任教員の共通化の特例の創設（省令及び基準の改正）

国公私立の複数大学を束ねる大学等連携推進法人（一般社団法人）として文部科学大臣に認定された場合に、大学等連携推進法人に参画する大学や複数大学法人が設置する大学は、大学設置基準等の自ら開設の原則の例外として参画する他の大学と連携して開設する科目を自らが開設したものとみなすことができる特例を設けることとされている。



○教育職員免許法施行規則（昭和29年文部省令第26号）及び教職課程認定基準（教員養成部会決定）上の特例

	単位互換制度	連携開設制度（今回新設）	共同実施制度
仕組み	各大学が開設している授業科目について単位互換協定に基づき、自らの大学の授業科目とみなす仕組み	大学等連携推進法人や複数大学法人に参画する大学が連携して開設する科目（連携開設科目）を自らの大学の授業科目とみなす仕組み	共同の学位プログラムの下設置される複数大学の教職課程を同一のものとみなし、大学が開設する授業科目をお互いに自ら開設する授業科目とみなす仕組み
大学が開設する授業科目上の特例（免許法施行規則）	「教職に関する科目」のみ3割を上限に他の大学が開設する授業科目を自らが開設する授業科目とみなす	「教科及び教職に関する科目」のうち連携開設科目については8割を上限に自らが開設する授業科目とみなす（※1）	「教科及び教職に関する科目」において他の大学が開設する授業科目の全てを自らが開設する授業科目とみなす
専任教員の共通化（教職課程認定基準）	なし	上記の仕組みを活用する複数の大学が同一の免許状の種類（幼・小免許を除く）の教職課程の認定を同時に受けようとする場合（連携教職課程）には、一定の要件を満たした場合（※2）に、大学間の専任教員の共通化を可能とする	大学間の専任教員の共通化を可能とする

※1連携開設制度を活用して開設される授業科目については大学において公表を行うこととする。（免許法施行規則）
※2連携教職課程を設置しようとする大学については課程認定基準上の要件を課すこととする。（教職課程認定基準）
・幼稚園・小学校の教職課程の認定を受けた教員養成を主たる目的とする学科等が一以上含まれていること。
・教学管理のための体制を整備すること。その際、各設置大学の専任教員がそれぞれ一人以上からなるものであること。
・学生が在籍する学科等において8単位以上を修得し、それ以外の学科等のいずれかで8単位以上を修得するものとして必要な単位数を開設すること。　等

中央教育審議会初等中等教育分科会
第116回教員養成部会（R2.9.17）資料より抜粋

2．四国国立大学間連携の経過

■連携教職課程の教育上のメリット

○授業科目の共有
他大学の授業科目を自ら開設した科目として教育課程に組み込むことができる。（連携開設科目）
⇒　学生にとって幅広い授業科目を提供できる。

○教職課程専任教員の共有
参画する大学間で、配置すべき専任教員を共有できる。

○各大学の教育方針，ポリシーを担保できる。

2．四国国立大学間連携の経過

■教職課程認定基準（抜粋）

（5）中学校教諭の教職課程に配置する必要専任教員数は、以下のとおりとする。
ただし、短期大学の専攻科においては以下の表は適用しない。
ⅰ）「教科に関する専門的事項」

免許教科	必要専任教員数
国語	3人以上
社会	4人以上
数学	3人以上
理科	4人以上
音楽	3人以上
美術	3人以上
保健体育	3人以上
保健	3人以上
技術	4人以上
家庭	4人以上
職業	4人以上
職業指導	2人以上
英語	3人以上
宗教	3人以上

（※1）英語以外の外国語の必要専任教員数は、英語の場合と同様に、3人以上とする。
（※2）他学科等において開設する授業科目をあてる場合、当該他学科等の専任教員を、認定を受けようとする学科等における当該科目を担当する専任教員とみなすことができる。
（※3）「複合科目」を担当する専任教員を、必要専任教員数に含めることができる。
（※4）（※2）（※3）により他学科等の専任教員を認定を受けようとする学科等における専任教員としてみなす場合は、本表に定める必要専任教員数の半数（うち1人は教授）以上は、認定を受けようとする学科等の専任教員とすること。

ⅱ）「各教科の指導法」及び「教育の基礎的理解に関する科目等」
中学校教諭の教職課程の「各教科の指導法」及び「教育の基礎的理解に関する科目等」に配置する必要専任教員数は、入学におけるこれらの課程を置く学科等の入学定員の合計数に応じて、以下に定めるとおりとする。

当該課程を置く学科等の入学定員の合計数	必要専任教員数
800人　以下	2人以上
801人　～　1，200人　以下	3人以上
1，201人　～	4人以上

（5）高等学校教諭の教職課程に配置する必要専任教員数は、以下のとおりとする。
ⅰ）「教科に関する専門的事項」

免許教科	必要専任教員数
国語	3人以上
地理歴史	3人以上
公民	3人以上
数学	3人以上
理科	4人以上
音楽	3人以上
美術	3人以上
工芸	3人以上
書道	3人以上
保健体育	3人以上
保健	3人以上
看護	4人以上
家庭	4人以上
情報	4人以上
農業	4人以上
工業	4人以上
商業	4人以上
水産	4人以上
福祉	4人以上
商船	4人以上
職業指導	2人以上
英語	3人以上
宗教	3人以上

（※1）英語以外の外国語の必要専任教員数は、英語の場合と同様に、3人以上とする。
（※2）他学科等において開設する授業科目をあてる場合、当該他学科等の専任教員を、認定を受けようとする学科等における当該科目を担当する専任教員とみなすことができる。
（※3）「複合科目」を担当する専任教員を、必要専任教員数に含めることができる。
（※4）（※2）（※3）により他学科等の専任教員を認定を受けようとする学科等における専任教員としてみなす場合は、本表に定める必要専任教員の半数（うち1人は教授）以上は、認定を受けようとする学科等の専任教員とすること。

ⅱ）「各教科の指導法」及び「教育の基礎的理解に関する科目等」
4－3（5）ⅱ）に定めるとおりとする。

2．四国国立大学間連携の経過

検討段階での課題

①各大学の既存のカリキュラムとの調整

②各大学の将来構想との関連
大学や教職課程に係る制度が変遷する中で、各大学独自の将来構想と、５大学間共通の教職課程に係る将来構想を整合させることの難しさ

例）教職課程に関して、学内での共通開設基準が緩和され、大学ごとに異なる対応方法を採る可能性がある

③各大学の人事計画との調整
専任教員の共有化をする中で、各大学が有する人事権と、連携教職課程における必要専任教員数の担保を調整することの難しさ

例）連携教職課程の専任教員が退職する場合、大学間で人事情報を共有していないと必要専任教員数を満たさなくなる可能性がある

④学年歴・時間割等の調整
大学間での、セメスター制・クォーター制の違い、授業時間帯の違いなどを調整することの難しさ

例）総合大学も含む連携教職課程であり、連携教職課程の該当学部の授業時間割を変更すると、他学部の授業時間割にも影響する可能性がある

⑤実習を含む科目の実施方法
教育職員免許法上、実技系教科では実習を含む授業科目が必要であり、距離の離れた大学間連携での実習科目実施の難しさ

2. 四国国立大学間連携の経過

連携教職課程申請校種・教科・構成大学

教員免許種	徳島大学	鳴門教育大学	香川大学	愛媛大学	高知大学
美術（中・高一種）	○	○	○		
家庭（中・高一種）		○	○		○
情報（高一種）		○	○	○	○

1．四国の教員養成大学・学部（国立）をめぐる環境
2．四国国立大学間連携の経過
3．連携教職課程の理念と体制
4．連携教職課程の運用
5．四国人財育成塾の運用
6．課題と展望

3．連携教職課程の理念と体制

四国教職連携の理念、目的

■人口減少社会における教員養成系学部・大学の役割
■それぞれの地域（県）における教員の養成だけでなく、教員研修、文化の振興において重要な役割を果たしている。
■特定の地域(一つの大学）に教員養成機能を集約統合することは、被統合県の人材育成、教員研修、地域文化の活性化に大きなダメージを与える。

人口減少　⇒　教員養成系の縮減　⇒　集約統合
という考え方に代わる連携のコンセプト

分散協働型の広域連携

教育学部のリソースの制約の下で
幅広く専門領域の教育を行う

大学の連携により
地域性や現代的課題に応える教育を実現する

教職課程の豊富化

教職課程の特色化

3．連携教職課程の理念と体制

現在の運営体制図（令和５年４月～）

1．四国の教員養成大学・学部（国立）をめぐる環境
2．四国国立大学間連携の経過
3．連携教職課程の理念と体制
4．連携教職課程の運用
5．四国人財育成塾の運用
6．課題と展望

4．連携教職課程の運用

■連携教職課程の設置要件

教職課程認定基準（抄）
１２　連携教職課程を設置する場合の要件

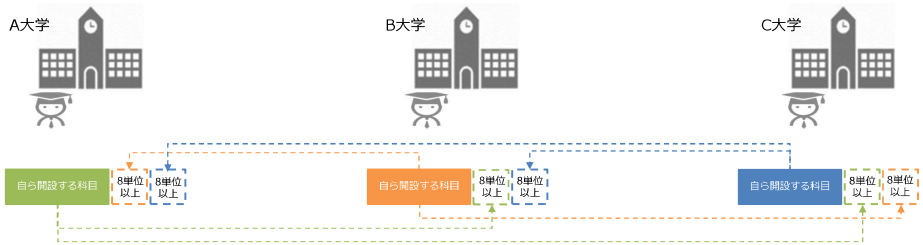
（３）連携教職課程に開設する授業科目については、学生が自らが在籍する学科等において、以下の表に定める単位数以上を修得するものとして必要な単位数をそれぞれ開設するとともに、自らが在籍しない大学の学科等のいずれかにおいて、以下の表に定める単位数以上を修得するものとして必要な単位数をそれぞれ開設しなければならない。

教職課程		単位数
中学校教諭	専修免許状	3
	一種免許状	8
	二種免許状	5
（略）		

4．連携教職課程の運用

■連携教職課程の設置要件

５大学連携の場合の連携開設科目の開設条件



学生が在籍しない大学において、各大学それぞれ８単位の開設が求められる
（他大学が２大学ある場合：８単位 × ２大学 ＝ 16単位）

四国のように連携大学が多数である場合
学生が「他大学から修得する８単位」以上の開設のみになれば
授業科目数が膨大にならず、体系的なカリキュラム編成が可能
（各大学の効率的な教学運営にもつながる）

4．連携教職課程の運用

連携開設科目（美術～家庭～情報）

科目領域	授業科目名称	開設大学・単位数
絵画（映像メディア表現を含む）	絵画演習Ⅰ	鳴門・2
	絵画演習Ⅱ	香川・2
	絵画ⅡA	香川・1
	絵画ⅡB	香川・1
彫刻	彫刻特別演習	鳴門・2
デザイン	映像メディア表現	徳島・2
工芸	工芸演習	鳴門・2
美術理論及び美術史	先端芸術表現理論	徳島・2
	美術理論・美術史	鳴門・2
	美術教育の未来を考える	鳴門・2
	20世紀の美術理論と現在	香川・2
各教科の指導法	美術科教育法Ⅰ	徳島・2
	美術科教材開発実践研究	徳島・2
大学が独自に設定する科目	地域ワークショップデザイン	香川・2

科目領域	授業科目名称	開設大学・単位数
家庭経営学	生活課題の調査と分析	鳴門・1
	家庭経営学	高知・2
被服学	テキスタイル基礎科学	鳴門・2
食物学	食物学特論	鳴門・1
	食物学総論	香川・1
	食物学Ⅱ	香川・2
住居学	住居学	鳴門・2
保育学	保育学	高知・2
	保育学Ⅱ	香川・2
複合科目	持続可能な生活づくり	高知・2
	家庭科内容構成	香川・2
各教科の指導法	中等家庭科教育特論	鳴門・2
	中等家庭科実践研究	香川・2
	中等家庭科指導法	高知・2

科目領域	授業科目名称	開設大学・単位数
情報社会・情報倫理	情報社会と情報倫理	鳴門・2
	インターネット社会のための情報倫理	愛媛・1
コンピュータ・情報処理	ヒューマンインタフェース	香川・2
	プログラミング言語Ⅰ	愛媛・2
	データ構造とアルゴリズム	愛媛・2
	情報工学Ⅰ	高知・2
	情報工学Ⅱ	高知・2
情報システム	計測・制御システムの設計	愛媛・2
	情報システム開発演習	高知・2
情報通信ネットワーク	情報通信ネットワーク論	高知・2
マルチメディア表現・マルチメディア技術	マルチメディア技術	香川・2
	デジタル画像処理	香川・2
情報と職業	情報変革と職業	鳴門・2
	情報・職業	香川・2
	情報と職業	愛媛・2
各教科の指導法	情報科教育特論	鳴門・2
	情報科教育授業論	鳴門・2
	情報科教育法１	愛媛・2

4．連携教職課程の運用

授業方法

検討過程での四国５国立大学長合意（令和３年７月15日）

（１）授業開講方式としては、オンラインの特長を活かした授業を取り入れるとともに、授業の特性や教育効果、担当者の負担等を勘案して、学生移動方式や授業者移動方式など多様な開講方式を工夫する。
（２）実技に関する授業については、集中講義を活用して複数大学の学生が参加できる方法などを積極的に取り入れる。

上記学長合意を踏まえ、教科ごとのWGで授業開講方法を検討
オンライン授業になじまない実技系授業は、多様な開講方法で対応
（学生移動・教員移動による集中講義など）

（参考）大学設置基準等の一部を改正する省令等の施行等について（令和３年２月26日通知）

第６ 留意事項 (4) 連携開設科目実施上の工夫について

連携開設科目を開設する際に一の授業科目を履修する学生数が多数となる場合や大学設置基準第25条第２項等に基づき遠隔授業を行う場合には，授業の実施方法について適切に工夫することが求められること。
授業の実施に当たり，学生に大学間での移動を求める場合には，集中講義や時間割の配慮等，負担過重を防ぐ工夫が求められること。
連携開設科目の実施に当たり，複数の教員が一の授業科目を担当する場合には，教育効果を十分にあげられるような適当な人数とすることに留意すること。また，試験やレポートの採点や成績評価を共同して行う場合には，採点・成績評価・単位認定等の基準の統一を図り，ばらつきの生じないようにする必要があること。これらの基準については，上記(3)の協議の場において大学間で適切に協議を行うこと。

4．連携教職課程の運用

担当教員に対するインセンティブ

■連携教職課程に係るインセンティブについて

（令和４年２月２１日　大学等連携推進法人協議会決定）

四国地区５国立大学による連携教職課程の運用に当たり、各大学は共通して、参画する専任教員に対して次のとおりインセンティブを措置する。

１．インセンティブの対象
連携開設科目を担当し、かつ、他大学学生の受講があった場合を対象とする。

２．インセンティブの内容
専任教員の所属大学から、特殊勤務手当として以下の額を支給する。
２－① 専任教員の所属大学で授業を実施する場合：3,000 円／時間
２－② 専任教員の所属大学以外で授業を実施する場合：5,000 円／時間

３．インセンティブの名称
特殊勤務手当のうち、「連携教職課程担当手当」と称する。

４．インセンティブの期間
期間は、連携教職課程の運用開始から完成年度までに当たる令和５年度～令和８年度までの４年間とする。
なお、令和９年度以降については、インセンティブ措置の是非も含め、改めて協議する。

５．その他のインセンティブ
各大学の裁量で上記以外のインセンティブを措置することは妨げない。

4．連携教職課程の運用

■連携開設科目に係る経費負担について

（令和４年３月１日　連携教職課程設置準備委員会）

【開設大学】＝連携開設科目の開設大学
【科目受入大学】＝連携開設科目を受け入れる大学
【学外施設】＝開設大学及び科目受入大学以外の施設（公共・民間施設等）

■備品・消耗品費等について
連携開設科目の実施において物品等を購入する場合は、当該物品を設置又は消耗する施設の大学において措置・支出する。
なお、購入物品の必要性・他大学に設置する場合の場所・保管の可否等については、必要に応じて連携教職課程部会等において調整する。

経費	設置・消耗場所	措置・支出大学
備品 消耗品	開設大学施設	開設大学
	科目受入大学施設	科目受入大学

（例：A 大学の連携開設科目であるが、B 大学の施設で絵画実習を行う場合、用紙・キャンバス等については、B 大学で措置・支出する。）
※科目受入大学施設での授業実施で、物品等を開設大学が措置・支出又は開設大学教員が持参すること等を妨げるものではない。
※備品・消耗品等の所有権等は当該物品を措置・支出した大学が持つ。

■ゲストティーチャーについて
連携開設科目の実施においてゲストティーチャーを要する場合は、原則、開設大学において措置・支出する。
ただし、開設大学のみが経費を支出する事が適さない場合については、この限りではない。

■施設借り上げについて
学外施設の借り上げを行う場合は、原則、開設大学が措置・支出する。
ただし、開設大学のみが経費を支出する事が適さない場合については、この限りではない。

4．連携教職課程の運用

単独大学のリソースでは実施困難な、連携教職課程ならではの科目を開設予定

- 連携教職課程「美術」では，四国の国立大学が中学校美術の免許取得のために必要な科目を補い合うために連携するのではなく，教員養成課程の充実と発展を目指している。
  - 学生の学びの活性化：比較的規模の小さい教員養成大学・学部では中学校美術の免許を取得する学生が少数である。連携により履修学生数が増えることにより，学生が相互に刺激し合ったり，競い合ったりといった切磋琢磨出来る環境をつくり出す。
  - 授業内容の充実：構成大学の教員の専門性を生かした科目を提供し合うことにより，授業科目の充実を図る。また，単に科目等を提供し合うだけではなく，構成大学の教員が相互に協力し合い，協働で実施するフィールドワーク等の授業内容の充実を図る。
  - 授業内容の発展：構成大学の教員に加え全国の美術教育に携わる第一人者や企業が共に連携して１つの授業を創ることにより，授業内容の高度化を図る。

4．連携教職課程の運用

美術科の事例

- 美術教育の未来を考える（１年・鳴門教育大学開講）
  - 福本謹一氏（兵庫教育大学名誉教授）や，茂木一司氏（跡見学園女子大学教授）を招聘し，グローバル，インクルーシブ，テクノロジーをキーワードに，美術教育の未来を考える
- 先端芸術表現論（２年・徳島大学開講）
  - 布山タルト氏（芸術家）や，片岡 真実氏（森美術館館長）を招聘（予定）し最先端の芸術の現場について学ぶ
- 美術科教材開発実践研究（３年・徳島大学開講）
  - 東良雅人氏（元文部科学省初等中等教育局視学官）を招聘（予定）し三大学の学生らが各々の大学での学びや，教育実習での学びを生かして新しい美術の題材開発について学ぶ。開講責任大学は徳島大学だが，三大学の教員が協働で指導。
- 地域ワークショップデザイン（３年・香川大学開講）
  - 笠原広一氏（東京学芸大学准教授）を招聘（予定）し，香川県の男木島をフィールドとしたワークショップを学生が考案する。開講責任大学は香川大学だが，構成三大学の教員が協働で指導にあたる。

4．連携教職課程の運用

「美術教育の未来を考える」　1年・後期開講科目

- 受講生は　徳島大学３名，鳴門教育大学４名の合計７名
- 現在までに次のような内容を展開
  - オンライン同時双方向で履修ガイダンス，
  - 福本謹一氏（兵庫教育大学名誉教授）をゲストティーチャーに迎えたオンデマンド授業（InSEA（国際美術教育学会）の動向や，諸外国の美術教育の動向等についての講義）
  - 茂木一司氏（跡見学園女子大学教授）をゲストティーチャーに迎えた集中授業（インクルーシブ教育と美術教育についての講義演習）

4．連携教職課程の運用

茂木一司氏による集中授業の様子

一人一人の行為は単純（①１色のペンを持ち，縦横の線を引く。②マス目を２色のペンで塗りつぶす））だが，多様な人々（それぞれ異なる色のペンを持ち，各々の感性でマス目を埋めてゆく）が関わり合い，協働する（互いの活動を見合いながら，自分の役割を見付けていく）ことにより１つのカラフルな作品になる「ニューヨーク・ブギウギ」ワークショップを体験する。

4．連携教職課程の運用

茂木一司氏による集中授業の様子

内に秘めるモヤモヤしたもの（価値観や，志など）を『形』にし，それを他者に伝えるために言葉で置き換えたり，他者からの質問に答えたりする中で考えが整理され，新しい発想が導き出されるレゴ・シリアス・プレイWSの技法を用いて，インクルーシブな美術教育の未来を考える。

4．連携教職課程の運用

学生交流の活性化

①学生間の交流・連携が生まれる

教員養成学部の中で実技系教科を専攻する学生数は比較的少ない傾向

	音楽	図工・美術	体育・保体	技術	家庭
鳴門教育大学 コース別募集人員	6	6	8	6	6

連携教職課程によって、他大学の学生が相互に大学の授業を履修する中で学生交流が深化

学生間の切磋琢磨による学生意識の向上

②学生間の交流の促進

学生の交流を促すために、授業科目によっては、あえてオンラインやオンデマンドだけでなく、対面での授業を取り入れる

教職課程の豊富化・特色化に加え、学生交流による好影響を期待

4．連携教職課程の運用

1．四国の教員養成大学・学部（国立）をめぐる環境
2．四国国立大学間連携の経過
3．連携教職課程の理念と体制
4．連携教職課程の運用
5．四国人財育成塾の運用
6．課題と展望

5．四国人財育成塾の運用

連携内容・目標

四国における「持続可能な地方分散型社会」の実現に資するため、四国全体を包摂する様々な主要課題に係る討論や研究会を５大学間で重ね、学術講演会・シンポジウムを参加大学で順次企画・開催し、四国の今日的な諸課題解決に取り組むことのできる、地域を牽引できる人材の育成に取り組む。

シンポジウム開催実績

回	開催大学	開催日	テーマ
キックオフ大会	香川大学	‘21/02/03	ポストコロナ社会と共災社会を踏まえた四国版ニューノーマルを考える
第１回	徳島大学	‘21/12/02	アントレプレナーシップについて
第２回	高知大学	‘22/09/08	カーボンニュートラル・脱炭素社会の実現に向けて
第３回	愛媛大学	‘23/02/10	全世代対応型「地域における知の拠点」として大学はどうあるべきか
第４回	香川大学	‘23/09/16	AI新時代の人財育成を考える
第５回（予定）	鳴門教育大学	‘24/02/13	領域横断型教育、STEAM教育による人材育成の現状と展望

1．四国の教員養成大学・学部（国立）をめぐる環境

2．四国国立大学間連携の経過

3．連携教職課程の理念と体制

4．連携教職課程の運用

5．四国人財育成塾の運用

6．課題

6． 課題

○ 連携の広がりへ

・3教科からの拡大については，他大学取得8単位以上の条件（規制）がネック。

・大学間調整コストが大きい。

○ シナジー効果の創出

・単独大学では実施困難な授業開設が本格化している。

○ ICTの活用

○ 長期的な長期的なビジョン

ご清聴
ありがとうございました

第6章　国立大学法人会計基準の改訂と法人への影響
～さらなるディスクロージャーの充実に向けて～

前田貴史（有限責任 あずさ監査法人 パートナー／公認会計士）

あずさ監査法人の前田です。このたびはこのような場でお話しする機会をいただき、大変ありがたく思っています。本日は、現在投影しているスライドにある、『国立大学法人会計基準の改訂と法人への影響』というテーマで、昨年度にあった大改訂がどのようなもので、どのような結果になり、大学はそれをどのように見ているのかということを支障のない範囲で話したいと思っています。よろしくお願いします。

本日の目次です。このような形で資料を用意しました。大きく分けると、国立大学法人会計基準等の改訂と今回の改訂による影響と今後に向けてという 2 本立てで用意しています。

早速、国立大学法人会計基準等の改訂について順に話します。一つ目として、会計基準等の改訂の概要等について話します。国立大学法人の法人化後から会計基準の改訂がさまざまな形で行われてきました。これだけの頻度で行われていました。

私は国立大学法人に関しては、今から 18 年ほど前、2004 年の国立大学法人化前の会計基準策定の段階から縁があって関わることになり、その後もさまざまな形で関わりながら今に至っています。

ここにも多くのことが書いてありますが、会計基準を作成するに当たっては、原則として企業会計基準に従います。しかし一方で、国立大学法人なので、公的機関としての固有の事象や大学としての固有の事象を加味して会計基準を作成するに至ったという経緯があります。併せて、その少し前から制度化していた独立行政法人会計基準との整合性も取りながら、基準作成を進めてきました。従って、企業会計、独立行政法人会計、国立大学法人としての会計、それらを見ながら改訂が進んできたという歴史があります。

国立大学法人としての業務が始まる前だったので、独立行政法人の会計実務から推定される形で進んできたところがありますが、実際に始まってみると、想定していなかったようなことが起こったり、このような形で見せてほしいという要請があったり、あるいは企業会計自体が国際会計基準の統一の流れや社会的ニーズの要請に伴って新しい会計を導入するということもあります。そのようなことに合わせて、国立大学法人の会計もさまざまな形で変遷を続けてきたという歴史があります。

その主な内容をここに列挙しました。本日、このすべてを説明する時間はないので、大変恐縮ですが、見出しのみでご容赦ください。こちらは会計基準の冒頭に、改訂の経緯などを書いているところもあるので、関心があれば見てください。要約すると、このページの背景に書いてあるようなことです。先ほど述べたような企業会計との整合、独立行政法人会計との整合などが中心になっています。

ただ、今回、ピンクの文字で書いた令和 4 年度に行われた改正は、これまでとは少し毛色の違う改正になり、そのために最も大規模な改訂になりました。一言でいえば、多様なステークホルダーにとって理解しやすい財務諸表にすることが大きなニーズだったと理解しています。

これはどのようなことを意図したのかについて、次のスライド以降に簡単にまとめました。一つ目は、多様なステークホルダーにとって理解しやすい財務諸表にすることです。先ほども述べたように、原則として企業会計といいながら、独立行政法人会計との平仄、国立大学法人の会計実務を

考慮する形で進められてきました。特に細かい改訂を繰り返していく中で、世間一般にとって国立大学法人の財務諸表の中で企業会計と異なる部分が増えて分かりにくくなっているという声があります。

それと同時に、法人化の進展とともに、国立大学法人と多様なステークホルダーとの関わりが増えてきたというところがあります。それこそ、運営費交付金が毎年減額されていく中で、外部資金の獲得に力を入れていかなければならないとすれば、法人としての説明責任を果たしていかないと、資金提供者の理解は得にくくなります。その際、国立大学法人の財政状態等を説明しようとしたときに、それまでに作成している財務諸表を用いて説明するだけでは、企業会計に目が慣れた方にとっては、一目では理解しにくいところが多くあります。

その中で、理解しやすい財務諸表という点で、言い方は少し端折った形かもしれませんが、企業会計により近い目線のものにするということになると思っています。とはいえ、完全に企業会計と同じにするわけにはいかない、公的機関としての事情もあるので、そのバランスの中で、どのような形に落ち着けていくかについて議論された結果、今回の改訂につながったと考えています。

二つ目として、国立大学法人の財務報告に関する基本的な指針の新設、独立行政法人会計基準に合わせた改訂と書きました。こちらもある意味では一つの大きな要素ですが、企業会計に合わせながらも、独立行政法人会計との平仄もある程度、合わせていくことになります。そのような形で基準を改正していく中で、財務報告に関する基本的な指針の策定が独立行政法人で行われ、国立大学法人でも同様のものが必要になったということになります。ただ、これについては、どちらかといえば、これまでに行われたものをあらためて整理したという色彩が強いものです。この見直しの中で、国立大学法人がどのような財務報告を行っていくかについて、いったんは整理されたと見ています。

こちらについては、おそらく今後も意識されることになります。本日は財務諸表中心の話になりますが。企業会計の世界と同様に、財務以外の情報つまり非財務情報のニーズが高まってくるのではないかと考えています。そのようなことも見据えながら、いろいろなことが動いていくと思います。

会計基準改訂の主な内容について、7 ページと 8 ページの 2 枚に簡単にまとめています。詳細については別途スライドを用意しているので、後ほど詳しく説明しますが、まずは主な項目を頭に入れてください。一つ目は、損益均衡の廃止です。ある意味で数字的には、これが最もインパクトがあったと思います。先ほどの分かりにくいといわれた財務諸表の中でも、特に分かりにくいといわれていた、資産見返負債という、企業会計にはない勘定科目を用いて、財政状態や運営成績を表現していましたが、企業会計により近づけるために、この取り扱いをなくしました。その結果、見た目には損益均衡とはならない見栄えになっているので、企業会計にかなり近い色彩になったと思います。

二つ目は固定資産に係る損益外処理です。こちらも同様で、企業会計にはない損益外という表現や、実際に行われる損益外つまり損益計算書上で表現しない会計処理が非常に多かったのですが、これについても何らかの見直しを行う必要があるということで対処しました。ただこちらは廃止とはならず、少し変わった形になっています。これについては後ほど説明します。

三つ目は賞与や退職給付に関わる引当外処理です。こちらも同様に、企業会計では聞くことのない、引当外という処理についての見直しを図っています。

四つ目は、国立大学法人等業務実施コスト計算書の廃止です。こちらは先ほどの損益外や引当外

のコストを反映するための計算書でしたが、損益均衡会計に伴って、企業会計により近づけたことで、違う形で反映することができるようになり、書類としての重複感が生じたために廃止しました。ただ、過去から同様の情報を出してきたという経緯があるので、類似の情報を計算書ではなく注記として開示するという形で継続性を担保することになっています。

五つ目です。ここからは少し毛色の違う話です。引当特定資産に関する会計処理というものがあります。これは、簡単に言えば、国立大学法人の内部に、将来必要な投資あるいは支出に備える形での資金の積立計上を行う仕組みが設けられ、それに合わせた会計処理を整理したというものです。

次のページです。六つ目の改訂は、セグメント情報の詳細開示です。こちらも、法人化当初からいわれていた、大学の学部、研究科別の情報開示の必要性が問われている中で、時期尚早であったり、開示する情報によるミスリードや誤った解釈になったりしないかという理由で慎重な姿勢が続いていましたが、今回、検討の結果このような情報開示が行われることになりました。

その他に、企業会計の導入に伴い対応したものもあります。また財務諸表以外では、ここでも触れていますが、事業報告書、決算報告書についても改訂が行われました。これが令和 4 年度の改訂になります。

9 ページには、適用時期について簡単に記載しています。影響が大きかったところもあったので、すべてを同じ年度に適用するということはせず、一部の処理は前倒しあるいは後ろ倒しでの適用としています。引当特定資産については、一部は令和 3 年度から適用を始め、準備期間等が必要だと考えられている収益認識基準などは、この進行年度（令和 5 年度）からの適用としています。ただ、大半は令和 4 年度すなわち昨年度から適用されており、適用後最初の決算書類が現在、公表されています。

次のページには、この改訂に伴い必要と想定される対応を記載しました。こちらには、この基準が大きく改訂されたことに伴って、当初、私たちが想定していた対応が必要な事項を記載しました。実際にふたを開けてみたらどうだったのかというところについては、後ほど少し触れたいと思いますが、新基準の適用に伴って、実務的な部分の見直し、場合によってはシステムの見直しも必要になること、あるいは損益に与えるインパクトの把握も必要になることが想定されていました。

非財務情報に対する対応、どのような形で開示するかは、単に財務や経理だけで考える話ではないはずだということで、大きな目線での開示対応が必要になるのではないかと考えています。また、新しい財務諸表を作ることに伴って、開示方法の検討もしていかなければならないと想定していました。

実際に昨年度の監査を通じて感じた印象としては、見た目のインパクトはかなりあったと思いますが、実務的な部分で大きな混乱が生じたという話はそれほど聞こえてきませんでした。例えば、この二つ目に書いてある、セグメント別の開示や新基準適用によって資産見返負債の計上をやめるということもあり、数字上の見た目のインパクトはありました。しかし実際には、セグメント別の情報についても、ほとんどの大学で、開示はしていないものの、内部で集計できる基礎情報はある程度入手しています。また財務諸表ではありませんが、財務リポートなどの、大学独自で開示している財務情報で、セグメントに近い形の開示を行ってきていた実績もありました。そのこともあって大きな混乱はなかったのかなと感じています。

資産見返負債についても、会計処理として計上をやめただけなので、どのような数字が出るかの予測をするのは難しかったでしょうが、処理そのものは淡々と行うということであったと感じています。ですから、私の知る限りでは、システムや業務の見直しもそれほど大規模なものが生じると

いうわけではなかったのではないかと思います。もちろんゼロはないと思いますが、法人化時などと比べれば、そこまでではなかったのではないかと感じています。

非財務情報やその他のところはまだ先の課題だと思っており、これについては最後のほうで少しだけ触れます。

ここからは個別の処理について、もう少し丁寧に話したいと思います。専門的な要素が若干強くなってしまいますが、できるだけ平易な形で話すつもりです。分かりにくい箇所があれば、後ほど質問してください。

まず資産見返負債の原則廃止です。繰り返しになりますが、一言で言えば、民間、企業会計から見て分かりにくいとされた、資産見返負債の処理が原則廃止されました。12 ページの左側に簡単に図で示しています。従前、例えば、60 の建物を買って減価償却することになった場合には、毎年 20 の減価償却費が 3 年にわたって計上されますが、これに伴う資産見返負債が計上されて、同額ずつ戻し入れということで収益に計上され、それによって毎年の損益が 20 マイナス 20 でゼロになり、損益均衡が図られてきました。この処理によって大学の利益や損失が増減しないようにということで、調整されてきたものです。

当然ですが、企業会計においてはこのような戻し入れという処理はありません。投資とその成果は損益という形で反映されるのが通常であるということも踏まえ、設備投資が財務的にはどのようなものだったのかが全く分からないということもあり、令和 4 年度以降は、この戻し入れという処理が廃止されることになりました。

その結果として、どのような形になるのでしょうか。左下を見てください。減価償却は同じですが、収益計上を見てください。こちらは運営費交付金を財源として買った場合を想定していますが、建物の購入に要した 60 は買った年にすべてを収益計上するので、初年度は 60 マイナス 20 で 40 の利益が出ます。翌年以降はその収益に対して、減価償却が発生するだけになり、これだけを見ると 20 の損失が続くという結果になります。これだけを聞くと、単年度の損益が大きくぶれるという形になります。

しかしながら、大学全体の活動は一つの固定資産のみで行われるわけではありません。さまざまな固定資産を毎年一定規模で購入しながら進んでいきます。そのようなさまざまな固定資産の購入をすべて足し合わせた結果としては、この図のように単純に一つの固定資産だけで取り上げたような損益のぶれは生じないと思われます。毎年一定額の固定資産を購入しているはずなので、当然同額にはならないものの、極端な増減にまではならないことも十分想定されます。

また、結局のところ、その投資に見合う成果というのは、使った結果としての、違う形での何らかの収益、あるいは将来の果実につながるものがでてくるはずであり、そのようなもので評価されるべきものです。企業会計から見ると、そのほうが分かりやすいということで、このようになっています。

具体的な変更内容が右側に書かれています。こちらは財源別に整理しています。実は、すべての財源において廃止したわけではありません。この中の項目で言えば、2 番と 3 番です。国から受ける補助金の中でも、運営費交付金のような渡し切りではない、特定の目的で使っている補助金、あるいは施設整備費のような補助金については、将来は国に返還される可能性もあるということも考慮し、固定資産取得時の処理としての資産見返的な処理は残しています。

ただし、ここにも書いてあるように、勘定科目として資産見返負債を使うことは廃止しています。補助金の場合は長期繰延補助金と名称を変えて、同じ処理を継続します。施設費の場合も預り施設

費という形で実質的には同じ処理を継続しています。

先ほども簡単に述べましたが、この廃止の影響について少し違う形で紹介すると、この 13 ページのような形になります。単純化した例ではありますが、設例として書いてあるように、運営費交付金を 1000 受領し、その年には固定資産を 200 購入しました。そして、この固定資産だけでなく、過去に持っている、運営費交付金で購入した固定資産についても、減価償却費が 300 でした。その影響についてまとめています。

旧基準と新基準を並べていますが、大きく違う箇所があります。新基準では運営費交付金収益が 1000 となっています。先ほども述べましたが、こちらは資産見返負債としては繰り越さないので、当年度に受けた運営費交付金はすべて収益に計上され、その結果がこのような表示になります。旧基準の 800 は 1000 マイナス 200 ですが、購入した固定資産見合い分の 200 が資産見返負債となり、差し引きの残り 800 だけが収益として計上されます。このような差があります。

委託費 600 は、当年度の活動の中で、運営費交付金を使って活動した他の経費をこのように表しているものですが、これは特に違いはありません。費用側が大きく変わることはないということです。

一方、資産見返負債戻入という処理がなくなったので、新基準のほうでは、「-」になっています。旧基準のほうでは、設例に書いてあるように、過去に運営費交付金で取得した固定資産の減価償却費見合いが収益化されて、資産見返負債戻入として計上されます。その結果として、出来上がりの経常利益は、旧基準では 200、新基準では 100 になります。

この設例を見るだけでは、新基準のほうが、利益が出ないようにも見えますが、これはあくまでのこの設例による場合であり、実際にはそのときの状況によるということになります。下に書きましたが、簡単に言えば、これまでは資産見返の対象になっていた減価償却費の金額と、今後、資産見返で処理を行わない固定資産の取得額のどちらが大きくなるかによって異なるということになります。その予測は難しいところだと思っています。

仕訳勘定科目の処理をまとめたものが 14 ページですが、これは同じことなので説明は割愛します。15 ページは、資産見返負債の廃止と併せて、損益外関連科目の名称も変更になったことを説明しています。実質的には同様の扱いではあるのですが、それぞれ損益外という言葉を使わず、相当累計額などの言い方に変えていると理解してください。

続いて、損益外コスト等の一元開示の話をします。企業会計にはないために、分かりにくいといわれる例として取り上げられることの多かった損益外減価償却、あるいは引当外の賞与や退職給付についてどうするのかという話がありました。当初は、資産見返負債という分かりにくい処理をやめるのであれば、こちらもやめて、すべてを損益計算書に計上して行うべきではないかという話が出ました。

一方で、そこまでするリスクもあります。以前から損益外で処理しているものには、先ほどの施設整備費のようなものもあり、このようなものについてまで損益計算書上で表すことは少し行き過ぎではないかという話もありました。また、独立行政法人において行っている処理ではありますが、引当外の賞与や退職給付まで損益計算書に表してしまうと、影響が大き過ぎるのではないかという意見もありました。それで結論としては、今回これらを損益計算書上で表すところまでにはなりませんでした。

ただ、やはりこのようなコストが生じた結果については、できるだけ分かりやすく表示した方がいいということで、ここに書いてあるように、損益計算書の欄外で資本剰余金を減額したコスト等

として注記するという形になりました。併せて、名称の変更や業務実施コスト計算書の廃止が行われました。もう少しイメージしやすい形でスライドを用意しています。

18 ページはあくまでも開示のイメージです。従前は損益計算書で国立大学法人の会計基準に基づく利益を表現し、別の書類、すなわち国立大学法人等業務実施コスト計算書でコスト計算として、企業会計のように処理をするといくらのコストになるかを表していました。改訂後にはこれがどのようになったのでしょうか。業務実施コスト計算書で表現しているような項目を損益計算書の注記として、損益計算書に並べて表示する形で書類を作ることにしました。

従って、これはイメージですが、実際にも損益計算書の下か次のページに、この資本剰余金を減額したコスト等という名称で表し、これを損益計算書と続けて見ることによって、本当の企業会計と同様に表現した場合のコストあるいは利益を表現するような形にしたということです。

それによって同じような情報を出すことになると重複するので従前の国立大学法人等業務実施コスト計算書は廃止しました。ただし、こちらの注記は残すことになりました。結果的には似たような情報が複数の箇所に出ているという印象を持っています。

また、科学研究費助成事業等の明細という表示も増えていますが、この科学研究費についても昔から議論がありました。科学研究費補助金は各大学で外部資金として獲得しているものですが、立て付けとしては、大学に対してではなく、あくまでも研究者個人に対して交付するものであるというところから、法人化当初から損益計算書では反映させない形をとってきていました。

一方、大学は、先生方に交付されるとはいいながら、大学が委任経理を行ったり、この補助金獲得のためにさまざまなサポートをしたりしているという側面もあるので、何とかしてこれを業績に反映させる形にしたいという意向を持っています。そのような状況の中で、今回はこちらの受入・支出についても同様に、損益計算書の欄外で表現することとしています。これを見やすいとするか、見にくいとするかの判断は、今後の読み手に委ねられると思っています。

分かっていて、自分で集計すれば、これはこれでよくできている形にはなっていると感じています。一見して分かるのかと言えば、難しいところがありますが、その辺りも財務諸表の理解が進んでくれば、そのような形で分かってもらえる部分もあるでしょう。しかしやはり明瞭性も必要なので、この辺りについての意見が出て、このままで進むのか、何かしらの動きがあるのかについては、見守っていきたいと思っています。

資本剰余金を減額したコスト等に関する注記について、もう少しだけ話をします。作りとしては 19 ページに記載のような形になります。注記ではありますが、損益計算書の末尾の当期総利益をスタートにしています。そこから損益外あるいは引当外とされたものの増減を行うことで、タイトルとしては資本剰余金を減額したコスト等を含めた損益相当額という長い名称になりましたが、この金額は端的に民間企業並みの損益と読み替えても大きな誤差はない結果になるものと思っています。

20 ページの国民の負担に帰せられるコストに関する注記については、少しテクニカルな部分で、単なる作り方の話なので、ここでは説明を省略します。

続いて、純資産変動計算書の新設です。なぜこの書類ができたのかという話をします。一般に財務諸表というと、大きく二つの書類がイメージされます。一つは財政状態、いわゆるストック情報を表す貸借対照表、もう一つは、運営状況つまりフローの情報を表す損益計算書です。

通常は、このストックとフローの情報をつなぐものが必要になります。民間企業においては純資産変動計算書を作って表現していましたが、国立大学法人にはこれまでそれがありませんでした。これは独立行政法人も同様でした。今後はこのようなものが必要であろうということがあります。

また特に国立大学法人の場合、結果的に残った、従前に損益外と呼んでいた処理の部分の動きは損益計算書では見ることができませんし、貸借対照表は残高でしかないので、この純資産部分の変動を表す書類を作成したほうがよいという理由からも、今回、用意したということになります。

23 ページが純資産変動計算書の表示例です。時間の都合もありますので個別の項目についての説明は省略します。さまざまな変動項目があるので、結果として表に表すと、このように細かい形になっています。これだけの変動要素があるのであれば、それが分かる書類が必要だということは感覚的に理解してもらえるのではないかと思います。

24 ページでは、この書類を用意することで、損益計算書とのつながりが分かるということを表しています。話が細かくなりますので、時間の都合上個別の説明は割愛します。

書類が新しく作られたということもあり、先ほども少し触れましたが、勘定間の名称のつながりも分かりにくくなっているところがありますので、初めて純資産変動計算書を見るときにはそのような点に留意してください。来年度以降はこれが継続して行われるので、その辺りの混乱もなくなってくると思います。

続いて、セグメント情報の詳細開示の話をします。セグメント情報については、これこそ法人化当初からさまざまな形で多くの意見が寄せられてきました。例えば、学部別に出すことで、ある学部がもうかっていて、ある学部がもうかっていないという見方をされてしまい、その学部の存続意義や統廃合についての不必要な議論を引き起こすのではないか、授業料に差がない中で学部別の損益が出すことが、授業料自体の適切性の議論を引き起こすのではないか、などのさまざまな懸念もありました。それで最初は特定のセグメントを除いては義務化されず、大学の判断に委ねられてきていました。結果として、法人化後しばらくは、ごく一部の大学を除いて、学部別のセグメント情報は出していませんでした。

ところが法人化後、年月がたつにつれて、大学自体の収支や採算がより厳しく見られる中で、利益というよりは特にコスト面で可視化を図っていく必要があるということになり、コストに着目された形で、学部別、研究所別の開示を進めることはできないかという話が出てきました。そのような検討が進められてきた中で、今回、会計基準の改訂という形で制度化して開示を要請する段階にまでようやくたどり着いたと思っています。

冒頭でも少し触れたように、会計基準上はようやくという形に見えますが、実際には、いきなり全部開示する形になったというよりは、ここに至るステップの中で、財務諸表としてではなくても、何らかを開示することを要請されてきた中で、大学側でもそれ相応の対応をしてきた経緯もあって、今回財務諸表の開示という形での対応も可能になったのだろうと思っています。

一方で、学部別に開示すると言いながら、どの学部にどのように費用を配分していけばいいか、あるいは収益をどのように配分していけばいいかということについて、一定のルールがなければ比較できないのは当然のことです。

民間企業でもそうですが、セグメント情報は、あくまでも大学としてのマネジメントの中で、どの学部にどのように費用や収益を配分するかを決めて、それを開示することでセグメント別の収支を整理します。会計基準では、これを大学のマネジメントアプローチとよんでいます。従って、すべてを完全にそろえるという方法は採ることができず、原則的な考え方を示しながら、異なった方法を採っている場合にはセグメント情報の注記という形で配分を記載するということになったのが、今回の改訂の方向性になります。

その中で、原則的な方向性として書かれているのが、28 ページのスライドです。開示区分につい

ては、基本的には個別の学部や研究科も出すことになっています。収益基準については、財源ごとに、それを獲得したセグメントで開示するものと、学内の予算配分の中で計上するものを整理しています。

費用についても、人件費と物件費のそれぞれにおいて一定の方向性を示しています。その区分については、細かいQAが用意されました。こちらがその区分です。基本的に学部や研究科も開示しますが、学部と研究科を含んだ開示も認めており、実際に、関係のある学部・研究科についてはそのように開示している大学も相当数あります。

また、最近は大学の中でも教育組織と研究組織を分けて管理しているところも増え始めていますので、必ずしも先生と学部がひも付いていないケースもあります。そのようなところでは、大学のマネジメントの形態に合わせた形ということで、それをあえて分けて開示することもあり得ます。

収益計上基準も財源ごとに細かく決める形になっています。大抵の財源はその財源を獲得したセグメントで表すことになりますが、運営資金として受け取る運営費交付金に関しては、学内予算配分を行っている場合、単純にもらった金額という表現ができません。それで、運営費交付金は配分金額になるとして整理されました。間接経費収入も原則として獲得セグメントではあるものの、外部資金獲得のために本部がかなり協力しているという大学もあります。そのような場合、実際にどのように配分して使っているかという学内の決め事もあると思いますので、そのような場合にはそれに応じた計上を行います。そのように各大学によって色が出ることになっています。

また、各大学のセグメント情報を見てみると、いくかの大学では、運営費交付金収益をマイナスで計上しているセグメント区分があります。これは何でしょうか。現在の国立大学の運営において、財源別にといっても、ほとんどの大学が運営費交付金収益と学生納付金収益で一定の割合を占める中で、この二つを分けて管理するのではなく、大学運営資金としてまとめて予算配分している大学も出てきています。

ある学部に対して学生納付金収益を出すという形をとりながら、全体としての運営はそれも含めて配分しているとなると、その学部全体としての収益が大学として想定しているものとは違う形になってしまいます。それで、学内予算配分の金額が学生納付金収益よりも少ない金額になっているケースもあります。そのよう場合には、それを表すために、その学部の運営費交付金収益をマイナスで表示することがあり得ます。大学運営資金としての収益金額をセグメントで表示する結果として、そのようなことが起こり得るということです。

続いて、費用計上基準の話です。費用については、これまでもそれなりに配分されていたので、こちらもそれぞれの配分の仕方で計上しています。ただ人件費の計上の仕方には若干の色が出ているかもしれません。

帰属資産もそれぞれの業務実施に必要となる資産を計上しています。特に固定資産が多い国立大学においては、特定の学部にと決めにくい大学もたくさんあります。そのような場合は合理的な配分基準を用いて配分しますが、主たるセグメントに寄せるということも認められているので、この資産の計上の仕方も大学によってさまざまな形になっていると思います。以上がセグメント情報の話になります。

続いて、引当特定資産です。こちらは新しく計上されることになった会計処理です。この背景は先ほど少し説明したとおりです。国立大学法人は運営費交付金が減少傾向にある中で、外部資金獲得等で大学全体としては収益獲得のための取り組みを続けているところです。

一方で、大学運営に必要な施設整備、固定資産を安定的・継続的に使用していく中で、こちらの

更新のためのお金を今後も確実に確保できるのかという問題があります。その中で、学内に資金を留保することによって次の設備更新に充てるための財産確保を図ることはできないかということが考えられてきた結果として、今回のこのような制度変更が行われました。したがって、この話は単なる会計処理というよりは、制度として新たに認められた取り扱いに対する会計処理を整備したということでご理解いただければと思っています。

国立大学法人が自由に使うことを認められたお金は決して多くはないというものの、従前も財務省協議の結果として、毎年の利益に対する利益処分という手続きを経て承認された部分については使うことができました。しかし、そのステップを踏む手間があります。また、目的積立金はあくまでも利益の範囲内で行うことになりますので、仮に赤字になった場合にはそのような資産を確保できなくなるということでは困ります。本来、現金と利益は異なるものである以上は、そのようなことも当然ありうる中で、確実に取り換え更新用の資金を確保する手段の一つとして、このような形のものができたと理解してください。

36 ページ以降のスライドでいくつかのケーススタディを用意しました。時間の都合もあるので、詳細は割愛して簡単に説明します。先ほど述べたように、現状では損益計算書で利益が計上された場合に。一方で現金ベースでの収支差額が発生します。この場合に、目的積立金として計上できるのは、あくまでも利益 100 が上限です。もっとも、この差額の 200 は目的積立金ではないものの、現金として大学には残っているので、この現金を使うことに対する制約があるわけではありません。しかし、使用する場合にこの 200 の財源についての説明の仕方からか、大学にとってはこの 200 は使いにくいという印象があったようです。今回の引当特定資産の制度はそれに対しての一つの方法になるものと思います。

37 ページは制度導入後のケーススタディです。先ほどの例において、現金のほうが多い 200 について、減価償却引当特定資産という形で計上することによって、別途大学内で資金を留保することができるようになっています。この右上の貸借対照表（抜粋）のところに、現金 100 と減価償却引当特定資産 200 という形で表現されています。これがこのような引当特定資産として留保した結果です。

この話を聞いていて感じたことがあると思います。名称は長くなりましたが、今の仕組みの中で簡単に言えば、これも現金です。ですから、現金 300 を留保しているという結論には何も変わりはありません。名称を現金とせず、減価償却引当特定資産という形で留保した結果として、このような形の開示になっています。もちろん、現金以外を減価償却引当特定資産とすることも可能ですが、私にもどのような形でそのような留保を行っていくのかというイメージが湧きませんので、実質的にはほぼ現金か現金と同等のものになるのではないかと感じています。

もう一つは、利益が目的積立金よりも多い場合です。この場合の話をするほうが分かりやすいと思います。従前は、損益計算書で損失が出た場合は、仮に現金が残っていたとしても、目的積立金を計上することができませんでした。あくまでも利益が出ていて、現金の裏付けがある利益の範囲内ということだったので、従前はこのような場合には積立ができませんでした。しかし今後は減価償却見合いの現金があるのであれば、それを減価償却引当特定資産に繰り入れる形で残すことができるようになります。大学としては、今後は積み立てやすくなるのではないかといわれています。

Q&A をいくつか用意しています。今話したようなこともふくめて、実務指針として用意されているものです。有価証券を含むこともできることになっています。

残高はいくらでも計上できるということではなく、あくまでも取り換え更新用の積立なので、毎

年の減価償却費の範囲内であるという形になっています。

先ほど説明したとおり、このような名称になりますが、実質的には現預金がこちらに振り替わってくるケースが多いこともあるので、こちらは、これに関する明細を別途作成する形で用意されています。

残りの時間でその他の改訂内容を簡単に紹介します。ここから先は企業会計の導入に伴うもので、国立大学法人に大きな影響を与えるところではないものの、書類としては作らなければならないというものが多いと思っています。

一つは会計上の見積りの開示です。特に企業会計においては、民間として経済活動を行っている中で、さまざまな不確定要素があります。昨今の災害、カントリーリスク、景気の状況などのために、企業が行っている活動においても、それらの不確実性に伴って損質が発生する可能性があります。将来予測の中で可能な限り、そのようなものをこの決算に折り込んでほしいという意味で、情報開示と共に行われています。

48 ページに、会計上の見積りにどのようなものがあるかの例が書かれています。企業会計であれば、在庫を持っている、純粋に収益を生み出すための投資として固定資産を使っている、株を持っているということもあります。ただ、国立大学法人の場合は、この大半が企業とは異なる形になるので、債権といっても商売の売掛けのようなものは基本的にほぼありません。また在庫といっても、診療材料や医薬品などが多くある程度で、多額の損が出る可能性があるような在庫を持つことはほぼ想定できません。固定資産の減損に関しては、企業のような収益活動とは違うので、異なる会計基準の下で整理されています。有価証券も上場株式のような時価のあるものを多額に持つようなこともないので、見積りという形で懸念するような項目は、現状では多くありません。それで、会計基準として整備はされていますが、これに対して真剣に検討しなければならないような深刻な状況にはまだないと思っています。今後、大学としての活動がさらに多種多様になってくれば、ここで何らかの開示をする可能性はあるかもしれないということで、今回の資料としても入れておきました。

なお開示に関しては、話が少しそれますが、先ほどの会計上の見積りも含めた、大学としてのリスク情報の開示の話もあります。もしかすると、今後、事業報告書の記載も含めて、記載の充実を求められる可能性があるかもしれないと思っています。その場合、先ほど触れた会計上の見積りよりもはるかに広い範囲になるとは思いますので、今後は事業報告書の開示についても、どのような形で充実が図られるのかを見ていきたいと考えています。

次に時価の算定です。こちらも資料としては用意しましたが、国立大学法人が、大きな時価変動要素があるようなものを持つケースは多くないと想定しています。どの大学もこのような注記を作ってはいますが、多額の時価差額が発生するようなものは今のところはそれほどないと思っています。ただ、今後、さまざまな資産を持つようなことになれば、さまざまな開示が行われる可能性があるということで、紹介として入れておきました。時間の都合もあるので詳しい説明は割愛します。

改訂内容の説明の最後です。こちらはすでに触れましたが、科学研究費補助金に関する注記についてです。従前も附属明細書での開示を行っていましたが、大学の損益活動に近しい形で表現したいということで、先ほどの紹介のとおり、資本剰余金を減額したコスト等に係る注記の、次のところに受入額と支出額を注記する形になりました。

その他に説明しておく内容として、事業報告書の改訂があります。こちらは、財務諸表の話からは少し離れる部分がありますので、今回は簡単な紹介にとどめます。事業報告書についても情報開

示の充実を図るように要請されているところです。ここで紹介していますが、ガバナンスの状況や、セグメントの詳細開示に伴い主なセグメントの状況についても、情報開示の充実を図ることが要請されているところです。また事業に関する説明の中でも、事業の状況や内部統制に関する記載などの充実を図ってきています。一方で、このページの右上の主な変更点の全般として書いてあるように、各国立大学法人は、事業報告書以外にさまざまな形でステークホルダーに対して書類を公表しています。そのような公表物を参照することで、事業報告書の要請のニーズを満たすことを許容する形になっています。

決算報告書についても改訂されました。こちらも財務諸表とは違うので、簡単に紹介します。どちらかといえば、財務諸表の改訂に合わせた部分なので、参考として理解してください。主に、引当特定資産の科目を入れる、科学研究費の間接経費収入の扱いをそろえるなどの内容です。

65 ページからのスライドでは、今回の会計基準の中で改訂されたもののまだ適用はされておらず、この進行年度からの適用となる規定がいくつかあるので、その紹介として用意しました。一つは収益認識です。企業会計の世界においては、従前、いわゆる売上などを計上するための詳細な基準はありませんでしたが、国際会計基準でも整理され、それに歩調を合わせる形で、わが国においても収益認識に関する会計基準ができ、どのような形で計上していくかについて整理されました。

国立大学法人においても同様に、どのように整理していくかの検討が行われました。65 ページに記載のとおりですが、以前から別の会計基準で用意されているものや、国立大学法人固有のものについては、そちらで整理しているところがあるので、民間で適用しているような収益認識の会計基準のすべてを国立大学法人に適用している形にはならず、実質的には、民間と同じような会計処理を行うであろう一部の収益が適用対象になっています。

従って、このページの下に書いているような、検定料収益や附属病院収益など、適用対象となっている財源にかかる部分について、新しい収益認識の基準を適用したからといって、収益の計上を行うタイミングや処理が大きく変わるようなことは今のところ想定されていません。この進行年度（令和 5 年度）の話なので、最終的にどのようになるかは分かりませんが、結果として、これによって損益計算書の数字が大きく変わるということはないのではないか、ゼロではないとは思いますが、それほどのインパクトはないのではないかと見られています。

何枚か資料を用意しましたが、時間の問題もありますし、内容が専門的になり過ぎるところもありますので、今回は資料の紹介だけにとどめます。

もう一つは、受託研究費財源の固定資産の耐用年数です。従前、固定資産の耐用年数は税法上の法定耐用年数で処理するのが基本ですが、受託研究費で購入した固定資産に関してだけは、受託研究期間で減価償却を行っていました。

その理由ですが、受託研究費を財源としているので、その受託研究のために使うのがメインであるということがあります。また損益均衡という処理の中で受託研究期間において収益計上を行う場合には、それに対応する形で固定資産の減価償却が行われなければ損益が均衡しないということになります。そのために従前はそのような処理をしていましたが、今回、損益均衡会計が廃止されたので、こちらについても同じ固定資産の耐用年数を財源に応じて変える必要はないだろうということもあり、受託研究費を財源にして購入した固定資産についても、通常の法定耐用年数で償却することになりました。

これは考え方によると思いますが、例えば従前は、同じ固定資産でも財源によって耐用年数を変えて台帳に登録するなどの実務上の煩雑さがありました。また、結果的に会計処理の誤りにつなが

りかねないこともあったと思います。損益均衡の話とは違いますが、固定資産の管理という点ではシンプルになったのではないかと思います。

以上が会計基準改訂の話になります。ここから先は、簡単に今回の改訂による財務諸表への影響と実務上の話をしていきたいと思います。実際には影響の大きいものや小さいものなどさまざまなものがありますが、ここでは特に影響が比較的大きいと思われるものについてのみお話しします。

一つ目は、資産見返負債の原則廃止です。資産見返負債を原則廃止することによって、今までは各大学が計上していた資産見返負債の残額をまとめて、臨時利益という形で計上することになりました。その結果ですが、これは、今回公表されている各大学の財務諸表を見て私が集計したものです。ですから、若干、数字を丸めて表現していますが、おおよそこのくらいの金額になると思います。また一部の大学の決算書類が見つからず、集計できなかった大学もありますので、あくまでもイメージとして見てください。とはいえ、合計するとかなりの金額が戻入計上されたと感じています。

このこともあって、昨年の決算書類では、どの大学もこの戻入額が大きいという理由から当期純利益がかなり大きくなっていると思います。これだけを見てもイメージできるかもしれませんが、約 9700 億という全大学の利益合計のうち、戻しの部分による影響が 9200 億なので、利益のところも損失のところもあったものをすべて合計すると、その年の国立大学法人合計での利益は 500 億程度であったということです。

これを大きいと見るか小さいと見るかについてですが、その年の減価償却費、あるいはその年に買った固定資産の金額のどちらが大きいのかによって、毎年の損益の金額に差が出ることになります。今回は、減価償却費よりも購入した固定資産に見合う運営費交付金の収益化金額のほうが多かったので、このような結果になっているというところかなと思われます。ただ、これは、まだ令和 4 年度だけしか見ていないので、来年度以降にこの数字の増減を追っていき、どのような傾向が出るのかに今後注目していきたいと思っています。上下動はあるでしょうが、ならしていけばそれほどおかしな数字にはならないと予想しています。しかしこれも大学の活動結果次第ではあります。

続いて、損益外コスト等の一元開示です。資本剰余金を減額したコスト等を含めた損益相当額の合計は、約 9500 億となりました。先ほど説明した損益計算書の欄外で注記した結果として、民間企業並みの損益相当額を表すという意味で、このような結果だったと思っています。ただこれも、先ほどの臨時利益である 9200 億が含まれていますので、実質的には 300 億程度であったと考えられます。

この 9500 億に対して、前で述べた当期純利益は 9700 億です。この差が何かについては、この注記を見ることでおおよそのイメージが湧きます。大きな変動要因としては、減価償却相当額と退職給付引当増加相当額、施設費収益相当額という、三つの項目の影響があると思います。

減価償却相当額とは、従前における損益外の減価償却です。ですから民間でいえば費用だったところなので、こちらの資本剰余金を減額したコスト等を含めた損益相当額が小さくなるということには、この減価償却相当額が影響しているだろうということです。退職給付引当増加相当額も同じです。

一方、施設費収益についてですが、おそらくこのような施設費収益は、民間企業であれば普通に損益計算書に収益として計上されますが、国立大学法人の会計の場合にはこれが一旦負債として計上され、最終的には資本剰余金に振り替えられますので、損益計算書に収益として計上されないことになります。こちらはむしろ利益へのプラス要因であり、これらの差し引きの結果として出てき

ている金額になります。

ですからこれらを加味すると、この資本剰余金を減額したコスト等を含めた損益相当額は、より企業会計における利益に近い水準を示すものになっているのではないかと個人的に感じています。ただ、これも今回が初年度なので、来年度以降の経年での比較を追っていくことで、異なる分析結果が出るかもしれません。

続いて、セグメント情報の詳細開示です。結論として、基準がそのように要求したからということもありますが、どの大学でもかなり細分化した開示が行われるようになったという印象です。法人化後年月が経過していく中で、各大学がさまざまな組織体系をとり始めているので、教員が学部にひも付かない形で組織編成をしているところでは、セグメントの中でもそのようなものを別にして分けている場合もあります。ここは、開示の仕方によっては各大学のマネジメントの色が出てくる部分になりそうなので、単純比較は難しく、大学ごとに分析していくほうがいいかもしれません。

少し細かい話になりますが、国立大学法人には複数の学部を有する大学もあれば、単科大学も一定数あります。この単科大学には学部が一つしかないので、セグメント情報を開示していないかといえば、必ずしもそうではありません。学部が一つであっても研究所を持っている大学はその開示もしています。そのようなものがない大学でも、さまざまな名称にはなりますが、学部と本部事務局、あるいは法人共通などの形で区分して出している大学もあります。またセグメントは一つであるとして開示していない大学もあります。このように、さまざまな開示の仕方があるというのが現状です。

セグメント区分だけでもそれだけの色が出てきているので、それ以外の収益計上基準の区分や帰属資産の計上区分についてもさまざまな注記例が出てきています。さまざまなパターンがあったので、代表的なものだけを記載しました。先ほど紹介したように、特定のセグメントでは運営費交付金収益をマイナス計上するという形をとっている大学も一定数ありました。また収益の配分方法として、先ほどの獲得セグメントあるいは配分の中では、単純な配分だけを行っているのではなさそうなところも見受けられました。間接経費収入についても、一定のルールに基づいて配分しているケース、ある特定のところにまとめて計上しているケースなど、さまざまなものがありました。

帰属資産の方も、先ほど按分という話をしましたが、按分できないということで、法人共通や本部事務局などの各学部等にはひも付かない形で特定のセグメントに記載しているケースが多く、いわゆるお金、あるいはそれに類似する有価証券、あるいは土地建物などを計上しているケースもあったと思っています。

また、ここでは各法人各様という記載をしていますが、例えば本部事務局というようなセグメントを別途設けるような大学もあれば、法人共通の中で計上している大学もあります。この辺りはさまざまなものがあるので、横並びの比較を行うのは難しい状況です。

次に、引当特定資産の計上です。これは令和 4 年度のものです。令和 3 年度についての説明は省略しましたが、減価償却費以外に、国立大学法人債等の償還に向けて返済資金を確保するために計上するというものもあります。この両方を合わせて、引当特定資産として計上していた大学が約 4 分の 1、つまり 20 くらいありました。金額をすべて足すと 150 億くらいでした。

それぞれ、ほとんどの大学で財源についての記載がありましたが、いずれも現預金を計上しているという状態でした。初年度なので、計上しているだけで、これを取り崩しているという例は確認できませんでした。こちらは、今度どのようになっていくかについて見ていきたいと思っています。

令和 4 年度は初年度ということもあり計上を見送ったものの、令和 5 年度以降に計上を考えてい

るというところもあろうかと思います。ですから一旦は計上される金額が毎年増加していくことになり、いずれどこかで取り崩しを始める大学が出ることになります。表現が適切かどうか分かりませんが、そのときに引当特定資産が、通常の現金や預金として持つことと比較して、大学にとって使い勝手がいいのかどうかについては、実務の進展を待って見ていきたいと思っています。

最後になりますが、76 ページのスライドで、簡単に今後に向けての記載をしてみました。今回の改訂とその結果としての各大学の財務諸表を見てきた中で感じたのですが、見やすいか見にくいかは別として、それ相応の情報量が出てきているという気がします。なので、これらを利用してさまざまな活用や分析ができますし、大学でももっと活用してもらいたいと思います。しかし、各大学において、自分たちでどのように財務諸表を分析して活用しているか、学内の意思決定に使っているか、についてはまだ道半ばではないでしょうか。この辺りについても、今後さまざまな検討を重ねることができればいいと個人的に感じています。

二つ目に書きましたが、財務諸表以外の事業報告書の情報拡大、あるいは非財務情報を含めた開示情報の充実は以前からいわれているところです。今はまだいわれたことに対応しているというのが正直なところではないでしょうか。財務諸表と非財務情報を合わせた情報がどのように開示されていくのかについては、今後注目していきたいと思っています。

その関係で、今回は取り上げていませんが、最近は統合報告書を作成・開示する大学が増えてきたと感じています。私が大まかに見た感じでは、統合報告書という名称やそれに近いかもしれない名称も含めると、約半数が作成しているように思います。ただ、この統合報告書で何を表示しているかは大学によってさまざまです。最近は民間企業でも実施され始めた、サステナビリティ関係の情報の積極的な開示を行っているところもあれば、どちらかといえば大学としての活動成果を中心に載せているようなケースもあるように見受けられます。まだこうでなければならないというものがあるわけではありませんが、こちらも事業報告書を含めて開示されていく中で、どのようにすみ分けていくのか、またそろえていくことになるのかというところは注目していきたいと思っています。

また、このような情報と財務情報を結び付けて分析することができれば、大学の状況を外部から見てもっと理解できるようになるのではないかと思うので、私も今後そのような視点で開示書類を見ていきたいと考えています。

冒頭でも記載したことですが、各大学がさまざまな情報開示についてどのように考えていくかということが今後は必要になっていくでしょう。いわれたことに従って開示するだけでは、労力だけがかかって仕方ないと思います。一方で、自ら積極的に情報を開示して外部からの理解を得ることが、結果として大学にとっての収入の拡大や学生数の拡大など、大学の成長発展や維持につながっていく可能性もありますので、そのような中で自分たちの大学をどのように説明していくかというところが、今後はますます大事になるはずです。特にそれぞれの大学のマネジメント層がこのあたりどのように考えているか、どのようにしていきたいと思っているのかについては特に注目していきたいと考えています。

長くなりましたが、私からの説明は以上です。ご清聴、ありがとうございました。

KPMG あずさ監査法人

国立大学法人会計基準の改訂と法人への影響
～さらなるディスクロージャーの充実に向けて～

2024年1月12日
有限責任 あずさ監査法人
パートナー 公認会計士 前田 貴史

01
国立大学法人会計基準等の改訂

目次

01. 国立大学法人会計基準等の改訂		Page
01-1.	会計基準の改訂の概要等	5
01-2.	資産見返負債の原則廃止	11
01-3.	損益外コスト等の一元開示	16
01-4.	純資産変動計算書の新設	21
01-5.	セグメント情報の詳細開示	26
01-6.	引当特定資産の計上	34
01-7.	その他の改訂内容	45
01-8.	事業報告書の改訂	59
01-9.	決算報告書の改訂	62
01-10.	2023年（令和5年度）から適用される規定	64

02. 今回の改訂による影響と今後に向けて		Page
02-1.	財務諸表への影響	70
02-2.	今後に向けて	75

KPMG © 2024 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

1.
会計基準等の改訂の概要等

会計基準改訂の歴史

年度	主な内容	背景
H17	**固定資産の減損会計基準の整備**	**企業会計との整合、資産の有効活用促進**
H19	表示方法、セグメント情報、運営費交付金の収益化基準等の改訂	企業会計との整合、開示情報の充実
H21	法人移行時に係る固有の会計処理に係る利益剰余金、当期総利益の注記	開示情報の充実
H23	**金融商品の時価注記、賃貸等不動産の時価開示、資産除去債務の処理等**	**企業会計との整合**
H24	会計上の変更および誤謬の訂正 固定資産の減損額の会計処理見直し	企業会計、独法会計との整合
H26	**出資事業関係の会計処理**	**制度新設への対応**
H27	退職給付に係る会計処理	独法会計との整合
H28	外部資金に係る表示、出資事業に係る注記の見直し	独法会計との整合、開示情報の充実
H30	寄附金を原資とした余裕金の運用に係る処理	制度新設への対応
R4	資産見返負債の廃止、純資産変動計算書の新設、国立大学法人等業務実施コスト計算書の廃止（注記への移行）等	多様なステークホルダーにとって理解しやすい財務諸表

R4改訂はH16の会計基準制定以来、最も大きな改訂といえます。

© 2024 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

会計基準改訂の背景

平成29年9月 独立行政法人会計基準の改訂
- 独立行政法人の財務報告見直し

令和2年12月 「国立大学法人の戦略的な経営実現に向けて」
- 産業界目線からも理解しやすい財務諸表
- 経営裁量の拡大を可能とする規制緩和

令和4年2月 「国立大学法人の財務報告に関する基本的な指針」
- 財務報告のより一層の活用

○多様なステークホルダーにとって理解しやすい財務諸表

令和2年12月に取りまとめられた「国立大学法人の戦略的な経営実現に向けて」において、社会変革の駆動力として成長し続ける戦略的な大学経営への転換を目指すために、国以外の多様なステークホルダーに対して理解しやすい財務諸表等の開示が求められています。

国の責任と国立大学法人等の責任を区別しつつ、寄附者や投資家など民間のステークホルダーへのアカウンタビリティを果たすことができるよう、資産見返負債の会計処理や損益外処理の在り方、科学研究費助成事業（科研費）等の情報開示などについて改訂されています。

○「国立大学法人の財務報告に関する基本的な指針」の新設や独立行政法人会計基準の改訂に合わせた改訂

独立行政法人の財務報告の基礎にある前提や概念を体系化した「独立行政法人の財務報告に関する基本的な指針」が平成29年9月に公表されました。

これを受けて、教育研究を主たる業務としている等の国立大学法人等の特性を踏まえ、国立大学法人会計基準等検討会議において「国立大学法人の財務報告に関する基本的な指針」が令和4年2月に公表されました。

これに基づき、国立大学法人会計基準における財務報告の基礎にある前提や概念について整理・改訂されました。また、独立行政法人会計基準の改訂に合わせて、必要な部分が改訂されました。

「国立大学法人の財務報告に関する基本的な指針」の主なポイント
- 国立大学法人の特性等を踏まえた情報提供 ･･･ 非財務情報の提供
- 国立大学法人の財政状態や運営状況をより的確に示す情報提供 ･･･ 純資産変動計算書の提供

© 2024 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

会計基準改訂の主な内容（1/2）

主な項目	内容
損益均衡会計 （資産見返負債廃止）	**一般にわかりにくい資産見返負債の処理を廃止**し、運営費交付金や寄附金で固定資産を取得した場合は取得時点で収益化。 **ただし補助金は**、資産除却時に返還を求められる可能性等を考慮し、**資産見返負債の会計処理を継続**（勘定科目は「長期繰延補助金等」に変更）。
固定資産に係る損益外処理	引き続き、損益外コストは損益計算書上のコストとしては扱わず、**損益計算書の欄外に「資本剰余金を減額したコスト等」として注記**。 「損益外」という名称がわかりにくいことから、独立行政法人会計基準にあわせて勘定科目等を変更。
賞与や退職給付に係る 引当外処理	引き続き、貸借対照表や損益計算書には計上しない。 **損益計算書の欄外に「資本剰余金を減額したコスト等」として注記**。
国立大学法人等 業務実施コスト計算書	損益外・引当外のコストを損益計算書の欄外に新たに注記することになったことから、これらの情報と機会費用等の情報を集約した**「国立大学法人等の業務運営に関して国民の負担に帰せられるコスト」の注記を新設。** **国立大学法人等業務実施コスト計算書は廃止**。
引当特定資産に関する会計処理	国立大学には目的積立金の制度があるが、文科相の承認までに一定のタイムラグがあり、機動的な設備投資等が行えないなど、大学からのニーズに対応するために導入

© 2024 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

会計基準改訂の主な内容（2/2）

主な項目	内容
セグメント情報の詳細開示	**学部・研究科ごと**の費用・収益・資産の情報を**財務諸表等で開示。**
その他	企業会計および独立行政法人会計にあわせ、**新収益認識基準**や**時価の算定に関する基準**を適用、**純資産変動計算書を新設、受託研究費財源の固定資産の耐用年数等。**
事業報告書の改訂	他の公表物を活用しつつ、**非財務情報を中心に開示情報の充実化。**
決算報告書の改訂	**科学研究費間接費経費の計上区分の統一**と、**引当特定資産取崩の科目追加。**

© 2024 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

会計基準の適用時期

令和4年改訂の会計基準は**令和4年度から適用**となりますが、**一部の項目は令和3年度、令和5年度からの適用**となります。

<令和3年度から適用される項目>

- 会計上の見積りの開示
- 引当特定資産の会計処理（国立大学法人等債償還引当特定資産に係る部分のみ）

<令和5年度から適用される項目>

- 収益認識基準に関連する内容
- 受託研究費財源の固定資産の耐用年数

KPMG © 2024 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

2.

資産見返負債の原則廃止

会計基準の改訂に伴い必要と想定される対応

例えば以下の項目への対応が必要と想定されます。

- 新基準の適用に伴う経理決算業務・会計システムの見直しの検討
- 新基準の適用に伴う損益インパクトの把握（セグメント別開示影響含む）
- 会計担当以外の部門との連携（非財務情報および将来情報の収集）
- ミッションや法人の長の戦略に即したストーリー性を持った開示、法人の特性を踏まえた開示方法の検討
- 新たな財務諸表（純資産変動計算書）に係る開示方法の検討

KPMG © 2024 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

会計基準の改訂に伴い必要と想定される対応

- 民間からみてわかりにくいとされた、資産見返負債の処理が原則廃止される。

出典：国立大学法人会計基準の改訂について（文部科学省、令和3年10月）
https://www.mext.go.jp/content/20220131-mxt_hojinka-000017222_7.pdf

【具体的な変更内容（償却資産の場合）】

	項目	方針	背景
1	運営費交付金 授業料 寄附金での 固定資産取得時	資産見返負債を廃止 （建設仮勘定見返負債含む）	民間からみたわかりにくさの解消
2	補助金での 固定資産取得時	名称を「長期繰延補助金」に変更 （資産見返処理と同様）	補助金を受けて取得した資産は除却時に国に返還する可能性があり、負債性が残るため
3	施設費での 固定資産取得時	建設仮勘定見返施設費を廃止し、建設仮勘定段階では預り施設費のまま	資産見返を廃止するため
4	適用初年度 （R4）の対応	期首に既存の資産見返負債を臨時利益に振り替え	-

KPMG © 2024 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

資産見返負債廃止の影響

- 資産見返負債の廃止による損益影響イメージは以下のとおり。

【R4以降の損益インパクトのイメージ】

（設例）当期、運営費交付金を1,000受領しており、年度末に同財源で固定資産を200取得した。

過去に運営費交付金で取得した固定資産の当年度の減価償却費は300であった。

科目		旧基準	新基準	説明
運営費交付金収益	A	800	1,000	新基準では、受領した運営費交付金全額が収益化される（固定資産取得分が資産見返とならない）
委託費	B	600	600	変わらず
減価償却費	C	300	300	変わらず
資産見返負債戻入	D	300	-	新基準では資産見返負債戻入がないので、減価償却費がそのまま利益に影響
経常利益	E：A-B-C+D	200	100	
資産見返負債		200	-	新基準では、資産見返負債を計上しない

資産見返の対象となっていた減価償却費の額（補助金除く） ⟷ 資産見返の対象となっていた財源による固定資産の取得額

どちらが大きくなるかで損益インパクトが異なる

固定資産に係る損益均衡処理がなくなるため、単年度損益が大幅に増減する可能性があります。

KPMG © 2024 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

固定資産取得時財源別処理まとめ（償却資産）

- 資産見返負債だけでなく建設仮勘定見返負債も廃止となる点に留意。なお、施設費財源における建設仮勘定計上時は預り施設費のままとなる点に注意。

財源	旧基準		新基準	
	資産取得（本勘定振替）時	建設仮勘定計上時*	資産取得（本勘定振替）時	建設仮勘定計上時*
運営費交付金、授業料	資産見返負債	建設仮勘定見返負債	収益	収益
寄附金	資産見返負債	建設仮勘定見返負債	収益	収益
施設費	資本剰余金	建設仮勘定見返負債	資本剰余金	預り施設費
補助金	資産見返負債	建設仮勘定見返負債	長期繰延補助金等	長期繰延補助金等

*産業財産権仮勘定計上時の処理も同様

*ファイナンスリース取引により固定資産を計上した場合の収益化の処理は、実務指針Q72-8に基づき処理を行うことになるので、従来の処理と同様となる。

KPMG © 2024 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

損益外関連項目の名称変更

- 資産見返負債の廃止と合わせて、固定資産の損益外関連科目の名称を変更。

旧基準	新基準（第52）	備考
損益外減価償却累計額	減価償却相当累計額	-
損益外減損損失累計額	減損損失相当累計額	-
損益外利息費用累計額	利息費用相当累計額	-
（資本剰余金）	除売却差額相当累計額	特定の償却資産を除却した場合の除却損相当額や売却時の売却益相当額などは、これまで「資本剰余金」で処理していたが、今後は「除売却差額相当累計額」勘定（純資産の部）で処理する。

KPMG © 2024 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

3.

損益外コスト等の一元開示

改訂の概要

- 損益外・引当外のコストは、継続して損益計算書上のコストとしては取り扱わず、**損益計算書の欄外に「資本剰余金を減額したコスト等」として注記**する。
- 「損益外」という名称がわかりにくいことから、独立行政法人会計基準に合わせて**勘定科目を変更**する。
- 損益外・引当外のコストを損益計算書の欄外に新たに注記することになったことから、これらの情報と機会費用等の情報を集約した**「国立大学法人等の業務運営に関して国民の負担に帰せられるコスト」の注記が新規に設けられた**。
- **国立大学法人等業務実施コスト計算書は廃止**。

会計処理は継続されるが、科目名称が修正され、新規に注記が設けられた。

© 2024 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

開示のイメージ

■改訂前

損益計算書	
経常費用	＊＊
経常収益	＊＊
経常利益	＊＊
当期総利益	＊＊

国立大学法人等 業務実施コスト計算書	
損益外 減価償却相当額	＊＊
損益外 減損損失相当額	＊＊
引当外退職給付 増加見積額	＊＊
…	
国立大学法人等 業務実施コスト	＊＊

従来まで、業務実施コスト計算書で開示していた損益外・引当外のコストを損益計算書の直下で表示

科学研究費助成事業等の明細			
種目	当期 受入	件数	適用
＊＊	＊＊	＊＊	＊＊
＊＊	＊＊	＊＊	＊＊
合計	＊＊	＊＊	

科学研究費助成事業等の直接経費当期受入額と支出額を損益計算書の直下で表示

■改訂後

損益計算書	
経常費用	＊＊
経常収益	＊＊
経常利益	＊＊
当期総利益	＊＊

注記：資本剰余金を減額したコスト等	
減価償却相当額	＊＊
減損損失相当額	＊＊
退職給付引当増加相当額	＊＊
…	
資本剰余金を減額したコスト等	＊＊

注記：科学研究費助成事業等	
当期受入額	＊＊
当期支出額	＊＊

国立大学法人等 業務実施コスト計算書
廃止 ↓ 国民の負担に帰せられるコストの注記（新設）で開示

損益計算書の直下の注記で、国立大学法人等全体のフルコスト、研究規模を一覧的に開示

© 2024 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

資本剰余金を減額したコスト等に関する注記（QA71-28）

資本剰余金を減額したコスト等に関する注記		
当期総利益		＊＊
減価償却相当額	－ ＊＊	
減損損失相当額	－ ＊＊	
利息費用相当額	－ ＊＊	
除売却差額相当額	－ ＊＊	
有価証券損益相当額（確定）	± ＊＊	
有価証券損益相当額（その他）	± ＊＊	
賞与引当増加相当額	－ ＊＊	
退職給付引当増加相当額	－ ＊＊	
小計		－ ＊＊
施設費収益相当額		＊＊
その他		＊＊
資本剰余金を減額したコスト等を含めた損益相当額		＊＊

具体的な注記内容

当期総利益の次に、当事業年度に資本剰余金を増減させた減価償却相当額等を注記。

- 預り施設費のうち**当期資本剰余金に振り替えられた額（過年度交付額から資本剰余金に振り替えられた額を含む）**を**「施設費収益相当額」**として注記。
- 運営費交付金債務や授業料債務、寄附金債務等のうち、**当期資本剰余金に振り替えられた額**を**「その他」**として注記する。

当期総利益では反映されない損益外、引当外のコストについても取り込んだ場合の損益（資本剰余金を減額したコスト等を含めた損益相当額）を計算し、民間企業並みの損益を表示する。

© 2024 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

国立大学法人等の業務運営に関して国民の負担に帰せられるコストに関する注記（QA71-30）

国立大学法人等の業務運営に関して国民の負担に帰せられるコストに関する注記		
Ⅰ 業務費用		
（1）損益計算上の費用		＊＊
（2）（控除）自己収入等		－ ＊＊
業務費用合計		＊＊
Ⅱ 資本剰余金を減額したコスト等		＊＊
Ⅲ 機会費用		
国または地方公共団体の無償または減額された使用料による貸借取引の機会費用		＊＊
政府出資の機会費用		＊＊
無利子または通常よりも有利な条件による融資取引の機会費用		＊＊ ＊＊
Ⅳ （控除）国庫納付額		＊＊
Ⅴ 国立大学法人等の業務運営に関して国民の負担に帰せられるコスト		＊＊

資本剰余金を減額したコスト等に関する注記		
当期総利益		＊＊
減価償却相当額	－ ＊＊	
小計		－ ＊＊
施設費収益相当額		＊＊
その他		＊＊
資本剰余金を減額したコスト等を含めた損益相当額		＊＊

従来の業務実施コストと同様の情報を開示。

資本剰余金を減額したコスト等は、資本剰余金を減額したコスト等に関する注記の符号を逆にして転記する。

© 2024 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

4.

純資産変動計算書の新設

純資産変動計算書の新設（基準第42）

財政状態：貸借対照表

運営状況：損益計算書で表示

国立大学法人における、損益計算書に反映されない純資産の変動部分を含めて財政状態と運営状況の関係を表す必要がある。

特に国立大学では「特定の償却資産の減価に係る会計処理」を行うこととされた償却資産や、施設費で固定資産を取得した場合等、損益計算書に反映されない純資産の変動が大きい。

一定期間における貸借対照表の変動部分が、基本的に「純資産」の変動部分に相当。

「純資産変動計算書」を作成することでその関係を表すことができる。

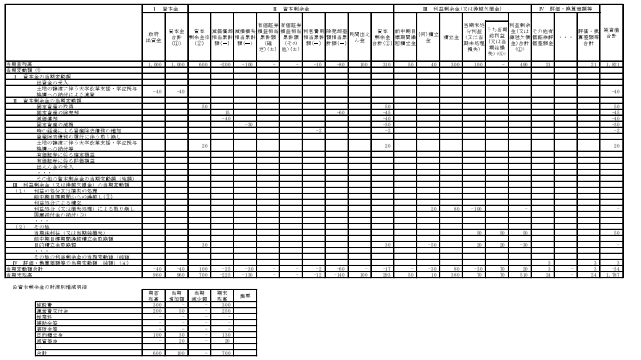
「純資産変動計算書」は、財政状態と運営状況の関係を表す書類。

KPMG © 2024 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

純資産変動計算書の表示例（QA60-1）

純資産変動計算書

（○○年４月１日～○○年３月31日）



KPMG © 2024 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

純資産変動計算書と損益計算書のつながり

	Ⅰ 資本金	Ⅱ 資本剰余金		Ⅲ利益剰余金			純資産合計
	政府出資金	資本剰余金	減価償却相当額	(何)積立金	積立金	当期未処分利益	
当期首残高	1,000	600	-200	40	300	100	1,840
当期変動額							
Ⅰ 資本金の当期変動額							-
Ⅱ 資本剰余金の当期変動額							-
固定資産の取得		50					50
減価償却			-40				-40
Ⅲ 利益剰余金の当期変動額							-
(1)利益の処分又は損失の処理							-
利益処分による取り崩し				20	80	-100	-
(2)その他							-
当期純利益						40	40
目的積立金取崩額		20		-30		10	-
当期変動額合計							-
当期末残高	1,000	670	-240	30	380	50	1,890

期首・期末のBS純資産と一致

財源別増減明細は、別途作成することができる

純資産変動計算書と利益の処分または損失の処理に関する書類の関係

①利益の処分または損失の処理に関する書類は当期未処分利益の処分について記載するものであり、純資産変動計算書は純資産全体について記載するものです。後者の方が扱う範囲が広くなっています。

②利益処分計算書は、「当期末の未処分利益」の処分を記載していますが、純資産変動計算書では、「前期末の未処分利益」の処分の結果、当期の純資産が変動した金額を記載します。つまり、対象となる年度が1年、ズレています。

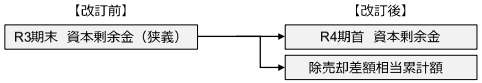
KPMG © 2024 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

4. 純資産変動計算書の新設

令和4年度の純資産変動計算書の当期首残高の表示（QA60-2）

令和3事業年度の表示項目	令和4事業年度の表示項目	令和4事業年度の当期首残高
損益外減価償却累計額	減価償却相当累計額	令和3事業年度の期末残高を引き継ぐ
損益外減損損失累計額	減損損失相当累計額	同上
損益外有価証券損益累計額（確定）	有価証券損益相当累計額（確定）	同上
損益外有価証券損益累計額（その他）	有価証券損益相当累計額（その他）	同上
損益外利息費用累計額	利息費用相当累計額	同上
損益外除売却差額相当額	除売却差額相当累計額	※

※令和4事業年度の純資産変動計算書における狭義の**資本剰余金の当期首残高は、令和3事業年度の期末残高から損益外除売却差額相当額を控除した額**



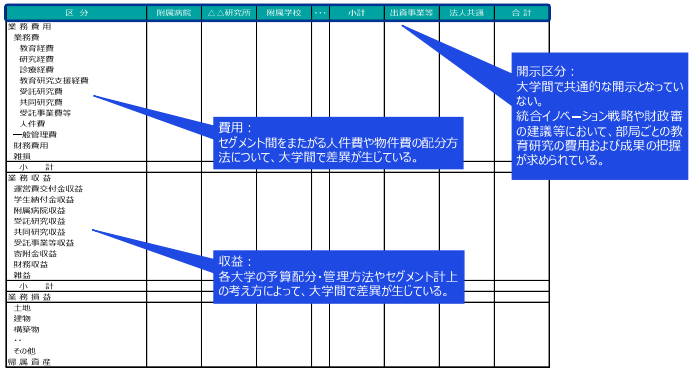
貸借対照表における狭義の資本剰余金残高と、令和4事業年度の純資産変動計算書における資本剰余金の当期首残高は整合しないことから、
その旨を、令和4事業年度の純資産変動計算書に注記。

© 2024 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

5. セグメント情報の詳細開示

セグメント情報に係る論点

- セグメント情報については、会計基準の改訂を通じて情報開示の充実が進められたが、大学間の比較可能性を中心として、なお課題が残っている。



© 2024 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

5.

セグメント情報の詳細開示

5. セグメント情報の詳細開示

セグメント情報の改訂方向性

- 新基準では、大学間で処理が異なっていた点を中心に、原則的な考え方を基準で示している。

論点	方向性
開示区分 • 大学間で共通的な開示となっていない。 • 統合イノベーション戦略や財政審の建議等において、部局ごとの教育研究の費用および成果の把握が求められている。	• これまでの開示区分に加えて、個別の学部・研究科等の区分についても共通的な開示区分とする。
収益計上基準 • 各大学の予算配分・管理方法やセグメント計上の考え方によって、大学間で差異が生じている。	原則的な考え方を以下のとおり整理。 • 運営費交付金・・・各使用セグメントに配分した大学運営資金から学生納付金等を控除した差額を計上 • 学生納付金、雑収入、附属病院収入・・・獲得セグメント • 間接経費収入・・・原則：獲得セグメント／例外：各法人の収入分配方針に基づく（方針は要注記） • 寄附金、受託研究収益等・・・獲得セグメント
費用計上基準 • セグメント間をまたがる人件費や物件費の配分方法について、大学間で差異が生じている。	原則的な考え方を以下のとおり整理。 • 人件費・・・主たる所属セグメント • セグメント間をまたがる物件費（光熱水費や建物維持管理費など）・・・建物の使用面積等合理的な配賦基準を用いて配賦するが、他のセグメントの使用割合が低い場合には、主たるセグメントに一括計上することも可

© 2024 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

開示区分（QA39-1）

区分	区分方法	備考
共通に開示すべきセグメント区分	• **学部・研究科** • 附属病院 • 共同利用・共同研究拠点 • 附属学校 • 産業競争力強化法第21条の規定に基づき国立大学法人等が行う出資事業等	• 新たに**学部・研究科が共通に開示する対象**とされた • 単科大学において、セグメント開示が不要かどうかは慎重な検討が必要
学部・研究科	• 原則として**設置する学部**（当該学部を基礎とする大学院の研究科等を含む）**ごとに開示** • 基礎となる**学部を設けない大学院の研究科**については、**独立したセグメント**として開示 • 教育に関する組織と研究に関する組織を別に設けている場合には、それぞれ別個のセグメントとして取り扱うことも可能	• 新たに規定 • 学生が属する「科」と教員が属する「系」を分けて管理している場合（いわゆる教教分離）にその区分とすることは否定されない
附属病院 **共同利用・共同研究拠点**	• 附属病院、共同利用・共同研究拠点は、各拠点ごとに開示する必要がある	• 従来と変更なし
附属学校	• 附属学校は、複数の学校がある場合、それらを一括して「附属学校セグメント」とすることも可	• 従来と変更なし

KPMG © 2024 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

収益計上基準（QA39-2）

● 以下の計上基準を原則とするが、異なる方法で配分する場合は附属明細に注記が必要となる。

財源	計上基準	備考
学生納付金 **雑益** **附属病院収益**	• 当該収益を**獲得したセグメントに直接計上**する	
運営費交付金	• 各使用セグメントに配分した大学運営資金から、各セグメントに直接計上した収益（大学運営資金に含まれている学生納付金や雑益等）額を控除した差額を計上する • 当該配分額は法人の補正予算等を基にした**最終的な配分決定額**とする	• 特定セグメントにおいて運営費交付金収益が**マイナスとなる場合はその理由を注記**
間接経費収入	• 原則として当該**収益を獲得したセグメントに計上**する • ただし、例えば獲得学部（A学部）に50%、本部事務局に50%分配するとの内規を定めている場合には、50%ずつが、A学部、本部事務局の獲得額であると考え、それぞれのセグメントに計上する	• 事業実施主体のセグメントと管理等の経費を負担するセグメントは必ずしも一致しないため • 各大学で配分方法を決めている場合があるため
寄附金収益 **受託研究収益等**	• 原則として当該収益を**獲得したセグメントに計上**する • 本部事務局で契約するものの事業実施主体は各学部等である場合には、事業実施主体であるセグメントに収益計上する	

KPMG © 2024 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

収益計上基準 －運営費交付金収益がマイナスとなるケース

● 以下のようなケースでは運営費交付金収益がマイナスで計上されることもある。

科目＼セグメント	○○学部		○○センター		本部		計
運営費交付金収益	大学運営資金 500	△500	大学運営資金 800	800	大学運営資金 500	500	800
学生納付金収益		1,000		–		–	1,000
受託研究収益		–		500		–	500
収益計		500		1,300		500	2,300
費用計		450		1200		450	2,100
業務損益		50		100		50	200

運営費交付金を含むさまざまな財源を大学運営資金として一体として考え予算配当する場合、学生納付金などのセグメント固有財源が多いセグメントについては、固有財源のみで大学運営資金を上回る場合がある。
その場合、運営費交付金収益がマイナス計上されることがあり得る。

KPMG © 2024 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

費用計上基準（QA39-2）

● 以下の計上基準を原則とするが、異なる方法で配分する場合は附属明細に注記が必要となる。

費用	計上基準	備考
人件費	• セグメント間をまたがる人件費（複数セグメントの授業を担当する教員など）については、**附属病院を除き、原則として主たる所属セグメントに計上**する	• 附属病院の人件費については従前の方法で按分（QA70-1 2（19）記載上の注意⑭参照）
その他の業務費用	• セグメント間をまたがるその他の業務費用については、**建物の使用面積等合理的な配分基準を用いて配分**する • 他のセグメントの使用割合が低い場合には、**主たるセグメントに一括計上することも認められる**	• 附属病院の物件費については従前の方法で按分（QA70-1 2（19）記載上の注意⑮参照）

なお、本部で一括で人件費等を支払いしているものであっても、教職員が主所属するセグメントに配分すると考えられる。

KPMG © 2024 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

帰属資産計上基準（QA39-2）

- 以下の計上基準を原則とするが、異なる方法で配分する場合は附属明細に注記が必要となる。

資産	計上基準	備考
帰属資産	• 帰属資産は各セグメントの**業務実施に必要となる資産を計上**	• 従前のQA76-1 2（19）記載上の注意⑥の記載と同様
建物等	• 建物等は使用面積等**合理的な配分基準を用いて配分**する • ただし、他のセグメントの使用割合が低い場合には、主たるセグメントに一括計上することも認められる	• 新規

なお、本部で一括で固定資産を取得している場合であっても、その資産が帰属するセグメントに配分すると考えられる。

KPMG © 2024 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

会計基準および注解

第80 引当特定資産の会計処理

- 事業に必要な施設設備の安定的かつ継続的な更新を図るため、減価償却引当特定資産を計上することができる。また、国立大学法人等債の償還に備えるため、国立大学法人等債償還引当特定資産を計上することができる。
- 引当特定資産を財源として施設設備の更新または国立大学法人等債の償還を行ったときは、引当特定資産を取り崩す。
- 減価償却引当特定資産および国立大学法人等債償還引当特定資産は、貸借対照表の投資その他の資産に計上する。

<注68>引当特定資産の会計処理について

- 国立大学法人等においては、その教育研究の水準を維持するため、保有する施設設備の更新を定期的に行う資金を計画的に留保する必要がある。また、国立大学法人等債を発行する法人においては、債権者保護のため、債務の返済に必要な資金を計画的に留保する必要がある。
- 国立大学法人等では、「国立大学法人法第35条において準用する独立行政法人通則法第44条第3項により文部科学大臣の承認を受けた額」（承認前にあっては「国立大学法人法第35条において準用する独立行政法人通則法第44条第3項により文部科学大臣の承認を受けようとする額」）は目的積立金として翌事業年度以降に繰り越すことができる。
- 引当特定資産とは、目的積立金とは別に、施設設備の更新又は国立大学法人等債の返済を目的として計画的に資金を留保するための制度であり、国立大学法人等の判断で計上することができるものである。

引当特定資産の制度により、施設設備の更新または国立大学法人等債の償還に充てるための資金を目的積立金とは別の手法で計画的に留保することができるようになりました。次のページ以降で、実務指針、ケース別の会計処理を確認していきましょう。

KPMG © 2024 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

6.

引当特定資産の計上

ケーススタディ①（1/2）

ケース1（利益＜目的積立金（対象額）の場合）

現状の取扱い

<損益計算書>

収益	2,000
人件費	△1,000
経費	△700
減価償却費	△200
利益	A 100

<現金ベース>

収入	2,000
人件費	△1,000
経費	△700
	-
現金の増加	300

<目的積立金の計算>

収入	2,000
支出	△1,700
収支	B 300

<貸借対照表（抜粋）>

現金預金	300

利益のうち、現金の裏付けのある金額を目的積立金とする。
※AとBの小さい方が目的積立金 ＝ 100
※従来から、現金の方が多い場合には、翌年度以降に使用することも可

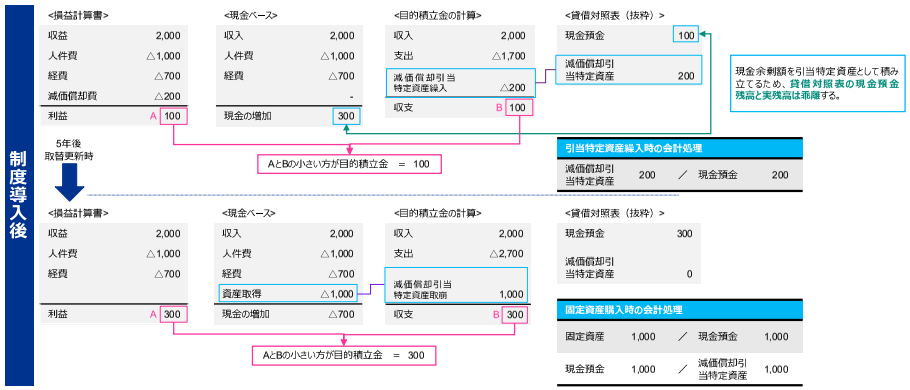
300のうち、利益との差額200は、減価償却費見合い（＝取替更新用の資産）

制度導入後は、減価償却相当額の200について「減価償却引当特定資産」として明示することができる。

KPMG © 2024 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

ケーススタディ①（2/2）

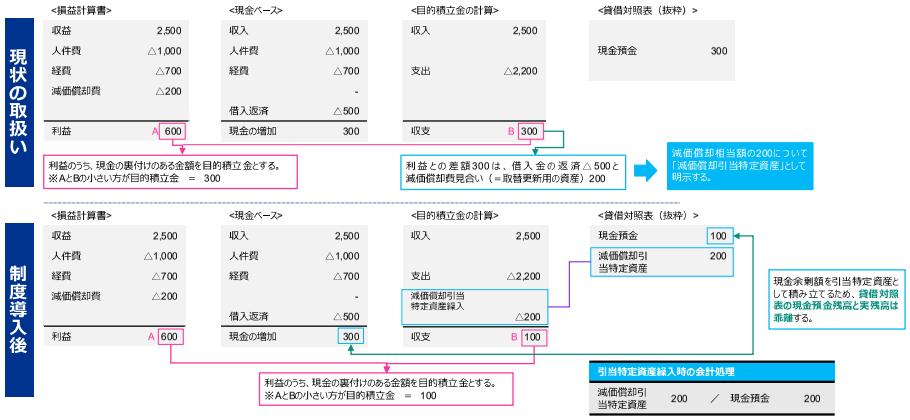
ケース1（利益＜目的積立金（対象額）の場合）



© 2024 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

ケーススタディ②

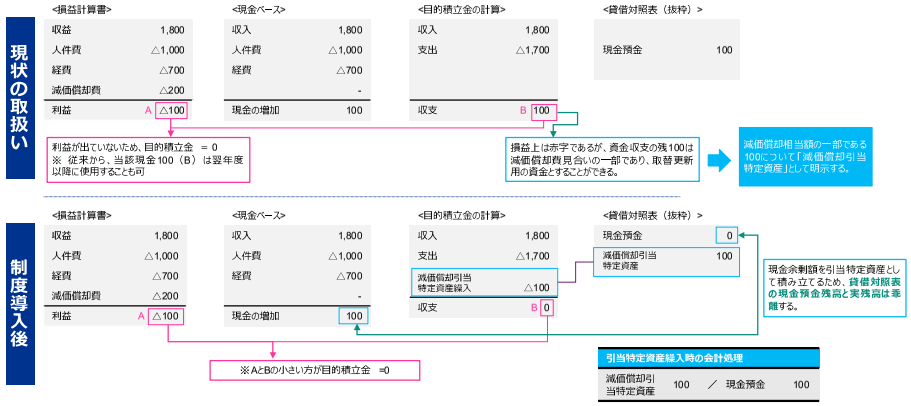
ケース2（利益＞目的積立金（対象額）の場合）



© 2024 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

ケーススタディ③

ケース3（当期総損失の場合）



© 2024 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

Q&A（1/2）

Q1 引当特定資産とは何か。

- 引当特定資産とは、法人が自らの意思に基づき、将来の特定の支出に備えるために積み立てられた預金等の資産をいう。
- 施設設備の更新に備えるために積み立てられた資産を減価償却引当特定資産といい、国立大学法人等債の償還に備えるために積み立てられた資産を国立大学法人等債償還引当特定資産という。

Q2 各事業年度の引当特定資産の繰入額に制限はあるか。

- 各事業年度の現金収支の差額（決算上の現金余剰金）を基礎として、任意の額を繰り入れることができる。なお、決算上の現金余剰金の計算については、文部科学省が別途様式を策定しており、当該様式に基づき計算することが求められる。ただし、減価償却引当特定資産の繰入額は当該事業年度の減価償却費を超えることはできない。

Q3 当期総損失を計上した事業年度において引当特定資産を繰り入れることができるか。

- 当期の損益の状況に関わらず繰り入れることができる。

Q4 減価償却引当特定資産を財源に取得した固定資産は特定償却資産とし得るか。

- 特定償却資産の対象となる財源ではないため、減価償却引当特定資産を財源として取得した固定資産は基準第78の特定を受けることはできない。

Q5 引当特定資産に有価証券を含むことはできるのか。

- 特定資産とは、施設設備の更新または国立大学法人等債の償還のため、計画的に資金を留保するための制度であり、有価証券が含まれていても差し支えない。また、現に保有している有価証券を新たに特定資産に振り替えて繰り入れることも可能である。
- 特定資産に含まれている有価証券については、他の有価証券と同様に附属明細書（5）有価証券の明細に記載し、当該明細の合計額から特定資産に充てている額を控除することで、貸借対照表上の流動資産または投資その他の資産に計上されている有価証券の金額と附属明細書の金額を一致させる。

© 2024 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

Q&A（2/2）

Q6 引当特定資産を翌事業年度に取り崩す予定がある場合、流動資産に振り替える必要があるのか。

- 翌事業年度における引当特定資産を財源とした固定資産の購入額等は変動する可能性があることから、取崩しの見込額を投資その他の資産から流動資産に振り替える必要はない。

Q7 引当特定資産の残高に制限はあるのか。

- 減価償却引当特定資産の残高は有形固定資産および無形固定資産の減価償却累計額の合計額が上限となる（更新時の撤去費は含めることはできないと解される）。
- また、国立大学法人等債償還引当特定資産の残高は国立大学法人等債（1年以内返済予定額を含む）の未償還残高が上限となる。

Q8 引当特定資産に資金を繰り入れる場合および取り崩す場合のキャッシュ・フロー計算書上の取扱いはどうなるのか。

- 減価償却引当特定資産の繰入れや取崩しは固定資産への投資活動に関するものであることから、「減価償却引当特定資産の繰入れによる支出」「減価償却引当特定資産の取崩しによる収入」などの名称で、投資活動によるキャッシュ・フローの区分に計上する。
- また、国立大学法人等債償還引当特定資産は債務の返済という財務活動に関するものであることから、「国立大学法人等債償還引当特定資産の繰入れによる支出」「国立大学法人等債償還引当特定資産の取崩しによる収入」などの名称で、財務活動によるキャッシュ・フローの区分に計上する。

Q9 本制度はいつから適用されるのか。

- 減価償却引当特定資産は令和4事業年度決算から、国立大学法人等債償還引当特定資産は令和3事業年度決算から適用する。

KPMG © 2024 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

附属明細書への影響（1/3）

- 引当特定資産の増減に関する情報を説明するため、特定資産の明細を新設する。
- 引当特定資産に有価証券を含める場合、貸借対照表上の投資有価証券または有価証券の額と、附属明細書（5）有価証券の明細の貸借対照表計上額が不一致となる。この問題を解消するため、有価証券の明細を変更する。

① 引当特定資産の明細の新設

- 引当特定資産の取崩し（当期減少額）は固定資産の取替更新、法人債の償還に限られていることから、引当特定資産の減少理由を摘要欄に記載するものとする。
- （5）有価証券の明細の次に挿入する。

（6）引当特定資産の明細

区分	期首残高	当期増加額	当期減少額	期末残高	摘要
減価償却引当特定資産					
国立大学法人等債償還引当特定資産					

（記載上の注意）

「区分」欄には引当特定資産の名称を記載すること。

当期減少額がある場合には、その発生の原因の概要を「摘要」欄に記載すること。

国立大学法人等債償還引当特定資産には一年以内償還予定国立大学法人等債償還引当特定資産も含めて記載すること。

KPMG © 2024 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

附属明細書への影響（2/3）

① 有価証券の明細の変更

- 有価証券のうち、引当特定資産に含まれている額を控除し、当該明細の「貸借対照表計上額」を貸借対照表の有価証券および投資有価証券と一致するようにする。

（5）-1 流動資産として計上された有価証券

売買目的有価証券	銘柄	取得総額	時価	貸借対照表計上額	当期損益に含まれた評価差額	摘要
	計					
満期保有目的債券	種類および銘柄	取得価額	券面総額	貸借対照表計上額	当期損益に含まれた評価差額	摘要
	計					
（控除）引当特定資産に含まれている額						
貸借対照表計上額						

赤枠：追加した部分　青枠：貸借対照表と一致する部分

KPMG © 2024 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

附属明細書への影響（3/3）

（5）-2 投資その他の資産として計上された有価証券

満期保有目的債券	種類および銘柄	取得価額	券面総額	貸借対照表計上額	当期損益に含まれた評価差額	摘要	
	計						
その他有価証券	種類および銘柄	取得価額	時価	貸借対照表計上額	当期損益に含まれた評価差額	その他有価証券評価差額	摘要
	計						
（控除）引当特定資産に含まれている額							
貸借対照表計上額							

赤枠：追加した部分　青枠：貸借対照表と一致する部分

KPMG © 2024 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

7.

その他の改訂内容

基準開発の背景および開示目的

基準開発の背景／問題意識

国際会計基準（IAS®基準）第1号「財務諸表の表示」第125項…「見積りの不確実性の発生要因」の開示を要求

➡ 日本基準においても注記の充実を図ってほしいとの要望

【理由】

- 見積りの方法や、見積りの基礎となる情報の入手状況はさまざま
- その結果、財務諸表に計上する金額の不確実性の程度もさまざま
  - ➡ 財務諸表に計上した金額のみでは、**当該金額が含まれる項目が翌年度の財務諸表に影響を及ぼす可能性があるかどうかを財務諸表利用者が理解することは困難**

開示目的

- 財務諸表に計上した金額が会計上の見積りによるもののうち、**翌事業年度の財務諸表に重要な影響を及ぼすリスク**（※）**がある項目**における会計上の見積りの内容について、**国民その他の利害関係者の理解に資する情報**を開示

（※）**リスクには有利となる場合および不利となる場合の双方**が含まれる

- 翌事業年度の財務諸表に重要な影響を及ぼすリスクがある項目は**企業によって異なる。**
  - ➡ 包括的に定めた会計基準において原則（開示目的）を示し、開示する具体的な項目およびその注記内容については当該原則（開示目的）に照らして判断することを企業に求めることとした。

（企業会計基準第31号「会計上の見積りの開示に関する会計基準」）

KPMG © 2024 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

7-1.

会計上の見積りの開示

会計上の見積りとは…

定義

「会計上の見積り」とは、資産および負債や収益および費用等の額に不確実性がある場合において、財務諸表作成時に入手可能な情報に基づいて、その合理的な金額を算出することをいう

「会計上の見積り」の例	
・債権の評価	・退職給付引当金（原則法）
・棚卸資産の評価	・その他引当金
・固定資産の減損	・資産除去債務
・時価のない有価証券の評価	

KPMG © 2024 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

開示する項目の識別（QA71-32）（1/2）

開示目的

財務諸表に計上した金額が会計上の見積りによるもののうち、**翌事業年度の財務諸表に重要な影響を及ぼすリスクがある項目**における会計上の見積りの内容について、**国民その他の利害関係者の理解に資する情報**を開示

開示する項目の識別

- 通常、当年度の財務諸表に計上した資産および負債
- **翌年度の財務諸表に重要な影響を及ぼすリスクがあるもの**に着目

- なお、直近の市場価格により時価評価する資産および負債の市場価格の変動は、項目を識別する際に考慮しない

- 例えば、債権について貸倒引当金の計上は行わないとした場合でも、翌年度の財務諸表に重要な影響を及ぼすリスクを検討したうえで、当該債権を開示する項目として識別する可能性がある。
- 以下も妨げられない。
  - 見積りの結果、当年度の財務諸表に計上しないこととした負債
  - 注記する金額の算出にあたり見積りを行ったもの

© 2024 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

注記内容（QA71-32）

注記内容

識別した項目ごとに注記
1. **項目名**
2. 当年度の財務諸表に**計上した金額**
3. 会計上の見積りの内容について
   国民その他の利害関係者の理解に資するその他の情報

「理解に資するその他の情報」の例

① 当該事業年度の財務諸表に計上した金額の**算出方法**
② 当該事業年度の財務諸表に計上した金額の算出に用いた**主要な仮定**
③ 翌事業年度の財務諸表に与える**影響**

注記の具体的な内容や記載方法は、開示目的に照らして法人が**判断**

- **法人の置かれている状況**を理解できるような情報
  （∵会計上の見積りは、法人の置かれている状況に即して行われる）
- 法人による当該状況の**評価に関する情報**を開示することも有用

- 財務諸表の金額ではなく、**見積りの開示の対象項目となった部分に係る計上額**を開示する場合もあり得る

- 法人が用いた主要な仮定が妥当な水準または範囲にあるかどうか、法人が採用した算出方法が妥当であるかどうかなどを判断するための基礎となる情報
- 金額の算出方法に対するインプットとして想定される数値（定量的な情報）、定量的な情報の前提となった状況や判断の背景の説明（定性的な情報）、またはこれらの組合せ

- 当事業年度の財務諸表に計上した金額が翌事業年度においてどのように変動する可能性があるのか、また、発生可能性の程度（定量的に示す場合…単一金額や想定される金額の範囲を示す）

独立行政法人等の保有する情報の公開に関する法律における**不開示情報に相当する場合等**、各法人の実情を踏まえ、**注記を要しないと合理的に判断される場合**は**注記しないことも認められる。**（QA71-34）

© 2024 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

開示する項目の識別（QA71-32）（2/2）

翌年度の財務諸表に与える影響を検討するにあたって考慮する事項

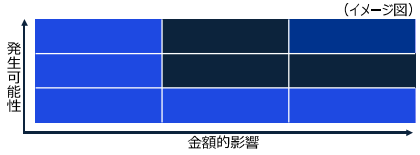
- 翌年度の財務諸表に与える影響の**金額的大きさ**
- **発生可能性**

- リスクには、**有利となる場合および不利となる場合の双方**が含まれる
- **当年度の財務諸表に計上した金額**に重要性があるからといって必ずしも識別されるとは限らない（ただし、相関はある）
- **翌年度を超えるもの**を含んでいない

識別される項目数

- 比較的少数
  （ただし、**法人の規模および事業の複雑性**等により異なる）

（イメージ図）



何と比較して影響の金額的な大きさを判断するのか、どの程度の影響が見込まれる場合に重要性があるとするかなど詳細な規準は示されていないため、法人による**判断が必要**

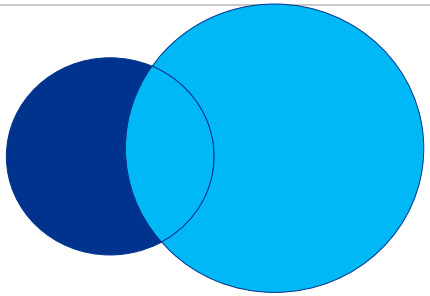
- 財務諸表作成にあたって実施した会計上の見積りのすべてを開示するわけではない

© 2024 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

事業報告書に記載されるリスク情報との関係性

概要

両者の内容は重複することもあるが、一般的には**事業報告書において提供されるリスク情報の方が**、会計上の見積りの開示に関する注記と比べて、その**対象範囲が広い**と考えられる。（Q71-33）



事業報告書の提供

- 教育研究等のサービスが持続的に提供されるかの判断に影響する業務運営上の課題
- 目標の達成を阻害する要因となるリスクや財務に係るリスク等に関する情報を、その対応策も含めて提供

会計上の見積り注記＜事業報告書

© 2024 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

7-2.

時価の算定

金融商品の時価等に関する事項の注記例（QA71-4-5）

注記例（1/3）

金融商品の時価等に関する事項
期末日における貸借対照表計上額、時価およびこれらの差額については、次のとおりであります。なお、市場価格のない株式等は、次表には含めておりません。また、現金は注記を省略しており、預金、未収入金、未払金および短期借入金は短期間で決済されるため時価が帳簿価額に近似することから、注記を省略しております。

（単位：百万円）

	貸借対照表計上額（*1）	時価（*1）	差額（*1）
（1） 有価証券および投資有価証券			
① 満期保有目的の債券	XXX	XXX	XXX
② その他有価証券	XXX	XXX	XXX
（2） 減価償却引当特定資産	XXX	XXX	XXX
（3） 長期性預金	XXX		XXX
（4） 未収附属病院収入	△XXX	XXX	XXX
徴収不能引当金（*2）	XXX	XXX	XXX
（5） 大学改革支援・学位授与機構債務負担金	（XXX）	（XXX）	（XXX）
（6） 長期借入金	（XXX）	（XXX）	（XXX）
（7） リース債務	（XXX）	（XXX）	（XXX）

（*1）負債に計上されているものは、（ ）で示しております。
（*2）減価償却引当特定資産には、預金XXX円が含まれております。
（*3） 未収附属病院収入に個別に計上している徴収不能引当金を控除しております。

（注1）市場価格のない株式等は次のとおりです。

（単位：百万円）

区分	貸借対照表計上額
非上場株式	xxx

© 2024 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

金融商品の時価等に関する事項の注記例

注記例（2/3）

（注2）**時価の算定に用いた評価技法およびインプットの説明**
金融商品の時価を、時価の算定に用いたインプットの観察可能性および重要性に応じて、以下の3つのレベルに分類しております。

レベル1の時価：　同一の資産または負債の活発な市場における（無調整の）相場価格により算定した時価
レベル2の時価：　レベル1のインプット以外の直接または間接的に観察可能なインプットを用いて算定した時価
レベル3の時価：　重要な観察できないインプットを使用して算定した時価

時価の算定に重要な影響を与えるインプットを複数使用している場合には、それらのインプットがそれぞれ属するレベルのうち、時価の算定における優先順位が最も低いレベルに時価を分類しております。

有価証券および投資有価証券

国債、地方債および社債は相場価格を用いて評価しております。これらは活発な市場で取引されているため、その時価を**レベル1の時価に分類**しております。

減価償却引当特定資産

減価償却引当特定資産は有価証券および預金で構成されています。

このうち有価証券は国債、地方債および社債であり相場価格を用いて評価しております。これらは活発な市場で取引されているため、その時価を**レベル1の時価に分類**しております。また、預金は帳簿価額をもって時価としております。

© 2024 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

金融商品の時価等に関する事項の注記例

注記例（3/3）

長期性預金

期間に基づく区分ごとに、将来キャッシュ・フローを市場金利で割り引いて時価を算定しており、**レベル2の時価に分類**しております。

未収附属病院収入

未収附属病院収入のうち貸倒懸念債権については、担保または保証による回収見込額等を用いた割引現在価値法により時価を算定しており、**レベル3の時価に分類**しております。その他の未収附属病院収入は短期間で決済されるため、時価が帳簿価額に近似することから、帳簿価額をもって時価としております。

大学改革支援・学位授与機構債務負担金、長期借入金およびリース債務

これらの時価は、元利金の合計額と、当該債務の残存期間および信用リスクを加味した利率を基に、割引現在価値法により算定しており、**レベル2の時価に分類**しております。

© 2024 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

7-3.

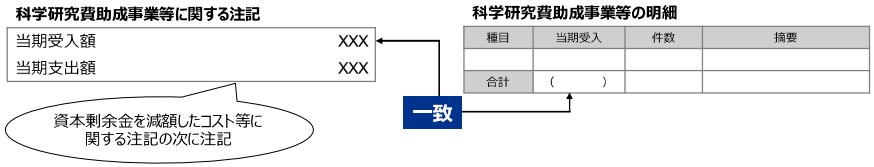
その他

8.

事業報告書の改訂

科学研究費助成事業等に関する注記（QA71-29）

概要
研究経費や受託研究費等とあわせて法人内で発生する研究費の総額を明らかにするため、科学研究費助成事業等の直接経費相当額の**当期受入額**と**当期支出額**を**注記**



KPMG © 2024 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

事業報告書に関する改訂内容（1/2）

概要
他の公表物を活用しつつ、**非財務情報を中心に開示情報の充実化**。

		改訂前との対応
Ⅰ	法人の長によるメッセージ	Ⅰ
Ⅱ	基本情報	Ⅱ
1.	国立大学法人等の長の理念や経営上の方針・戦略およびそれを達成するための計画等	Ⅱ 1
2.	沿革	Ⅱ 3
3.	設立に係る根拠法	Ⅱ 4
4.	主務大臣（主務省所管局課）	Ⅱ 5
5.	組織図	Ⅱ 6
6.	所在地	Ⅱ 7
7.	資本金の額＜前事業年度末からの増減を含む＞	Ⅱ 8
8.	学生の状況	Ⅱ 9
9.	教職員の状況	Ⅱ 11
10.	ガバナンスの状況	新設
11.	役員等の状況	Ⅱ 10

		改訂前との対応
Ⅲ	財務諸表の概要	Ⅲ
1.	国立大学法人の長による財政状態、運営状況およびキャッシュ・フローの状況の分析	
(1)	貸借対照表（財政状態）	Ⅲ 1～3,5 (1) ①②
(2)	損益計算書（運営状況）	
(3)	キャッシュ・フロー計算書（キャッシュ・フローの状況）	
(4)	主なセグメントの状況	
2.	目的積立金の申請状況および使用内訳等	Ⅲ 5（1）③
3.	重要な施設等の整備等の状況	
(1)	当事業年度中に完成した主要施設等	
(2)	当事業年度において継続中の主要施設等の新設・拡充	Ⅲ 5（2）
(3)	当事業年度中において処分した施設等	
(4)	当事業年度において担保に供した施設等	
4.	予算と決算との対比＜要約した決算報告書＞	Ⅲ 5（3）

赤枠：改訂部分

KPMG © 2024 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

8. 事業報告書の改訂

事業報告書に関する改訂内容（2/2）

		改訂前との対応
Ⅳ	事業に関する説明	Ⅳ
1.	財源の状況	Ⅳ（1）
2.	事業の状況および成果＜教育、研究、医療、社会貢献等の区分ごとに簡潔に記載＞	Ⅳ（2）
3.	業務運営業の課題・リスクおよびその対応策	Ⅳ（3）
4.	社会および環境への配慮等の状況	新設
5.	内部統制の運用に関する情報	新設
6.	運営費交付金債務および当期振替額の明細	Ⅴ（3）
7.	翌事業年度に係る予算	新設
Ⅴ.	参考情報	－
1.	財務諸表の科目の説明	－
2.	その他公表資料との関係の説明	－

赤枠：改訂部分

<主な変更点>

- ✓ **全般**
  他の公表物等を参照することで、事業報告書自体の記載を簡素化することができる旨を明記。
- ✓ **Ⅱ 10.ガバナンスの状況**
  内部統制システムの体制等の整備状況を記載。
- ✓ **Ⅲ 1.（4）.主なセグメントの状況**
  主なセグメントの状況において、すべてのセグメントの状況を記載する必要はないことを明記。
- ✓ **Ⅳ 2.事業の状況および成果**
  少なくとも教育、研究、医療、社会貢献の視点で法人の事業の状況を記載。
- ✓ **Ⅳ 3.業務上の課題・リスクおよびその対応策**
  法人のリスク管理方針や体制を記載するとともに、主な課題やリスクおよびその対応策を簡潔に記載。
- ✓ **Ⅳ 5.内部統制の運用に関する情報**
  内部統制システムの運用状況を記載。

KPMG © 2024 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

9. 決算報告書の改訂

決算報告書に関する改訂内容

概要

科学研究費間接費経費の計上区分の統一と、引当特定資産取崩の科目追加。

	予算額	決算額	差額	備考
収入				
＊＊＊				
自己収入				
雑収入				
産学連携等研究収入および寄附金収入等				
引当金取崩				
＊＊＊				
引当特定資産取崩				
計				
支出				
計				
収入－支出				

赤枠：改訂部分

<主な変更点>

- ✓ **予算額の記載**
  決算報告書の予算額の欄は、各法人が内部で意思決定した年度予算を記載する。
- ✓ **科学研究費の間接経費収入の計上区分**
  自己収入「雑収入」の区分には計上せず、「産学連携等研究収入および寄附金収入等」に含めて計上することに統一。
- ✓ **引当特定資産取崩の追加**
  引当特定資産の制度新設にあたり、収入予算として「引当特定資産取崩」を追加。

KPMG © 2024 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

9. 決算報告書の改訂

10. 2023年（令和5年度）から適用される規定

収益認識の適用範囲　（QA77-4）

1　適用除外取引に該当しないか？
QA77-4　A1に記載の除外取引に該当しないか

No → **適用対象外**

金融商品に関する取引
リース取引　　等

【国立大学法人等固有】
- 授業料収益
- 入学金収益
- 受託研究収益
- 共同研究収益
- 受託事業等収益

Yes

2　「契約」に該当するか？
当事者間に法的な強制力のある権利および義務を生じさせる取決めか？

相手方は「顧客」か？
国立大学法人等に対して対価を支払い、サービス等を直接的に受益する者に該当するか
法人の通常の業務活動により生じるものか

No →
- 運営費交付金収入
- 寄附金収益
- 施設費収益
- 補助金等収益
- 財源措置予定額収益
- 引当金戻入益
- 科学研究費助成事業その他の補助金に係る間接経費相当額
- 国立大学法人等の通常の業務活動により生じたアウトプットではない固定資産の売却

Yes

適用

- 検定料収益
- 財産貸付料収入（リース取引除く）
- 版権料・特許料収入
- 附属病院収益
- 入場料収入
- 手数料収入

※収益総額に占める割合が極めて小さいことから重要性が低いと認められる取引は5ステップの適用対象としないことができる

KPMG © 2024 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

教育研究等のサービスの提供等による収益の会計処理（基準第77 2）

5ステップ・モデル

会計単位
- ステップ1：契約の識別 → 契約（または結合した複数の契約）
- ステップ2：履行義務の識別 → 履行義務1、履行義務2

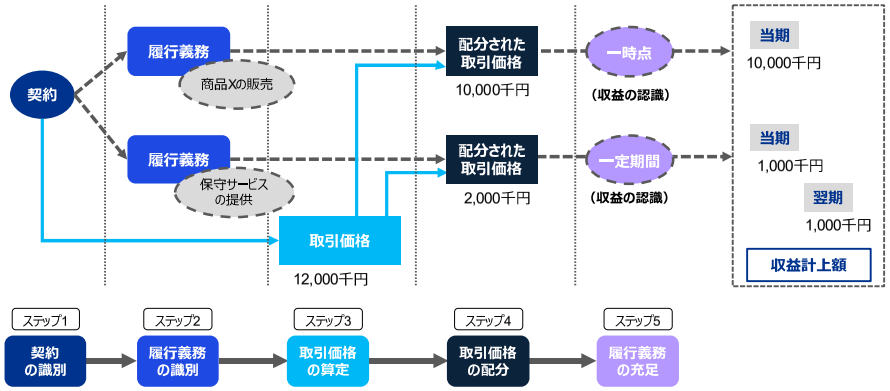
測定
- 契約の取引価格
- ステップ3：取引価格の算定
- 取引価格を履行義務1に配分
- 取引価格を履行義務2に配分
- ステップ4：取引価格の配分

認識
- 収益を認識
- 収益を認識
- ステップ5：履行義務の充足

次の（1）から（5）までのステップを適用し収益を認識する。
（1）顧客との契約を識別する
（2）契約における履行義務を識別する
（3）取引価格を算定する
（4）契約における履行義務に取引価格を配分する
（5）履行義務を充足した時または充足するにつれて収益を認識する

KPMG © 2024 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

5ステップ・モデル／例



KPMG © 2024 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

受託研究費財源の固定資産の耐用年数（QA8-2、3）

概要

R5年度以降、**受託研究以外にも汎用的に利用できる資産**の耐用年数は、**法定耐用年数**とする。

<前提>
・受託研究期間は、X1年度～X2年度までの2年間
・X1年度期首に法定耐用年数4年の設備（40）を購入

	X1年度	X2年度	X3年度	X4年度
費用（受託研究費）	20	20	0	0
収益（受託研究収益）	20	20	0	0

減価償却費と同額の収益を計上
⇒ **損益は均衡する**

	X1年度	X2年度	X3年度	X4年度
費用（受託研究費）	10	10	10	10
収益（受託研究収益）	10	30	0	0

受託研究期間終了時に前受額の残額を収益化
⇒ **損益は均衡しない**

KPMG © 2024 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

02

今回の改訂による財務諸表への影響

資産見返負債の原則廃止

- 臨時利益に計上された資産見返負債戻入額の合計は、約9,200億円（筆者試算）
- 令和4年度の当期純利益の合計は、約9,700億円（筆者試算）
- 次年度以降の損益への影響は要注目（毎年の収益化額と減価償却費による？）

KPMG © 2024 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

1.

財務諸表への影響

損益外コスト等の一元開示

- 資本剰余金を減額したコスト等を含めた損益相当額の合計は、約9,500億円（筆者試算）

  （ただし、前述の臨時損益約9,200億円を含む）
- 当期総利益からの主な変動要因は、減価償却相当額、退職給付引当増加相当額、施設費収益相当額のケースが多い
- 当該損益相当額は、より企業会計における利益に近い水準を示すものになっていると思料

KPMG © 2024 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

1. 財務諸表への影響

セグメント情報の詳細開示

- セグメント区分は細分化、教員組織を別セグで開示している法人もあり
- 収益計上基準の注記例
  - ✓ 運営費交付金収益のマイナス計上
  - ✓ 運営費交付金収益の配分方法（附属病院セグへの振替、人件費割合、執行額をベース、等）
  - ✓ 間接経費収入の分配方法　他
- 帰属資産計上基準の注記例（配賦しなかった資産）
  - ✓ 現金預金、投資有価証券、有価証券
  - ✓ 本部（事務局）所有の土地、建物、その他固定資産　他
- その他、各法人各様の開示（Ex.「法人共通」の計上対象）

KPMG © 2024 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

2.

今後に向けて

1. 財務諸表への影響

引当特定資産の計上

- 令和4年度に引当特定資産を計上した法人は全体の約1/4、合計約150億
- 多くは減価償却引当特定資産、一部の法人は国立大学法人債投償還引当特定資産を計上
- 計上の財源は現金預金

KPMG © 2024 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

2. 今後に向けて

法人のディスクロージャーの充実と財務諸表の活用へ

- 今回の改訂で開示された財務情報量はさらに増加、活用次第で有益な分析も可能
- 事業報告書や他の公表物を活用しての、非財務情報を含めた開示情報のさらなる充実化
- 統合報告書の作成・開示（年々増加、現在約半数が作成）
- ミッションや法人の長の戦略に即したストーリー性を持った開示、法人の特性を踏まえた開示方法の検討

KPMG © 2024 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

有限責任 あずさ監査法人
パブリックセクター本部

パートナー
前田 貴史
T：090-5507-3982
E：Takafumi.maeda@jp.kpmg.com

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供するよう努めておりますが、情報を受け取られた時点およびそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査したうえで提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2023 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.

コピーライト© IFRS® Foundationすべての権利は保護されています。有限責任 あずさ監査法人はIFRS財団の許可を得て複製しています。複製および使用の権利は厳しく制限されています。IFRS財団およびその出版物の使用に係る権利に関する事項は、www.ifrs.orgでご確認ください。

免責事項：適用可能な法律の範囲で、国際会計基準審議会とIFRS財団は契約、不法行為その他を問わず、この冊子ないしあらゆる翻訳物から生じる一切の責任を負いません（過失行為または不作為による下利益を含むがそれに限定されない）。これは、直接的、間接的、偶発的または重要な損失、懲罰的損害賠償、罰則または罰金を含むあらゆる性質の請求または損失に関してすべての人に適用されます。

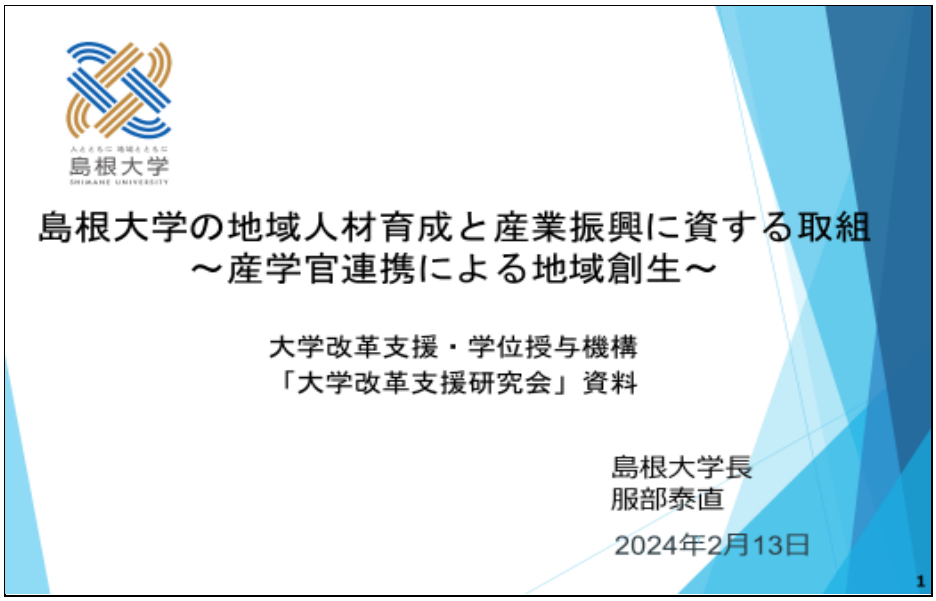
この冊子に記載されている情報はアドバイスを構成するものではなく、適切な資格のあるプロフェッショナルによるサービスに代替されるものではありません。

「ISSB™」は商標です。「IFRS®」、「IASB®」、「IFRIC®」、「IFRS for SMEs®」、「IAS®」および「SIC®」はIFRS財団の登録商標であり、KPMG IFRG Limitedおよび有限責任 あずさ監査法人はライセンスに基づき使用しています。この商標が使用中および（または）登録されている国の詳細についてはIFRS財団にお問い合わせください。

Document Classification: KPMG Confidential

第7章　島根大学の地域人材育成と産業振興に資する取組
～産学官連携による地域創生～

服部泰直（島根大学 学長）



はじめに

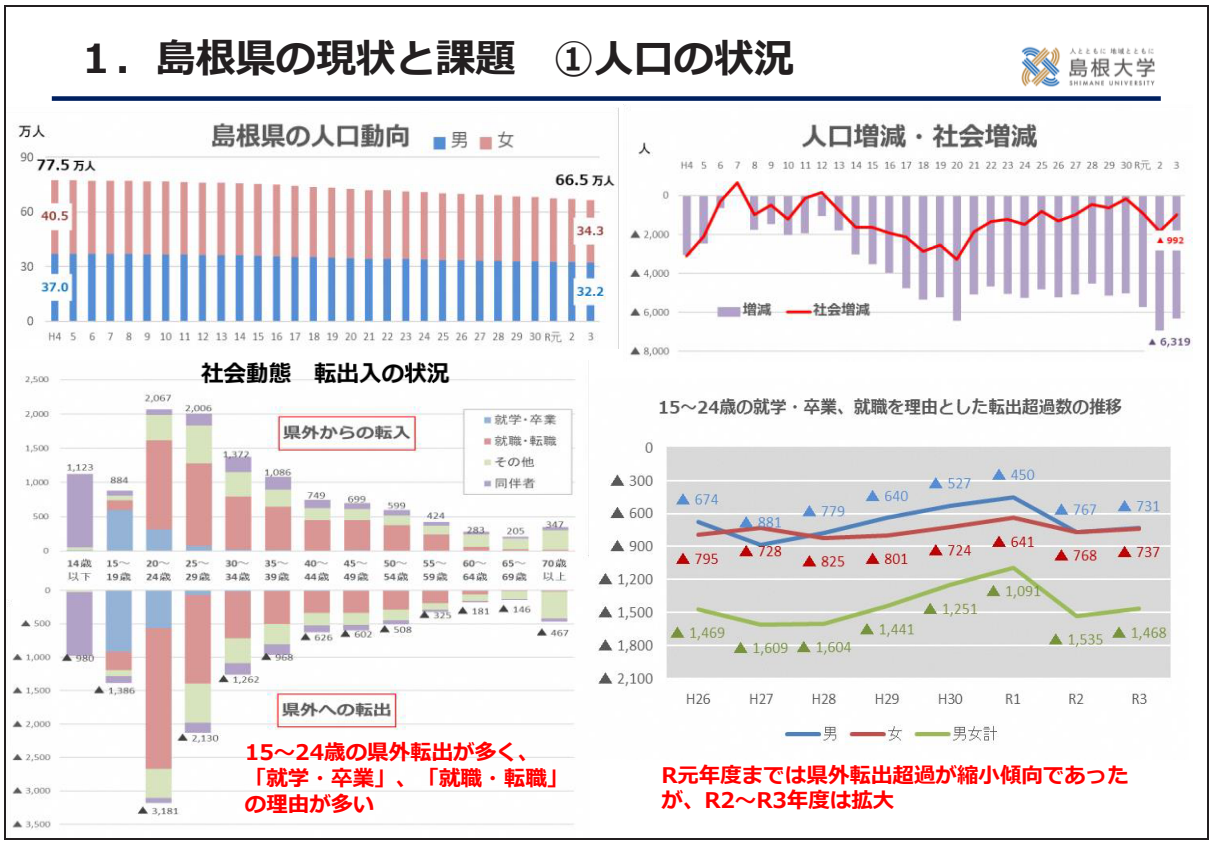
大学改革支援・学位授与機構から、しまね産学官人材育成コンソーシアムの取り組み、また地方大学に特有の経営課題や地域貢献のミッションへの対応、島根大学単独でのさまざまな取り組みの紹介、しまね産学官人材育成コンソーシアムによる地域連携をもとにしたリソースの共有・有効活用、少子化対策や若年人口減少対策、地域人材の育成と経済活性化などというテーマをいただいています。このテーマにどこまで本学の取り組みが応え得るのか、甚だ心細い気もしますが本学の取り組みを紹介します。

島根大学の置かれている状況について説明します。まず、島根県は人口が 65 万弱と小さな県だということがあります。後ほど説明しますが、大学は、本学と県立大学の 2 校しかありません。過疎になって一つのコミュニティーが消滅していく事例があります。その最も象徴的な出来事は、その地域から小学校がなくなることです。やや乱暴ですが、その地域から小学校がなくなるということは、一つのコミュニティーがなくなっていくことを意味します。例えばこれを県単位で考えると、その県から国立大学がなくなることではないかと思っています。これは、その県が自治体としての機能が弱っていく出来事になりかねません。

従って、島根大学と島根県の両者が共存していくという観点から、島根県と島根大学は一心同体だと考えています。つまり大学が地域に貢献すると考え方ではなく、島根大学自身のためにも、この地域の活性化が絶対に必要であり、その点では島根県と共に地域の未来への責任を負っていると考えています。今、島根大学と島根県は、危機感共有の下に様々な事業を進めています。

1. 島根県の現状と課題

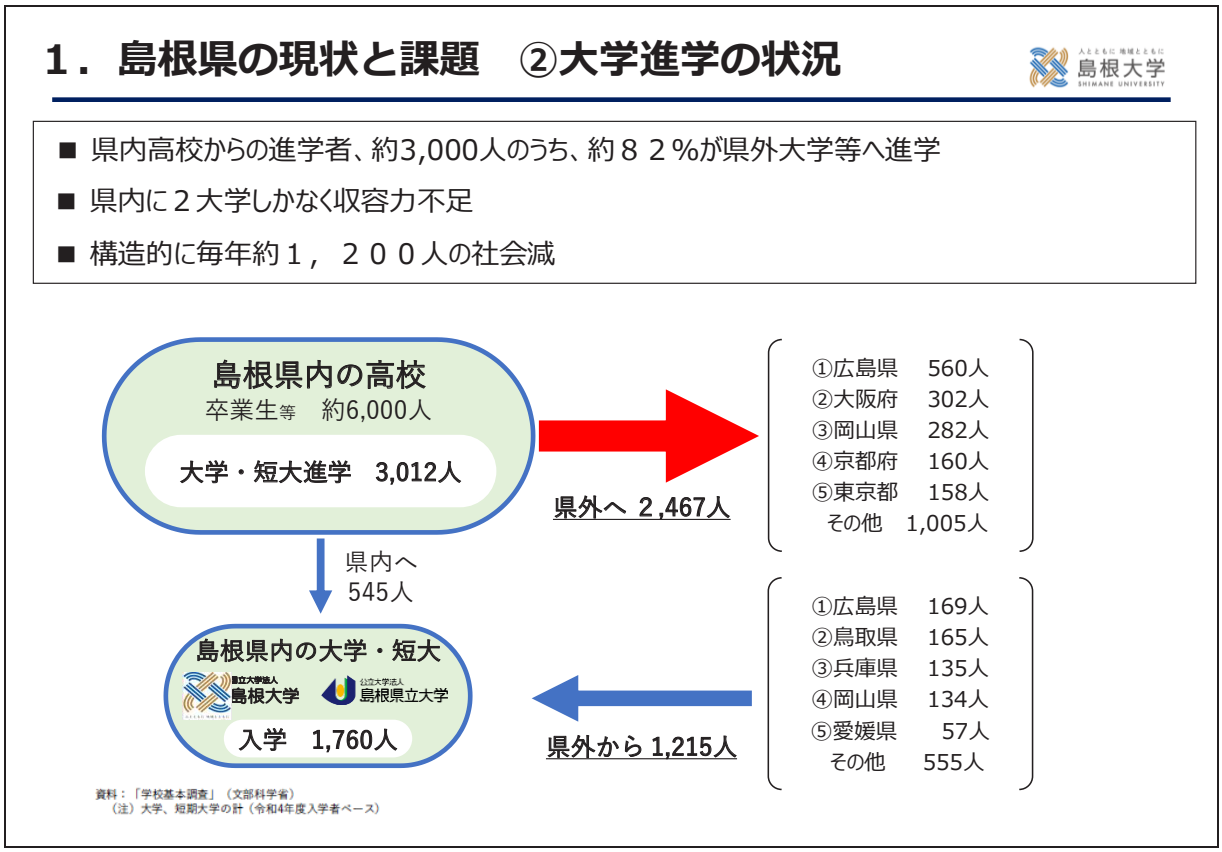
1. ①人口の状況



島根県は非常に厳しい状況にあります。人口動態をご覧ください。令和 3 年で 66.5 万人とあります。直近のデータを調べると、令和 5 年 12 月の推計人口では、64 万 8000 人ということで、既に 65 万人を切っています。1 年に約 6000 人から 7000 人の規模で人口が減少しているのが島根県の状況です。人口動態には自然増減と社会増減がありますが、私たちは社会増減に注目して取り組んでいます。転出入の状況を見てください。ここで注目してほしいのは、20～24 歳と、25～29 歳における状況です。この年代層で、転出が転入を上回り、人口減を起こしています。いわゆる社会減です。卒業して進学する機会、また、大学を卒業して就職する機会で人口が減っていることが分かります。しかし、それを過ぎ、30 代から見ると、実は転入が少し多くなっています。つまり、若年層の転出をいかに防ぎ、転入をいかに増やしていくかが課題です。

上のスライド画面の右下のグラフをご覧ください。令和元年度までは社会減が減少してきました。令和 3 年は少し戻ったものの、令和 2 年には社会減が拡大してしまいました。コロナ禍において、一極集中ではなく地方分散の時代に入ると言われました。ところが実際には、コロナ禍を経て一極集中が進み、相変わらず地方からの転出が増えている現状です。

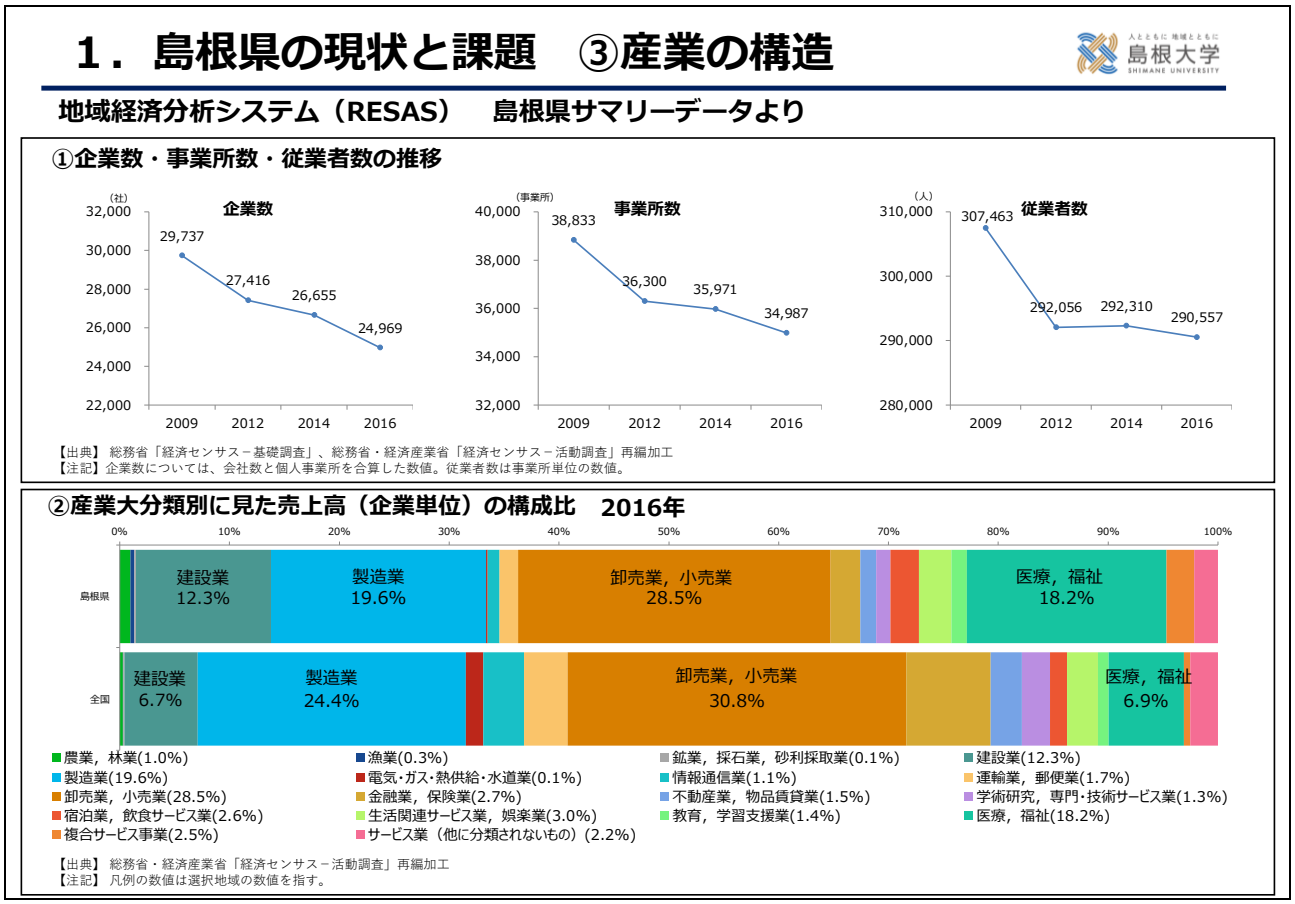
1. ②大学進学の状況



島根県内の高校卒業生の大学進学の状況について説明します。島根県内の高校卒業生は毎年約 6,000 人です。約 3,000 人が進学しますが、その内の 82%が県外に進学しています。原因としては、県内には大学が 2 校しかなく、合計の収容定員も 1,760 人しかありません。3,000 人の進学者全員が県内大学を志望しても 1,200 人以上は入学できないという構造的な問題があります。もちろん、卒業生が全員、県内の大学を志望するわけではありません。実際には、2,467 名が県外の大学に進学しています。県外に進学すると大学卒業時に島根県に戻る学生が少ないこともあり、このことも大きな課題です。

一方、島根大学には県外から 1,215 人入学してきます。県外に進学する県内高校卒業生と県外からの入学者数を比べましても、県外へ進学する学生数が 2,467 人、県外から入学してくる学生が 1,215 人ということで、やはり 1,200 人程度の減少となっています。

1. ③産業の構造



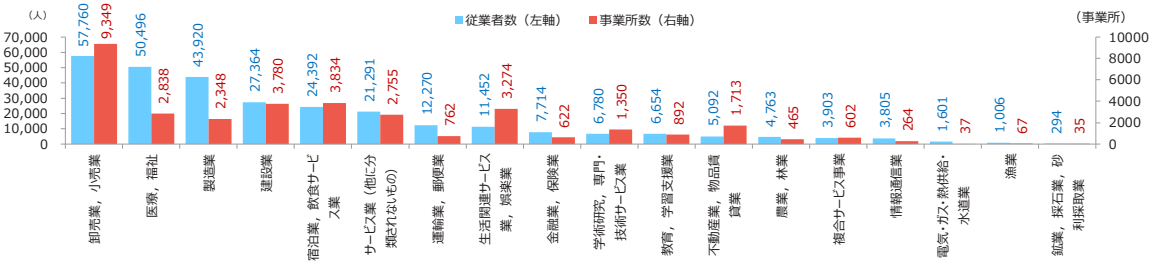
次に、島根県の産業構造を見ていきます。上図の下段における、産業大分類別に見た売上高ですが、上段が島根県、下段が全国です。大体似たような状況にありながら、島根県は、卸売業・小売業、製造業、医療・福祉、建設業と続きます。全国と比較すると、医療・福祉と建設業の割合が大きくなっています。製造業が 19.6%と全国平均に比べて小さいですが、一定の規模感はあります。また、医療・福祉、卸売業、建設業、特に医療・福祉については、売上高が出ても、資金が県内のみで回っている状況になります。県外からの資金が入ってくる仕組みを創るためにも、製造業を活性化していくことが必要です。

下図の付加価値額を見てください。卸売業・小売業が最も多いですが、次が製造業です。製造業で外貨を稼ぐことにより、県内の経済が回っていくと考えます。従って、製造業の振興は、島根県にとって重要ということになります。この考えの下で、今、島根大学は県内の産業振興するために島根県と連携してさまざまな取り組みをしています。

1．島根県の現状と課題　③産業の構造

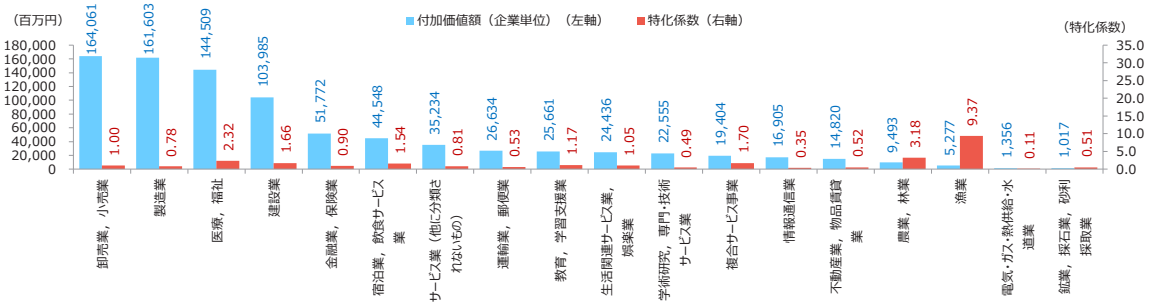
地域経済分析システム（RESAS）　島根県サマリーデータより

③産業大分類別に見た従業者数（事業所単位）と事業所数　2016年



【出典】 総務省「経済センサス－基礎調査」、総務省・経済産業省「経済センサス－活動調査」再編加工

④産業大分類別に見た付加価値額（企業単位）　2016年



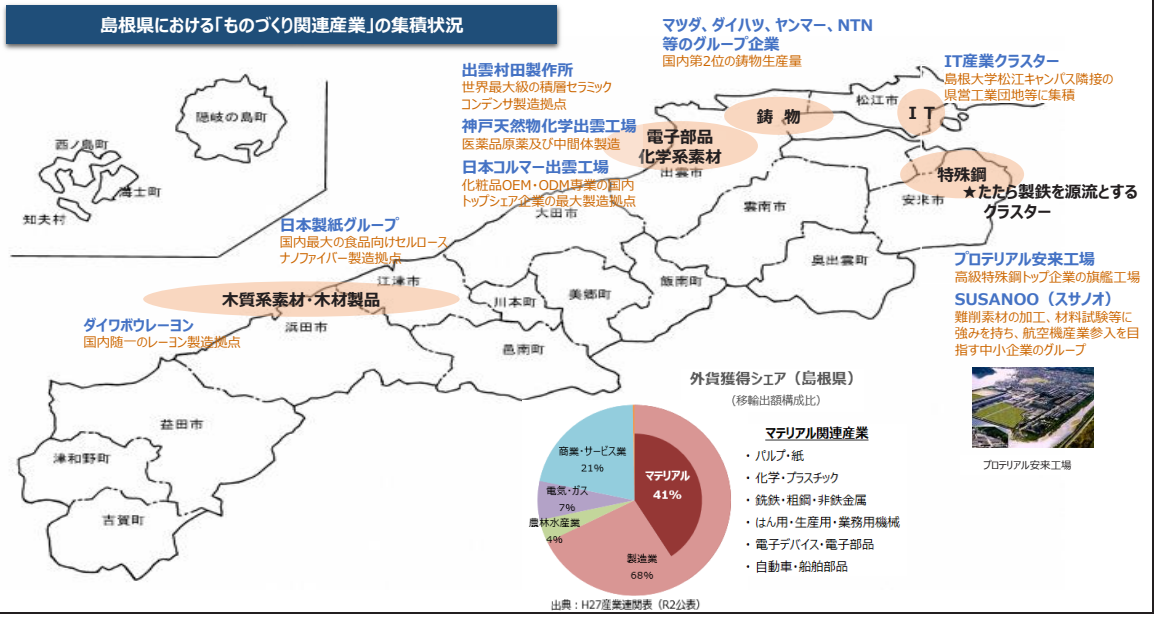
【出典】 総務省・経済産業省「経済センサス－活動調査」再編加工

1．島根県の現状と課題　③産業の集積状況

■「マテリアル関連産業（素材+加工）」の集積があり、域外から「外貨」を獲得する主要産業として県経済を牽引

■一方で、多くの中小企業が下請型で製品開発力が不十分。また、脱炭素化等の産業構造変革への対応に迫られている

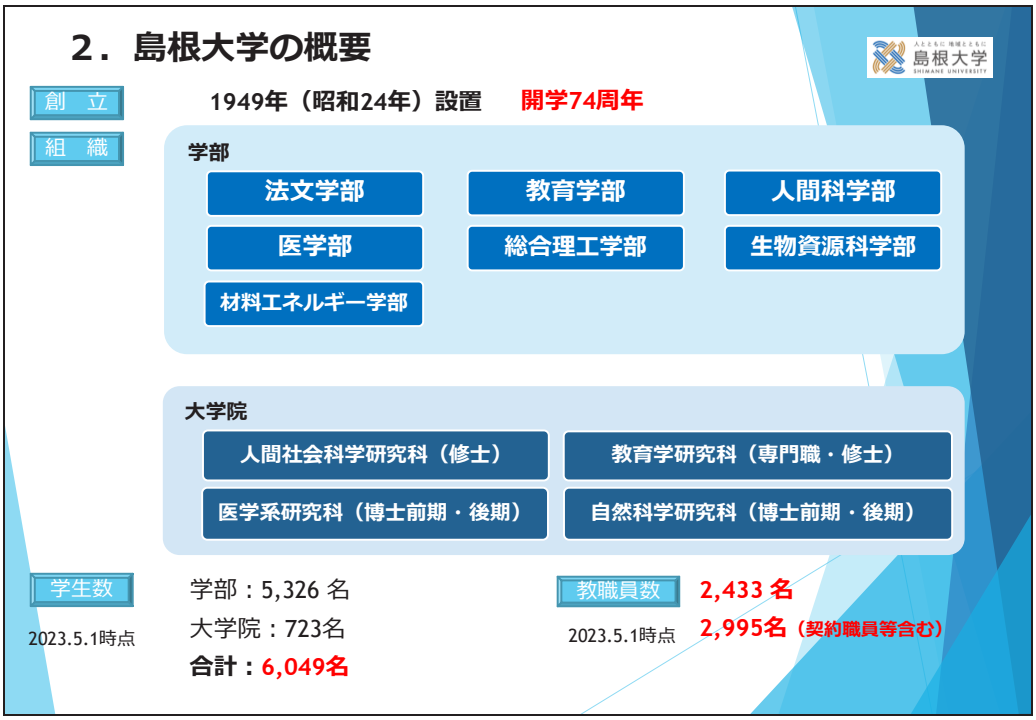
島根県における「ものづくり関連産業」の集積状況



次に、産業の集積状況を見ます。県内東部、安来を中心に金属・鉄鋼関係のクラスターが形成されています。松江には工業団地があり、主に IT 産業が入っています。松江出雲地区は鋳物産業が盛んで、全国 2 位の生産量を誇っています。また、県の東部には電子部品・化学系素材があり、西部には木材など材料系の企業が分散しています。本学の取り組みは、このような島根県の産業集積状況をもとにした取り組みになります。

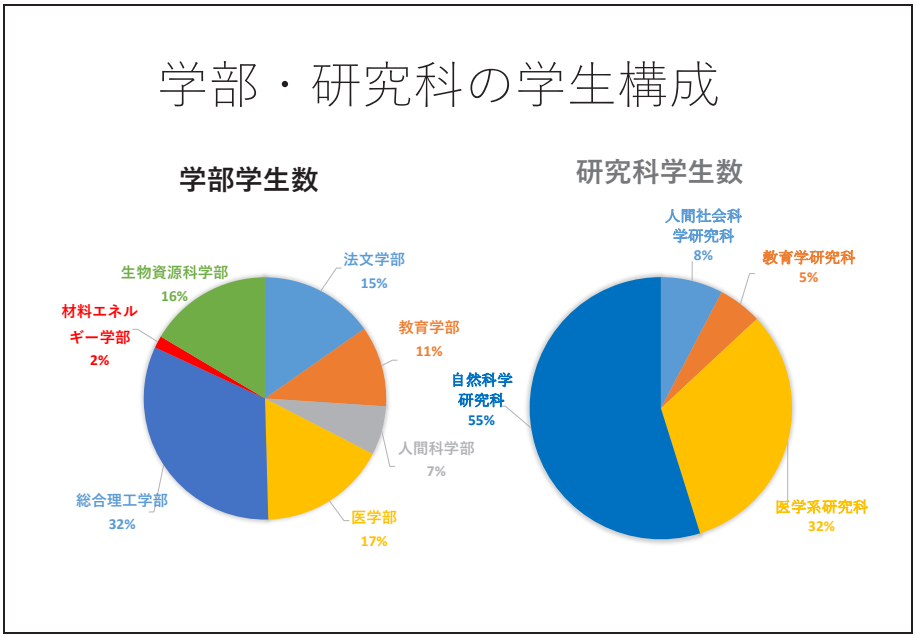
2. 島根大学の概要

次に、島根大学の概要について説明します。



現在 7 学部あり、本年度、材料エネルギー学部を設置しました。大学院は 4 研究科です。学生数は計 6, 049 人、教職員数は 2, 433 人で、契約職員等を含めば約 3, 000 人規模の事業所ということになります。地方の中規模国立大学と考えています。

下図のように，在学生の構成はいわゆる理系（医学部、総合理工学部、材料エネルギー学部、生物資源科学部）の学生が 67%と 3 分の 2 が理科系の学部に所属する学生です。大学院ではこれがもっと顕著になり、医学系研究科と自然科学研究科で合わせて、約 9 割の大学院生が理科系ということになります。



このように，現在は理系の学生が多いのですが、地元からは文系の大学という印象が強くあります。その理由ですが，下図のように，平成 3 年度には理系学部は理学部と農学部のみで、定員の割合は 44%でした。一方、令和 5 年度は、上述のように 67%が理科系の学生であり、文系と理系の学生比率が逆転しました。これは，平成 7 年に理学部と農学部を融合・改組した際に工学系学科を新たに加えたことによって工学系の定員が増えたこと、また、平成 15 年には旧島根大学と旧島根医科大学が統合したことなどによるものです。

島根大学の学部構成と入学定員の変遷

この30年間で旧島根医科大学との統合や学部・大学院の改組、新設を経て、理系の入学定員割合を拡大。県内企業との共同研究や高度専門人材の育成・輩出を拡大し、島根創生に貢献

平成3年度（1991）

学部	入学定員数
法文学部	295
教育学部	300
理学部	255
農学部	205
計	1,055

学部の理系入学定員数の割合
44%

大学院	入学定員数
法学研究科	6
教育学研究科	26
理学研究科	15
農学研究科	50
計	97

大学院の理系入学定員数の割合
67%

令和５年度（2024）

学部	入学定員数
法文学部	175
教育学部	130
人間科学部	80
医学部	162
総合理工学部	370
材料エネルギー学部	80
生物資源科学部	200
計	1,197

学部の理系入学定員数の割合
68%

大学院	入学定員数
人間社会科学研究科	25
教育学研究科	20
医学系研究科	59
自然科学系研究科	215
計	319

大学院の理系入学定員数の割合
86%

H7.10 理学部と農学部を融合・改組し、総合理工学部と生物資源科学部を設置

H15.10 旧島根大学と旧島根医科大学を統合し、新島根大学を設置

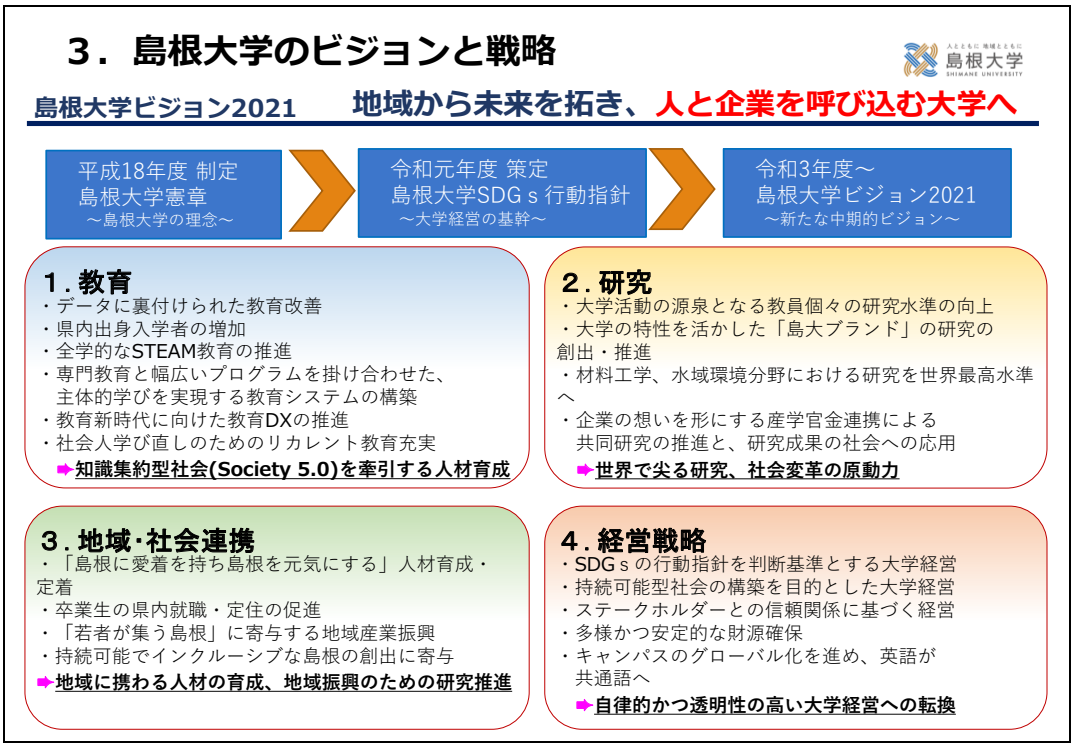
H29.4 人間科学部設置

R5.4 材料エネルギー学部設置
文部科学省「令和5年度魅力ある地方大学の実現に資する地方国立大学の定員増」の採択（**定員増40名**）

H12.4 理学研究科と農学研究科を改組し、総合理工学研究科と生物資源科学研究科を設置

H30.4 総合理工学研究科と生物資源科学研究科を改組し、自然科学研究科を設置

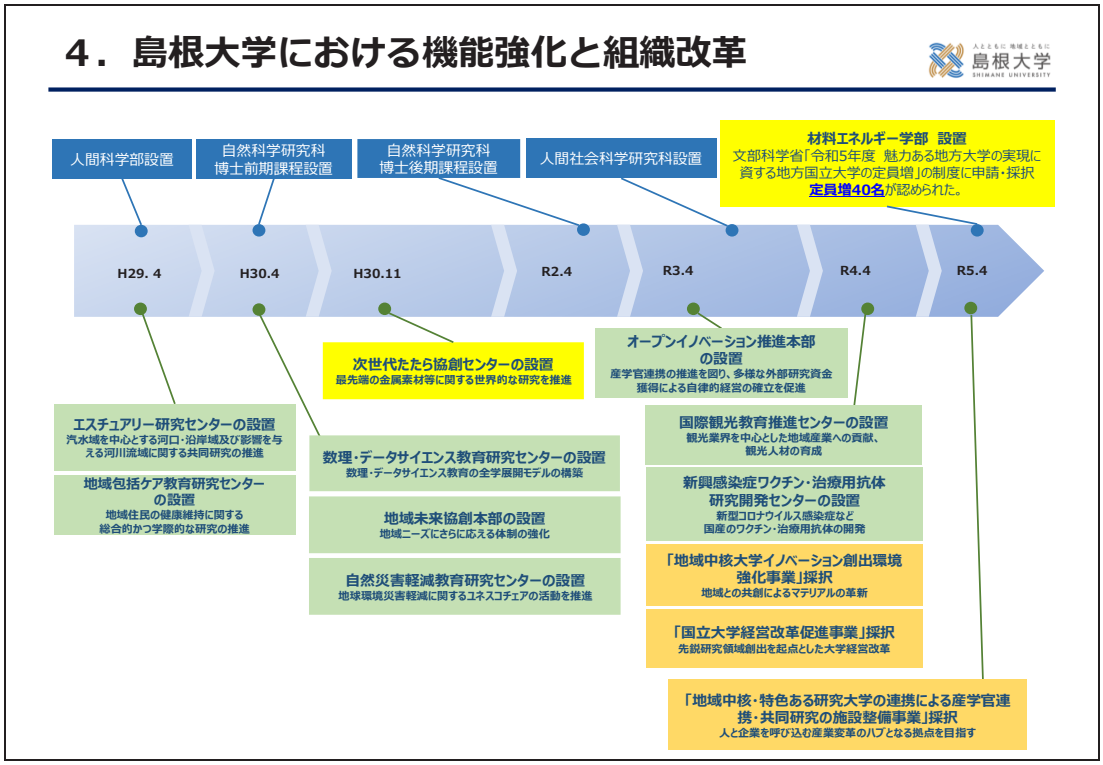
3. 島根大学のビジョンと戦略



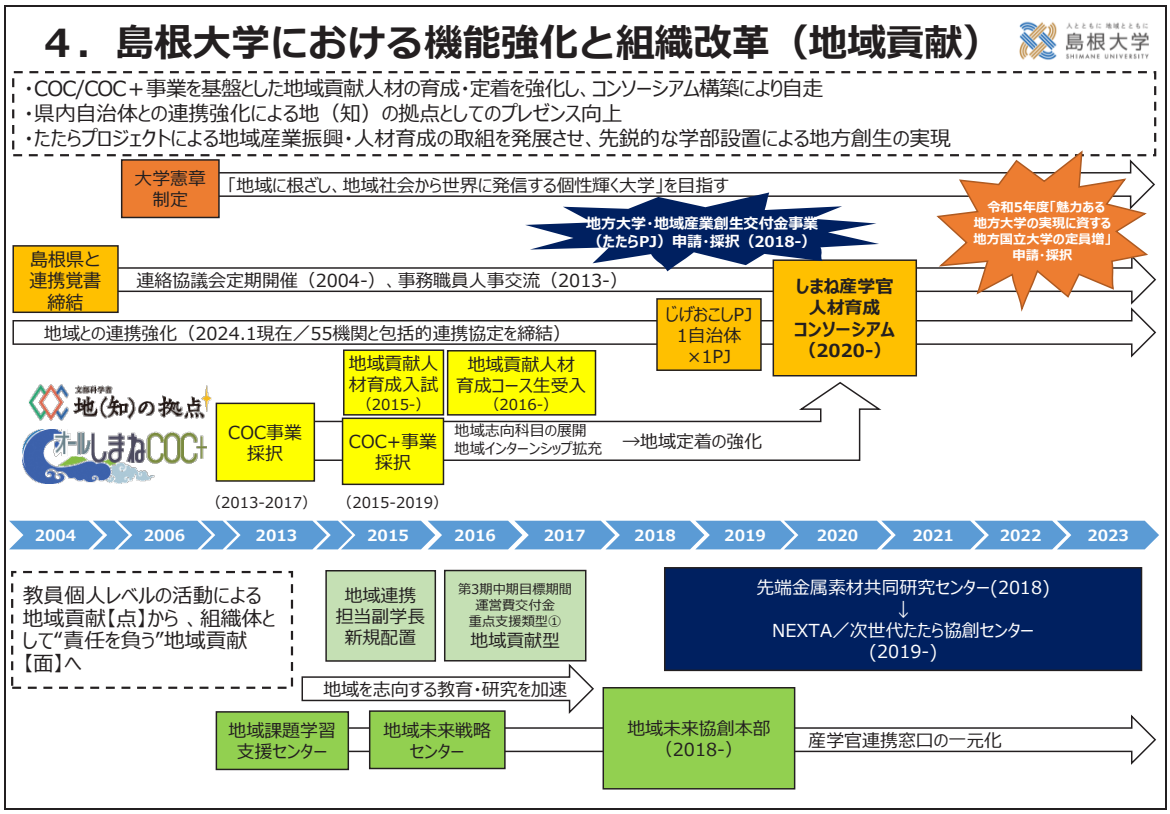
平成 18 年度に大学憲章を制定し、令和元年度には島根大学 SDGs の行動指針を策定しました。さらに令和 3 年度に島根大学ビジョン 2021 を策定し、この三つの基本方針に基づいて大学が経営・運営されています。島根大学ビジョン 2021 においては、教育、研究、地域・社会連携、経営戦略の 4 領域において、それぞれ目標とその実現のための戦略、そして目標（値）が定められています。教育については、所属学部の専門分野を深く学ぶと共に、社会のニーズに応えるために現代高等教育が求められている知識・スキル・態度等の修得を目指しています。研究については、個々の教員の特色ある研究を発展させること、また、島根大学としての強みや特色を突出させる取組として材料工学、水域環境分野における研究を強化しています。地域・社会連携についてはあとで詳しく説明します。経営戦略については自律的経営の確立を目指して定めています。

4. 島根大学における機能強化と組織改革

島根大学においてこの数年実施してきた機能強化について説明します。平成 29 年に人間科学部を文理融合の学部として設置しました。本学部では、からだ・こころ・つながりという人間の 3 つの側面に焦点を合わせ、健康科学・心理学・社会福祉学という 3 つの学問分野を核として、「人間」に文理融合的にアプローチします。そして、学際的な「人間科学」の立場から、多様な視点に基づく人間理解を通じて地域社会に実践的に関わることのできる人材育成をめざしています。上記の教育目標を達成するため、本学部の教員は法文学部、教育学部、医学部から参画することで構成されています。



また、令和 5 年度に材料エネルギー学部を設置しました。詳細は後ほど述べます。さらに、社会ニーズと本学の特色・強みの観点から各種センターを立ち上げてきました。



本学の地域貢献活動のこれまでの経緯について説明します。源流はCOC事業と考えています。COC事業に取り組む中で、島根県立大学や松江高専と共同してCOC+が採択されました。そして、COC+事業の終了に伴い、県独自の後継事業として、しまね産学官人材育成コンソーシアムが発足して現在活動を継続しています。本学では、COC事業の一環として地域貢献人材育成入試を全ての学部に導入しました。この入試により入学してきた学生は、学部に所属すると共に、学部横断的な地域貢献人材育成コースにも所属することにより、地域課題に立脚した実践的学びを修得してきました。

さて、大学における地域貢献人材の育成には二つのアプローチがあります。一つは、地域貢献人材育成に特化した学部を創り、その学部を核として地域貢献人材を育成していく方法です。もう一つは、各学部の専門性を身に着けた上でその専門知識・スキルを基盤に地域貢献に活かしていくという観点から、全学部に地域貢献志向の強い学生を一定数確保し、彼らを学部の核に位置付けながら学部横断的にまとめることにより、全学的な地域貢献人材育成を進めていく方法です。島根大学は後者による地域貢献人材に取り組んでいます。前者の考えによる方法と比べて、可視化することが難しく社会からは見えにくい面もあります。しかし、専門分野に基づく確かな専門知識・スキルと共に、地域課題に正面から向き合うマインドを地域人材育成コースとして横断的に学んだ学生が、卒業後にそれぞれの地域で自分の専門性を活かして活躍する姿を見て頂くことで、皆さんに認識して頂けるものと確信しています。

本学では地域未来協創本部(2018-)が地域貢献活動の核となって、地域貢献人材、地域貢献を行う産学連携等に取り組んでいます。当該本部の前身は、地域課題学習支援センターや地域未来戦略センターでした。2018年に「本部」として見える化しました。

5. 島根大学の地域連携・地域貢献の取組

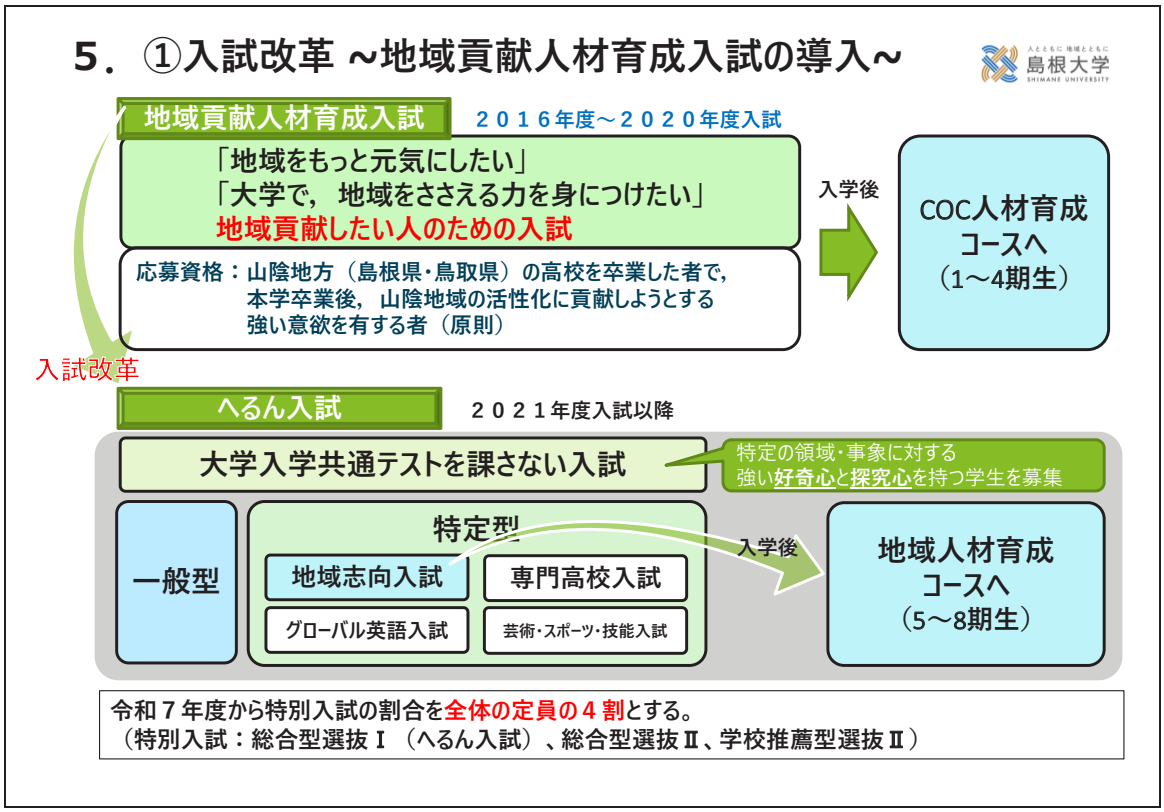
本学の二つの主な地域貢献活動を紹介します。一つは、地域人材育成コースです。これは、上述したように、各学部に所属しながらも、地域貢献について学部横断的に学ぶコースです。もう一つのじげおこしプロジェクトは、教員が実施する組織対組織の地域貢献活動です。じげおこしプロジェクトの特徴と、必要性について説明します。私が県内の市町村を回って首長と話をさせて頂いたときに、首長さんが島根大学の教員がその自治体内で実施している貢献活動を承知していないことが少なからずありました。実際に、多くの教員が地域に出て活動しています。地域に出掛けて活動するとき、その自治体の担当者とは連絡を取って実施しているのですが、それがなかなか首長に伝わらない。実は、大学の側でも教員がどこでどんな貢献をしているのか把握できていない実態もありました。教員は活動しているのに、それが組織としてお互いに把握できない歯がゆさを感じました。そこで、両者が組織として互いに理解した上で地域貢献活動をした方が、自治体のニーズに則した効果的な地域貢献ができ、両者のメリットになると考え、制度を設計しました。まず、本学の理事、副学長、学部長などが一人一自治体を担当することとし、担当自治体に出向き、首長さんと直接話をしています。そして、その中で首長自身が認識しているその地域の課題について、大学に持ち帰り本学の教員に取り次ぐなどして、課題解決を図ることとしています。また、この取り組みについては、自治体から何らかリソース（共同研究費や人員等）を拠出して頂き、Win-Winの関係を基本に取り組んでいます。

教員が個々に実施している地域貢献活動も重要です。個々の教員がそれぞれの専門分野を生かした地域貢献活動と、組織体組織で実施するじげおこしプロジェクトを両輪に本学の地域貢献活動は実施されています。

5. ①入試改革～地域貢献人材育成入試の導入

地域人材育成コースについて説明します。これは COC 事業の一環として、地域貢献人材育成枠として一定数を全学部の募集枠の中に設けました。また、その枠の対象となる受験生は、島根県と鳥取県の高校の卒業生に限定しました。山陰地域の高校出身者で、地域を元気にしたいという意欲が強い学生を受け入れるために、この入試を導入しました。

この定員枠で入学してきた学生は全員 COC 人材育成コースに所属し、4 年間、地域貢献活動を学びます。併せて学部にも所属するため、学部の専門教育を修得することについては他の学部生と同様です。尚、地域貢献人材育成入試は、令和 3 年度に実施した入試改革により、「へるん入試」と呼んでいる入試制度に変わりました。（ちなみに、松江では、ラフカディオ・ハーンのことをヘルンさんと呼ぶことが一般的であり、彼の名前を借りて、へるん入試と呼んでいます。）へるん入試は、大学入学共通テストを課さない特別入試で、一般型と特定型があります。その特定型の中に地域志向入試という形で、地域貢献人材育成入試を入れ込んでいます。へるん入試で入学してきた学生も、入学後は地域人材育成コースに所属することになります。尚、本学では、令和 7 年度から特別入試の定員の割合を全入学定員の 4 割にするなどの入試改革を行っています。



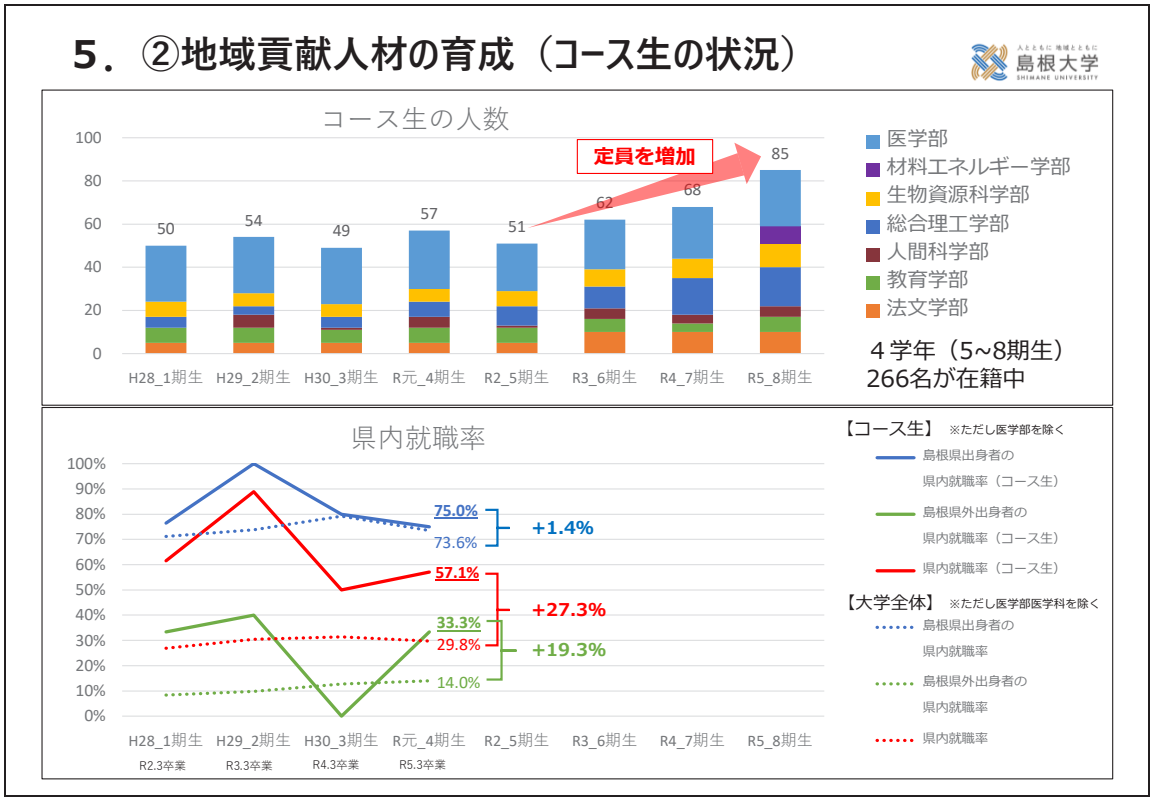
さて、地域貢献人材育成入試の導入については、各メディアにも取り上げられました。また、『カレッジマネジメント』からも取材があり、取り組みを特集記事として掲載頂きました。島根県内の報道機関のみでなく、日本経済新聞、中国新聞など、幅広く取り上げて頂きました。

下の写真は、地域人材育成入試と地域人材育成コースに関するパンフレットです。左の写真は、たたら製鉄のけら出しの写真で。中国地域で盛んであった古代たたら製鉄は、明治に洋鉄の導入により廃れてしまいましたが、島根県の奥出雲では現在も古代の製法に則って年１回だけ操業しています。日本刀の１年間の生産に必要な玉鋼はこの一回の操業で賄っています。

5．①入試改革 ～地域貢献人材育成入試の導入～

２０１６年度～２０２０年度入試

5. ②地域貢献人材の育成



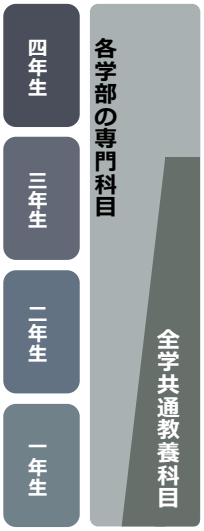
地域人材育成コース生は、入学定員を増やすなどしながらその数は増えています。このコースの目的の一つに県内就職者の増加があります。コース生の県内就職率について上のグラフをご覧ください。下段のグラフにおいて、県内出身者のコース生の県内就職率を青色の実線で、県内出身者の島根大学全体の県内就職率を青色の点線で示しています。平成 28 年と平成 29 年の 2 年間、地域人材育成コースの 2 期生まではコース生の優位性が明確に示されています。しかし、平成 30 年からは両者の差がありません。データだけから見れば、県内出身者に対して県内就職という観点からは、地域人材育成コースの教育効果が現れていないように見えます。新たな課題として、早急な分析と原因解明が必要と考えています。一方、県外出身者に対しては、コース生の県内就職率が全体より明確に高いことから、地域人材育成コースの効果があるものと考えています。

次に地域人材コースの活動状況です。正課教育と準正課教育があります。正課教育では、イノベーション創成基礎セミナーが必修科目です。同セミナーでは、地域の方々と協働してのアクティブラーニングを中心に、さまざまな取り組みをしています。準正課教育では、地元企業が主宰するプロジェクト活動に参加しています。

5．②地域貢献人材の育成（コースのカリキュラム）

島根大学

コースの修了要件は学部・学科によって異なり、所属学科の卒業要件を満たすとともに、各学科の定める履修科目を修得する必要がある。
また、「異なる専門性、指向性持つ学生による共同学習の場として、地域未来協創本部が開催するセミナー等」に参加することを必須とする。
総合理工学部では、ベーストーン科目２単位以上、キャップストーン科目２単位以上、地域貢献インターンシップ２単位以上、計６～１０単位以上の修得により修了証が交付される。以下の数理科学科の例では、計８単位以上の修得が必要。



学部での学び

地域人材育成コース教育プログラム

地域貢献インターンシップ
地域と大学との協働によるPBL型長期インターンシップ

キャップストーン科目
学部で学んだ専門を地域で活かす手法などを学習する科目

ベーストーン科目
地域について理解を深め基本的な協働スキルなどを習得する科目

履修科目
（例）総合理工学部 数理科学科

科目区分		授業科目名	単位	必修	選択
教養育成科目	社会人力養成科目	地域共創インターンシップA	2		2以上
		地域共創インターンシップB	2		
			合計	2以上	

科目区分		授業科目名	単位	必修	選択
教養育成科目	社会人力養成科目	地域プロジェクト型実習	2	2	
			合計	2	

科目区分		授業科目名	単位	必修	選択
教養育成科目	入門科目/学際分野	スタートアップセミナー	2		2以上
	発展科目/学際分野	島根学	2		
		イノベーション創成基礎セミナー	2	2	
	社会人力養成科目	島根の企業と経済	2		
専門教育科目		数理科学入門セミナー	2		
			合計	4以上	

地域人材育成コースのカリキュラムは、各学部・学科毎に定めています。上は総合理工学部数理科学科におけるカリキュラムです。必修で４単位，選択必修４単位の計８単位が修了要件になっています。コースのカリキュラムを修めますと卒業時に地域人材育成コースの修了証を授与しています。

5．②地域貢献人材の育成（コース生の活動の様子）

島根大学

正課教育（単位が出る授業：イノベーション創成基礎セミナー、地域プロジェクト型実習、地域共創インターンシップ　など）

技術士会による課題解決セミナー

フィールドワーク in 安来

フィールドワーク in 米子

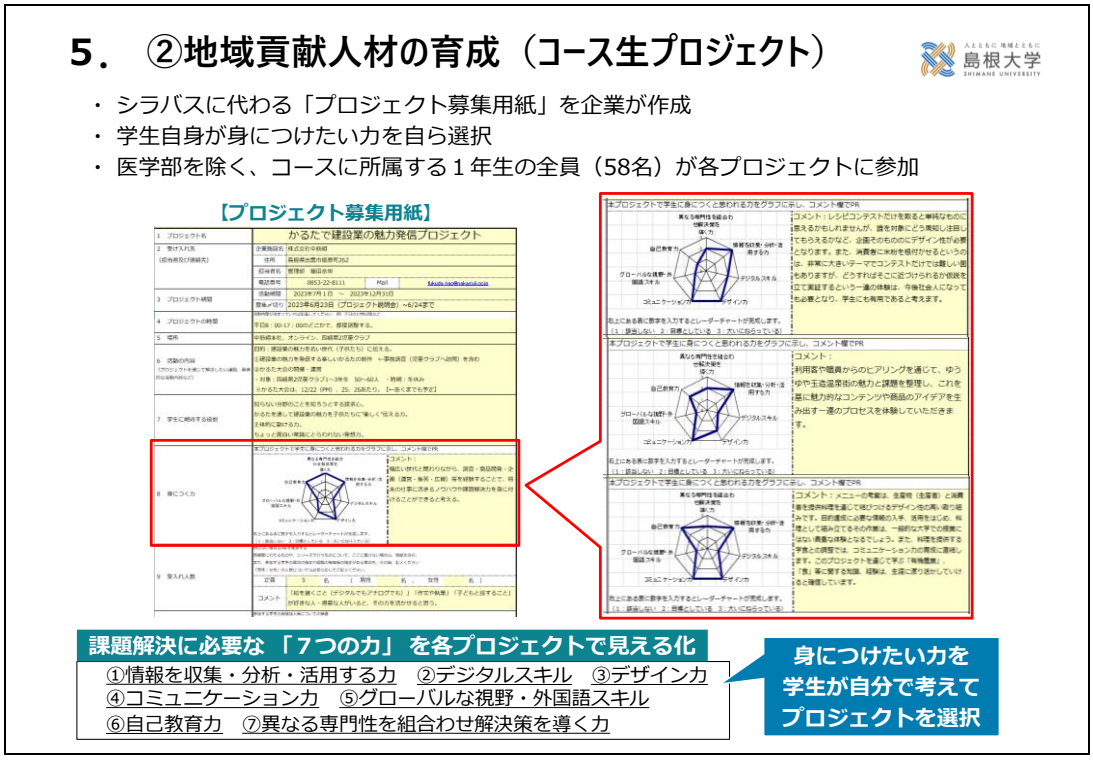
準正課教育（地域人材育成コース生プロジェクト、コース生友の会、入学セミナー　など）

みずうみプロジェクト

JAプロジェクト

縁雲プロジェクト

上の写真はコース生の活動の様子です。上段は正課教育、下段は準正課教育の活動です。このようにグループワーキングやフィールドワークを中心に行っています。準正課教育では、みずうみプロジェクト、JA プロジェクト、縁雲プロジェクトなど、企業や事業所等が主宰しているプロジェクトに参加しています。



上で示したのは、企業等によるプロジェクトの学生募集用紙です。コース生がプロジェクトを選択する際の参考資料です。正課の授業であればシラバスがありますが、これらのプロジェクトは準正課のためシラバスはありません。そこで、その代わりとして企業等に作成頂いています。企業側にとっては面倒な作業と思えますが、このプロジェクトによってどのような力が身に付くか、ということをレーダーチャート等で示すことにより、企業にとりましてこのプロジェクトを実施する意識・目的を明確化できるというメリットもあります。もちろん、コース生にとっては、このプロジェクト募集用紙を見て、自分が身に付けたい力と、そのために最もふさわしいプロジェクトを選んで履修するという効果があります。

下表のように、本年度に実施した事業は全部で 10 プロジェクトです。主宰企業等としては、合同会社薬雲、社会福祉法人みずうみ、NHK、JA 他でした。また、令和 6 年 1 月には、企業や自治体、学生が揃い発表会を実施しました。

5．②地域貢献人材の育成（コース生プロジェクト）

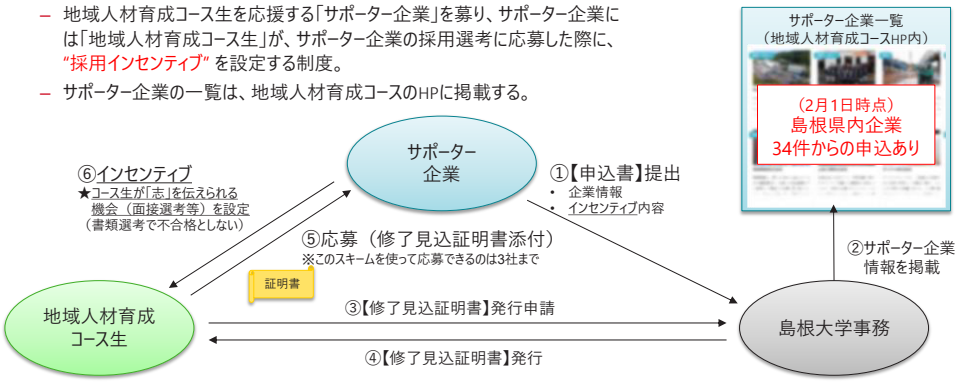
令和５年度において実施したプロジェクト

	プロジェクト名	連携先
1	美肌のさらに先へ！玉造温泉街×湯治プロジェクト	合同会社 薬雲
2	『全世代の「つながるんダ」を「面白いんダ」に変えるプロジェクト』	社会福祉法人みずうみ
3	NHK松江放送局職員との「ミニ番組」制作プロジェクト	NHK松江放送局
4	かるたで建設業の魅力発信プロジェクト	株式会社中筋組
5	島根スサノオマジック学生応援プロジェクト	バンダイナムコ島根スサノオマジック
6	enunプロジェクト	enun（ワークアット）
7	シマダイ生西ノ島小中学校出張プロジェクト	西ノ島町教育委員会
8	しまねJOBGirl	山陰中央テレビ
9	米粉普及拡大を目指すレシピコンテストプロジェクト	JAしまね
10	有機農業の魅力が伝わるオーガニックメニューづくりプロジェクト	JAしまね

プロジェクトの活動発表会を開催

5．②地域貢献人材の育成（サポーター企業制度）

- サポーター企業制度（R5年度開始）の概要
  - 地域人材育成コース生を応援する「サポーター企業」を募り、サポーター企業には「地域人材育成コース生」が、サポーター企業の採用選考に応募した際に、"採用インセンティブ" を設定する制度。
  - サポーター企業の一覧は、地域人材育成コースのHPに掲載する。



サポーター企業のメリット

■ 地域での活躍を志し、実践的な教育を受けた学生を採用しやすくなる。（応募者数の増加、辞退率の低い内定者の確保）

地域人材育成コース生のメリット

■ サポーター企業の存在により地域で活躍したいという意識がさらに増す。地域で活躍するという志を実現しやすくなる。

地域のメリット

■ 地域人材育成コース生の魅力度が高まり、優秀な学生が県内・県外から地域人材育成コースに集まる。

■ コース生の更なる質の向上に繋がる。

地域人材育成コースに関わるさらなる取組として、コース生の県内企業への就職を支援するためのサポーター企業制度があります。これは、島根県の経営者協会と協働で実施している取組です。県内企業に本制度への登録を呼びかけ、サポーター企業に登録され、コース生がサポーター企業へ

の就職を希望した場合、採用試験の 1 次試験免除等のインセンティブを与えることをお願いしています。この制度が適用されるのは、地域人材育成コース生のみです。令和 6 年 2 月 1 日現在、34 社からの申し込みがありました。現 3 年生の就職から制度を適用することを考えています。企業にとっては、サポーター企業としての知名度等による学生の採用というメリットがあります。また、地域人材育成コース生にとっては、自分が目指す企業がサポーター企業であれば一次試験の免除等、アドヴァンテージを持って就職活動に臨むことができるメリットがあります。

5. ③じげおこしプロジェクト

次の３枚のスライドは、じげおこしプロジェクトに関するものですが、概要はすでに説明しましたので説明は省略します。

5．③じげおこしプロジェクト

人とともに 地域とともに 島根大学 SHIMANE UNIVERSITY

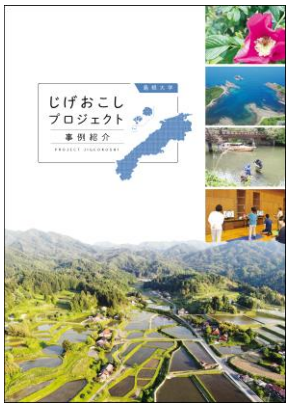
島根大学では、地域と一体となった「組織」対「組織」の協働体制を構築し、地域が真に求める課題解決など、地域目線に立った地域貢献を実現するために「じげおこしプロジェクト」に取組んでいる。

- **本学の理事、副学長及び学部長が自治体の首長と定期的かつ継続的に協議**
- **本学と自治体のリソースを共有**

各自治体が真に解決したい課題やニーズの把握、掘り起こしを行い、学内シーズとのマッチングを図っている。

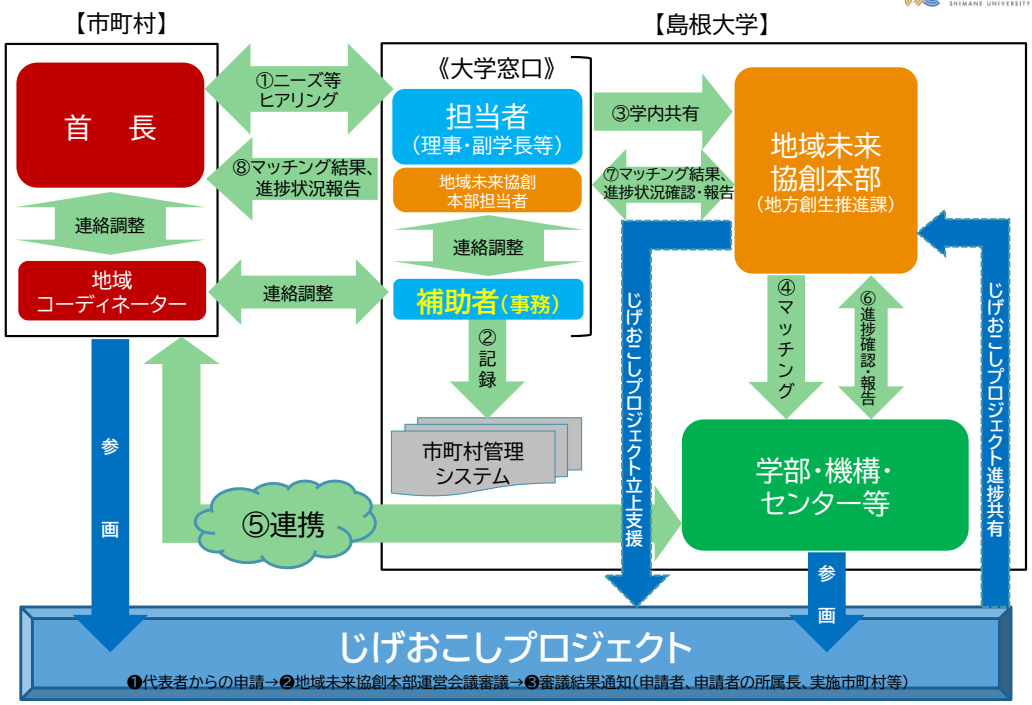
令和５年度は、島根県内の市町村を中心に28件のプロジェクトを「じげおこしプロジェクト」として実施し、地域の思いを叶える一端を担っている。

パンフレットを発行



パンフレット内で事例を紹介

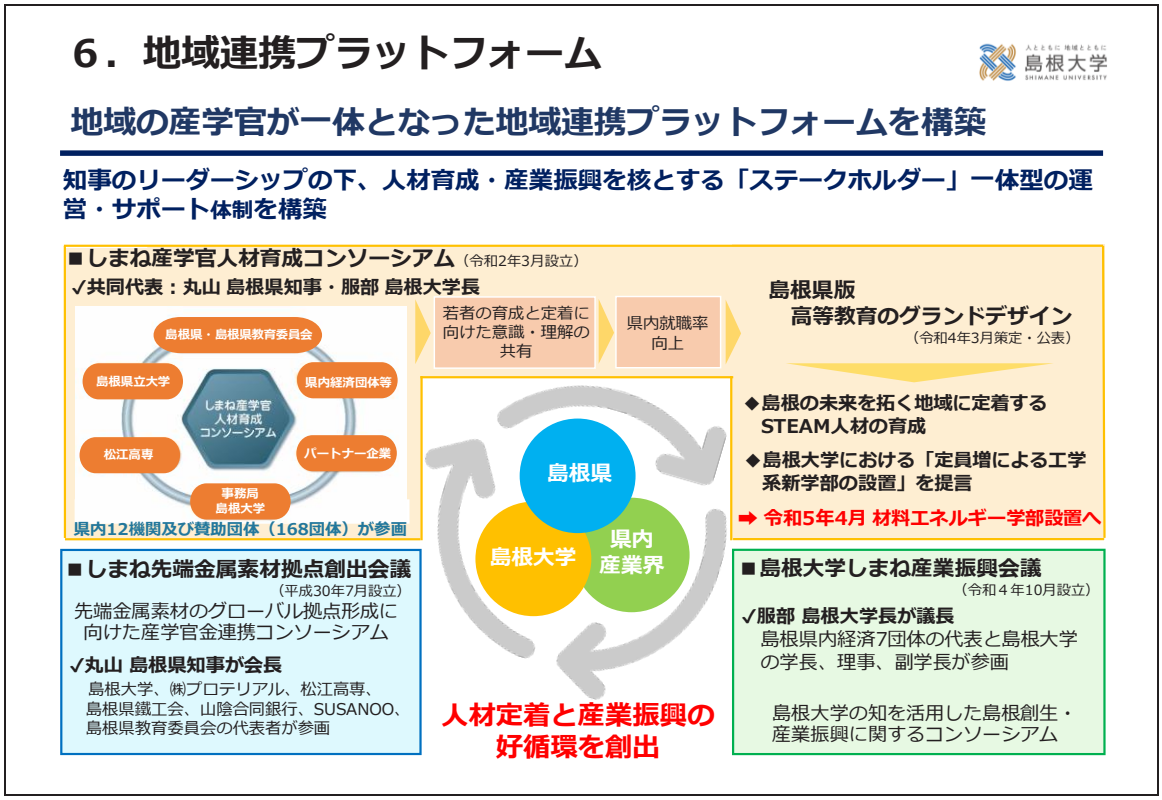
5．③じげおこしプロジェクト（連携の流れ）



5．③じげおこしプロジェクト（R5実施中のもの）

No.	市町村名	プロジェクト名	連携学部等
1	松江市	① 島根半島・宍道湖中海ジオパークの活動推進事業	総合理工学部ほか
		② 「通いの場」を活用した介護・認知症予防モデルの構築事業	法文学部
		③ ほし柿に寄生する害虫の防除方法の研究	生物資源科学部
		④ 松江堀川の環境改善プロジェクト	生物資源科学部ほか
		⑤ 田和山遺跡出土品のラマン分光測定プロジェクト	生物資源科学部ほか
2	安来市	⑥ 森林の多面的機能発揮のためのゾーニングの検討と自然的地形的条件に基づく地域別目標林型モデルの構築	生物資源科学部
3	出雲市	⑦ 宍道湖西岸地区における出雲産小豆の生産振興	生物資源科学部
		⑧ 機能性農産物高付加価値化プロジェクト	生物資源科学部ほか
		⑨ 新しい「減塩システム」の検証と普及～出雲版・健康寿命延伸プロジェクト～	地域未来協創本部
4	雲南市	⑩ 雲南市における地域内経済循環の構築に向けたプロジェクト	法文学部
		⑪ 雲南市におけるリモートセンシングを用いた森林情報の計測と可視化に関する調査・研究	生物資源科学部
5	飯南町	⑫ 飯南町サツマイモ生産利用改善プロジェクト	生物資源科学部
6	隠岐の島町	⑬ 隠岐ユネスコ世界ジオパーク魅力躍進プロジェクト	総合理工学部ほか
		⑭ 隠岐の島バイオマスエネルギー利用推進ネットワーク事業	研究・学術情報本部
7	海士町	⑮ 離島中山間地域の教師養成プロジェクト	教育学部
8	知夫村	⑯ 放牧和牛の適正飼養管理に向けた調査	生物資源科学部
9	西ノ島町	⑰ シマダイ生西ノ島小中学校出張プロジェクト	地域未来協創本部
10	浜田市	⑱ プロジェクト名称 浜田市オーガニックビレッジプロジェクト	生物資源科学部
11	奥出雲町	⑲ 奥出雲町世界農業遺産プロジェクト	生物資源科学部ほか
		⑳ 奥出雲町における木育プロジェクト	総合理工学部
12	大田市	㉑ ハマナスの利活用プロジェクト	地域未来協創本部ほか
13	邑南町	㉒ 邑南町の豊かな“食”の普及よる健康長寿のまちづくり	人間科学部ほか
14	津和野町	㉓ 地域高齢者が主体となる健康づくりプロジェクト：大学の学際的知見を活かして	人間科学部ほか
		㉔ 蚕を宿主として培養した津和野産「冬虫夏草」の家畜への効果検証プロジェクト	生物資源科学部
15	益田市	㉕ 「しまね夢こむぎ」による地域活性化	医学部
16	中海・宍道湖・大山圏域市長会（松江市・出雲市・安来市・米子市・境港市）	㉖ 中海・宍道湖・大山圏域市長会「若者を共に育てるプロジェクト」	地域未来協創本部
		㉗ 制限食開発プロジェクト	地域未来協創本部
17	日南町	㉘ 中国山地における林業技術の高度化のための調査・研究	生物資源科学部

6. 地域連携プラットフォーム



島根大学を支えて頂く地域プラットフォームとして、以下の３つの主要な地域連携プラットフォームがあります。まず、「しまね産学官人材育成コンソーシアム」です。これは共同代表を丸山島根県知事と私が務め、県内高等教育機関の卒業生の県内定着を最重要課題として取り組みを進めています。次に、「しまね先端金属素材拠点創出推進会議」があります。これは内閣府地方大学・地域産業創生交付金事業を島根県が採択を受けて、先端金属素材に関する基礎研究から製品化までを目指して、島根大学と県内東部の鉄鋼・特殊鋼関連企業が連携して取り組むプロジェクトを円滑に進めるために設立したプラットフォームです。そして、「島根大学しまね産業振興会議」があります。これは島根大学の社会実装を進め産学連携を活性化すること、そのための意見交換を県内産業界と行うために令和 4 年度に設立しました。以上のプラットフォームの活動等については、以下に詳述します。

6. ①しまね産学官人材育成コンソーシアム

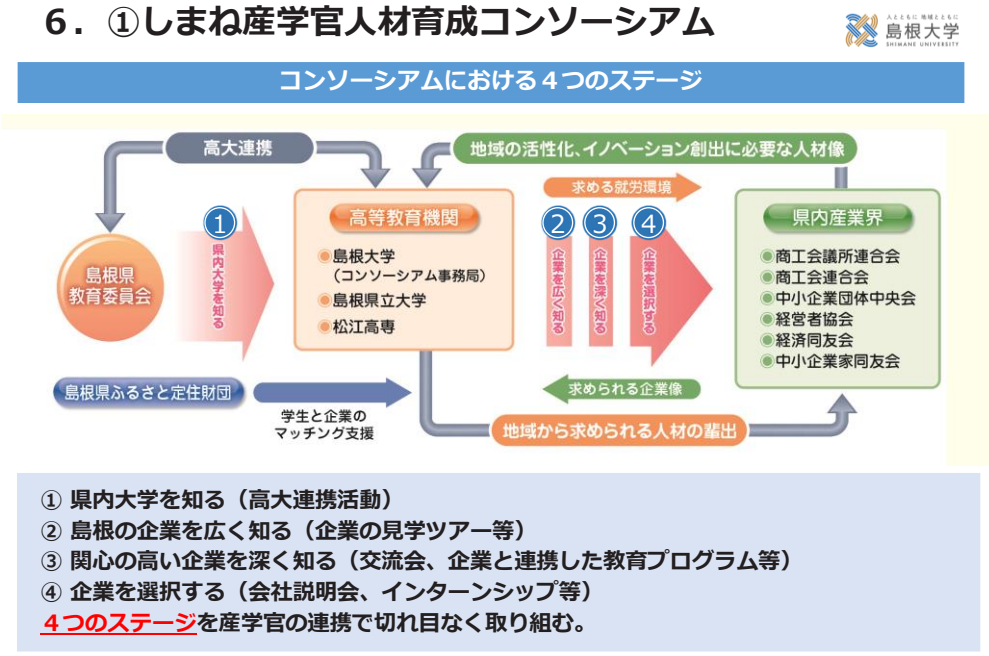
まず、島根産学官人材育成コンソーシアムについて説明します。先ほど少し述べましたように、COC⁺事業が終了するに当たり、その後の島根県における高等教育機関の地域貢献の在り方等について、島根県、島根県立大学や松江高専等と協議しました。COC⁺事業においても取り組んできましたが、最大のポイントは、いかに県内高等教育機関の卒業生を島根県に定着して頂くか、ということでした。そのためには、COC⁺事業の後継事業として、県独自で体制を構築した上で取り組んでいく

ために「しまね産学官人材育成コンソーシアム」が令和 2 年に設立しました。事業期間は令和 6 年度までの 5 年間を想定しています。この背景にあるのは島根県の政策の最上位に位置する島根創生計画であり、本コンソーシアムも島根創生計画に明記され、県内の人口減少を食い止め、地域産業を振興するためのコンソーシアムであると位置付けられています。

コンソーシアムの参画団体は 12 団体です。また、多くの県内企業に賛助団体になって頂いています。令和 5 年 8 月現在で 172 団体が賛助団体として登録されています。若者に島根県に定住してもらうためには、魅力的な働く場が必要です。コンソーシアムでは、この観点から県内企業の経営体質の改善まで踏み込んだ協議も行っています。若者を供給する大学や高専と、受け手となる企業の両者の取組がかみ合ってこそ、若者の県内定着が図られるものと考えて、事業を進めています。

コンソーシアムにおける具体な取組を説明します。下図の①～④の段階を踏むことにより県内高等教育機関の卒業生の県内定着を図ることを考えています。当初は、大学や高専の学生に対する取組ということで②～④だけを実施していました。つまり、学生に②県内企業を広く知り→③興味のある企業についてはより深く知り→③その企業を選んで定住する、というステップで取り組んでいました。しかし、県内企業に関心を持ってもらうためには、大学に入学してから遅いのではないか、特に、県内出身者にはより早い段階で地域を意識して頂くことが効果的ではないか、との協議があり、高大連携による地域貢献人材育成の観点から島根県県教育委員会がコンソーシアムに参画することになりました。

6．①しまね産学官人材育成コンソーシアム



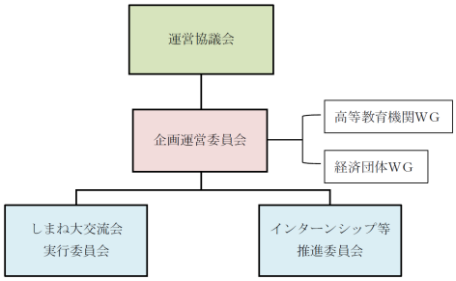
島根県に強い意識を持っている高校生をしっかりと受け入れるために、本学では地域貢献人材育成入試を導入し、現在はその後継であるへるん入試を実施してきました。上記のように、入学前から卒業後のキャリアまでをトータルで考え、学生の地域定着を図る取り組みをしています。島根大学の令和 5 年度の県内出身入学者の割合は全入学生の 26.8%です。従って、約 3/4 の学生が県外から入学してきます。県外からの学生は、島根県の企業をよく知りません。県内企業のみでなく、島根県全体をよく知る取り組みの中で、自分の将来の選択肢として島根県を選ぶ学生が一人でも増えることを目指して取り組んでいます。

下図にコンソーシアムの運営体制を示しました。運営協議会と企画運営委員会で、全体的な活動方針とそれに基づく企画及び具体案の策定を行っています。そして、本学が事務局を担い、事業推進統括コーディネーター、事業推進コーディネーター、企画プロデューサーを事務局に置き、実際の活動を主導しています。

６．①しまね産学官人材育成コンソーシアム

島根大学

会議体



会議・委員会	所掌事項
運営協議会	コンソーシアムの意思決定機関として、規約の改廃、役員選出、事業計画及び予算、決算の承認等を行う。
企画運営委員会	コンソーシアムにおける各事業の全体調整とＫＰＩの進捗管理を図りながら、事業計画及び予算の立案と事業評価を行う。
しまね大交流会実行委員会	しまね大交流会の企画・実施を行う。
インターンシップ等推進委員会	インターンシップ等の充実に向け、関係機関での協議を行う。

事務局体制（島根大学）

事業推進統括コーディネーター ・元島根県庁部長級１名	・コンソーシアム事務局運営の統括 ・コンソーシアム事業全体のマネジメント及び進捗管理
事業推進コーディネーター ・島根大学名誉教授１名 ・民間（学生支援）経験者１名	・参加団体との連絡調整 ・事業計画書及び事業評価書の作成 ・運営協議会及び企画運営委員会の運営 ・県内就職率等ＫＰＩの状況管理 ・賛助団体の募集及び賛助団体との連絡、調整
企画プロデューサー ・島根大学教員１名（兼任）	・県内就職率等ＫＰＩ達成のため実施する事業（教育プログラムを含む）の企画 ・各種事業の検証、改善提案 ・事業成果報告会の企画、実施 ・しまね大交流会の企画
協働教育コーディネーター ・元松江市部長級１名 ・キャリアカウンセラー１名	・就職先県内企業の開拓 ・人材定着に関する企業ニーズの把握 ・県内就職を希望する学生のニーズ把握及び就職支援 ・県内就職に寄与する就職イベントの企画運営等
事務職員 ・島根大学職員２名（兼任）	・会議運営、情報発信、予算管理、執行、負担金等の収納など事務全般 ・賛助団体の登録、管理

コンソーシアムの代表的な活動例として、しまね大交流会があります。企業と若者（大学生、高専生、高校生）とのマッチングを目指した取り組みです。令和５年度の参加人数は合計 1,444 人でした。若者の参加者 887 人で、企業からは 557 人が参加しました。

６．①しまね産学官人材育成コンソーシアム

島根大学

▶ 活動例１【しまね大交流会】

毎年11月にしまね大交流会を開催
若者（大学生・高専生・高校生等）と地域の大人がフラットな立場で交流し、出会いを広げていく

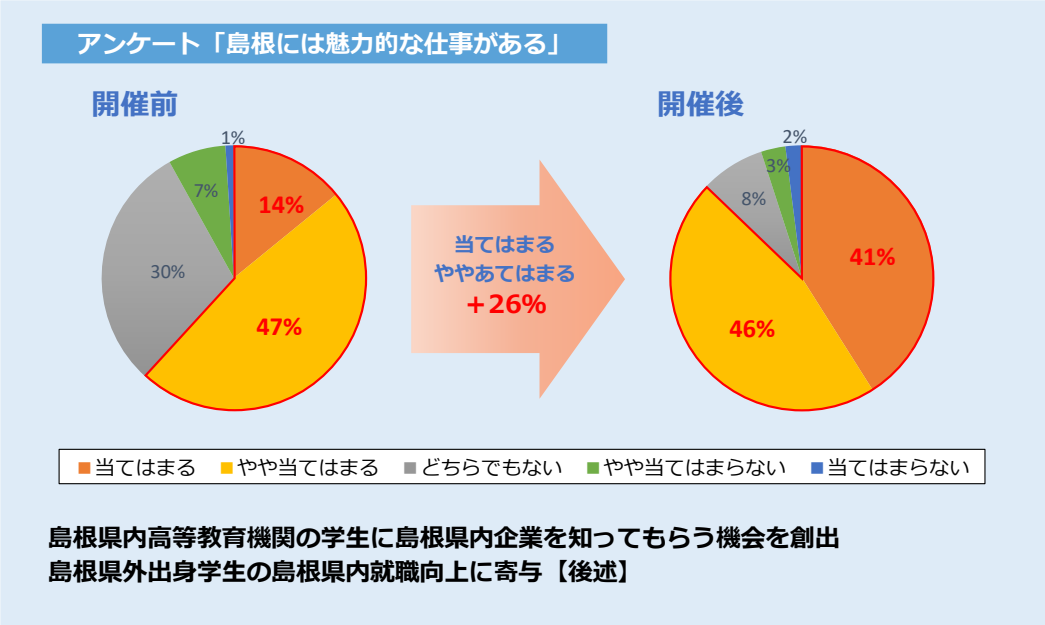
就活セミナー	学生向けのセミナー
オープニング	オープニングの挨拶 プログラムの説明
プロフェッショナルセミナー	若者がブースに訪問して大人と対話
フリータイム	若者が気になった大人と対話
クロージング	ベストブース賞の発表 閉会の挨拶等

団体		参加人数
若者	大学生・高専生・高校生など	887人
大人	出展団体・一般参加など	557人
合計		1444人

この交流会に参加した学生等へのアンケート結果では、「島根には魅力的な仕事がある」と感じた学生は、参加前と比べ 26 ポイント増えており一定の効果が認められます。

6．①しまね産学官人材育成コンソーシアム

▶ 活動例１【しまね大交流会】



島根県内高等教育機関の学生に島根県内企業を知ってもらう機会を創出
島根県外出身学生の島根県内就職向上に寄与【後述】

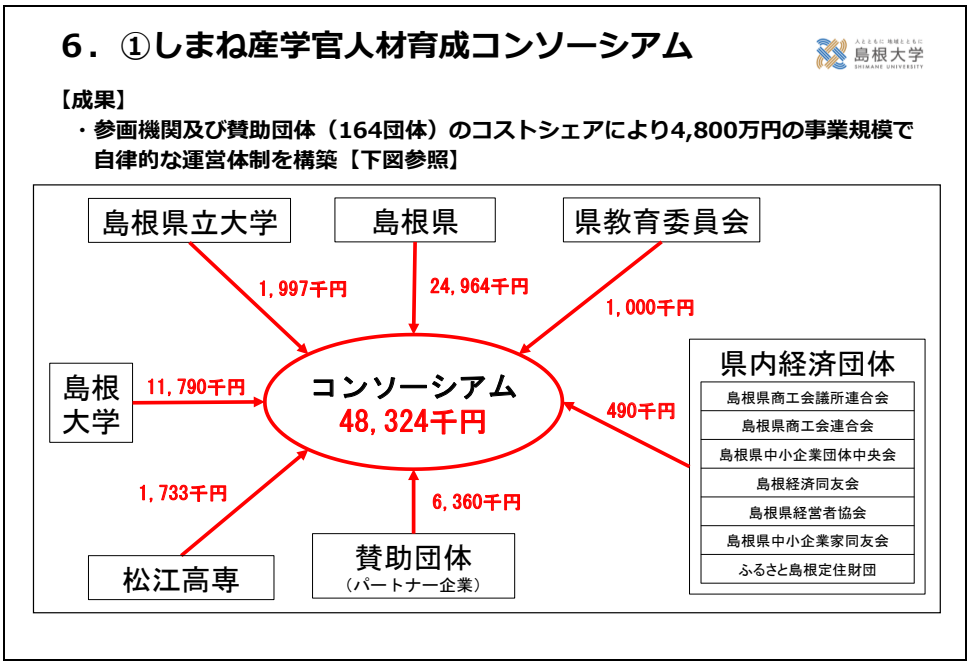
6．①しまね産学官人材育成コンソーシアム

▶ 活動例２【大学教員・企業・就職相談員の意見交換会】

学生の就職支援に間近で関わる就職相談員や教員と企業の担当者が意見を交換。
学生の就職活動の現状、就職先を選択する際の悩みなどを関係者が共有し、それぞれの立場で学生に対する関係者の適切なサポートを検討。

団体	参加者 ()内はオンライン参加の内数
大学教員	22人（4人）
企業	35人（13人）
就職相談員（大学職員含む）	11人（0人）
合計	68人（17人）

上のスライドは，毎年実施している大学教員・企業・就職相談員の意見交換会です。学生の就職に携わっている 3 者が日ごろの活動を通じて気が付いたこと、感じていることなどを率直に意見交換し、学生に対する就職サポートの改善を図っています。



次に、コストシェアについてです。コンソーシアムを自走させるための運営費の負担は上図の通りです。各参画機関の他、172 社ある各賛助団体からは 1 口 1 万円、合計 636 万円の賛助金を頂いて運営しています。

コンソーシアムの取り組みの成果の一つに、「島根県版高等教育のグランドデザイン」の策定があります。これは中央教育審議会の答申「2040 年に向けた高等教育のグランドデザイン」（令和 4 年 8 月）及び国立大学協会が取りまとめた「高等教育における国立大学の将来像（最終まとめ）」（平成 30 年 1 月）を踏まえながら、島根県の実態に合わせ、策定したものです。本学、島根県立大学、松江高専ではこのグランドデザインを実際に教育に反映させるため、各校で 3 ポリシーの改定に取り組んでいます。本学では令和 5 年度に「グランドデザイン」を反映した 3 ポリシーに改定しました。

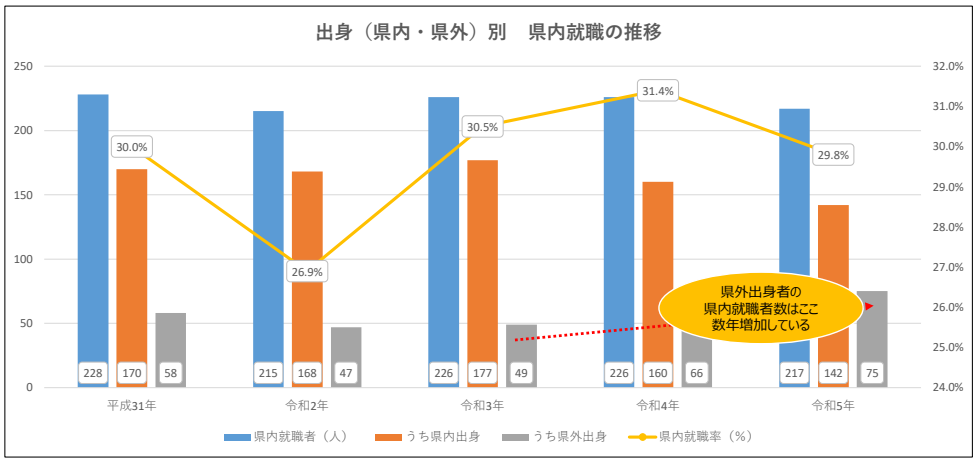
コンソーシアムの主要な目標は、県内高等教育機関の卒業生の県内就職率の向上です。下のグラフをご覧ください。県内就職率が令和 3 年、令和 4 年と連続して上がり、令和 4 年にはコンソーシアムでの KPI を達成しました。しかし、令和 5 年度は下がってしまいました。その原因はまだ分析できていませんが、改めて県内就職率の向上の困難さを痛感しているところです。一方で、県外出身者の就職者数は、着実に上がってきています。県外出身の学生にとりましては、コンソーシアムの取組の効果が現れてきているものと考えています。

6．①しまね産学官人材育成コンソーシアム

【成果】

・コンソーシアムにおいて「島根県版高等教育のグランドデザイン」を策定
島根の未来を拓く新たな資質・能力を身に付けた人材を各高等教育機関で育成

・島根大学における島根県外出身者の県内就職者数が増加【下図参照】

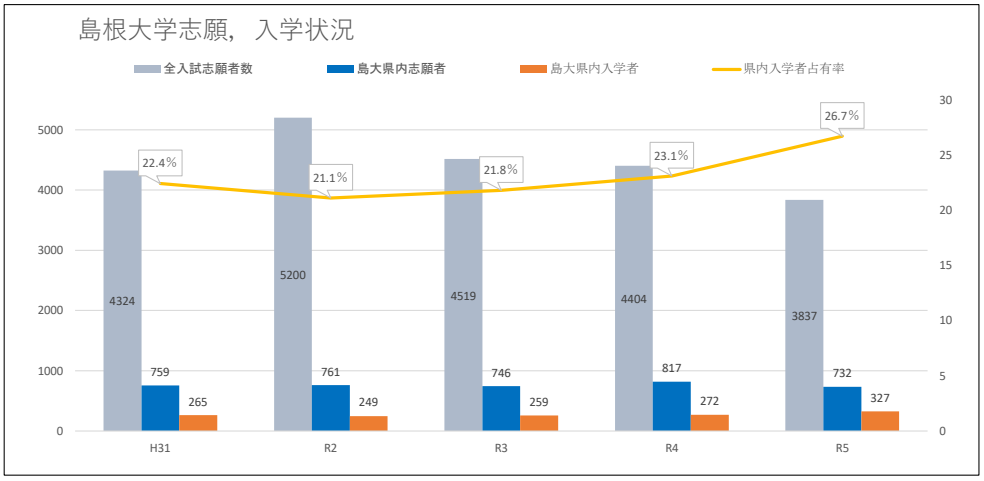


次に県内出身入学者の状況について説明します。よく言われることですが、県内就職率は、県内出身入学者率の動きとほぼパラレルです。その観点から、県内出身入学者を増やすことも、コンソーシアムでも大きなポイントになります。県内出身入学者率は上のグラフのように，に増加しており、高大連携事業は少しずつ効果が現れてきているように思います。

6．①しまね産学官人材育成コンソーシアム

【成果】

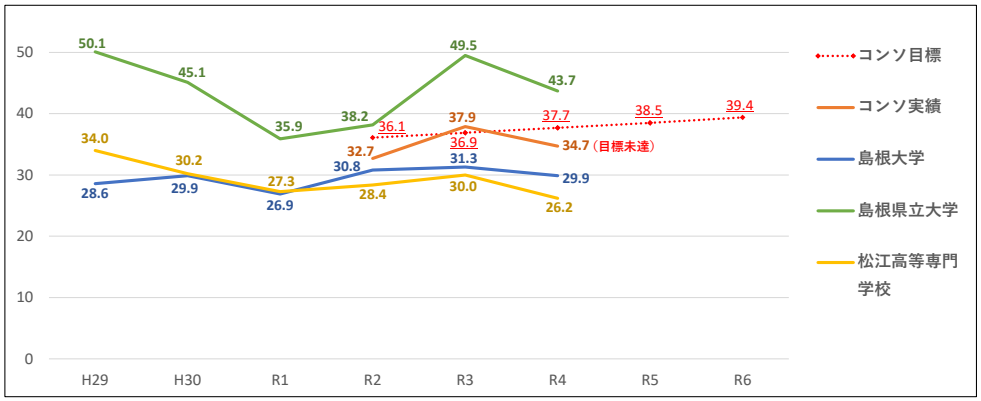
・島根県教育委員会の参画により、高大接続を強化
島根県出身者の入学者数増加に寄与
（コンソーシアム設立以降、島根大学では島根県出身者率が向上【下図参照】）



６．①しまね産学官人材育成コンソーシアム

【課題】

・コンソーシアムのKPI（島根県内就職率）についてＲ４年度実績は目標未達成となった。（各高等教育機関における、島根県内出身者数の減少が主な要因と分析）



・Ｒ５年度卒業生以降は、コンソーシアム設立後（Ｒ２年度以降）に入学した学生（松江高等専門学校は除く）が卒業。

・Ｒ２年度以降は、ステージ１の取組みにより島根県内出身学生が増加傾向であるため、島根県内就職率の向上が見込める。

上のグラフは、コンソーシアムで設定している県内就職率の KPI と実績値のグラフです。令和 3 年度は良かったのですが、令和 4 年で下がりました。令和 5 年度については、11 月末現在のデータでは、達成できるか微妙な状況です。年度末までにどれだけ県内企業と就職希望の学生のマッチングが伸びるかがポイントです。最後まで、しっかり学生をサポートしたいと思っています。しまね産学官人材育成コンソーシアムの話は以上です。

6. ②島根大学しまね産業振興会議

「島根大学しまね産業振興会議」は、島根大学のための地域連携プラットフォームです。このプラットフォームの特色は、「JA しまね代表理事組合長」に参加頂いていることです。本学には、農学部を前身とする生物資源科学部があります。また、農業を含めた一次産業は島根県の主要産業であり、島根大学の農業への地域貢献は重要であることから JA しまねに参画頂いています。これまで JA しまねとは組織対組織としての接点は少なかったのですが、本会議に代表理事組合長が参加して頂けたことがきっかけとなり、島根大学と JA しまねは、令和 5 年度に包括連携協定を締結し、また、共同研究が始まるなど連携も活発になってきました。本会議に参画いただいている他の経済団体は、しまね産学官人材育成コンソーシアムの参画メンバーとほぼ同様です。本会議には、本学からは私を始め全ての理事、副学長が参加し、学外参加者の多様な意見に応えるよう取り組んでいます。

６．②島根大学しまね産業振興会議

■県内経済界・産業界の団体の代表者との間で、本学の教育・研究・社会貢献等と地域産業の振興について意見交換・協議することにより本学の地域貢献の質を高め、島根創生及び地域産業振興の実現を目指した協議体

■平成１９年度以降開催していた「県内経済団体と島根大学との懇談会」を令和４年度に改編

■県内産業界のニーズを吸い上げ、技術移転・企業育成等について協議

参加者
○県内経済７団体の代表者
・島根県商工会議所連合会
・商工会連合会
・中小企業団体中央会
・経済同友会
・経営者協会
・中小企業家同友会
・JAしまね

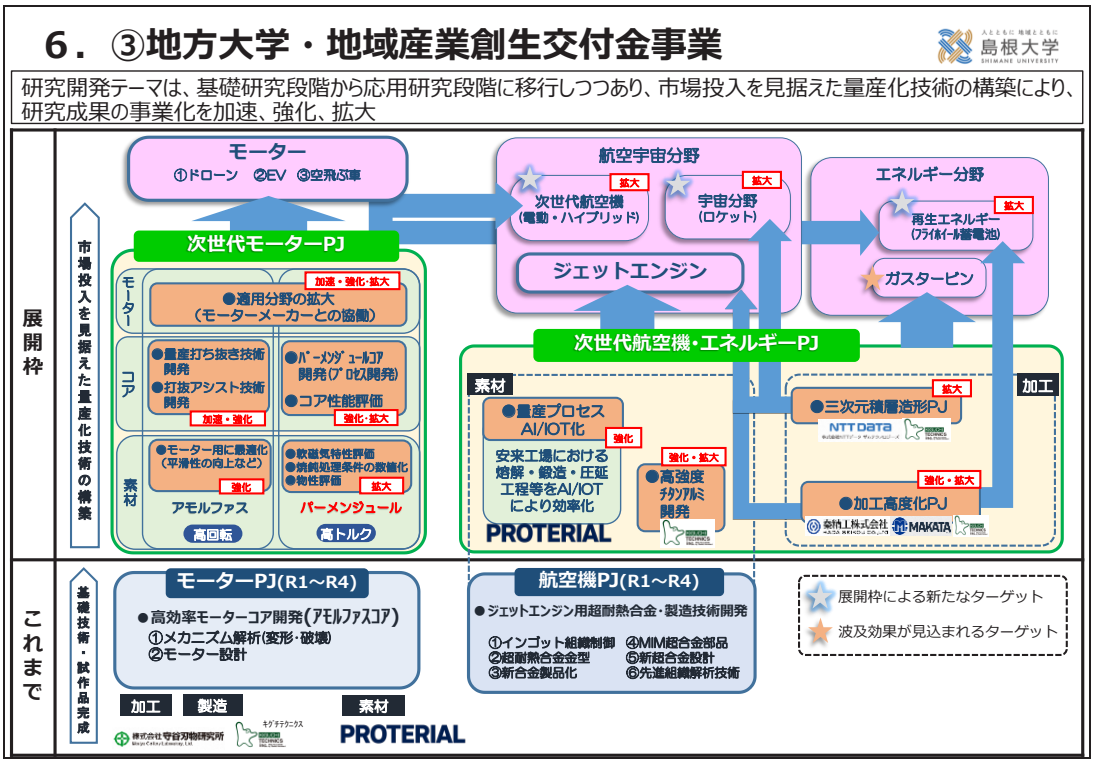
○島根大学の学長、理事、副学長

6. ③地方大学・地域産業創生交付金事業

卒業生の県内定着を進めるには、卒業生が働く場として地域に魅力ある企業が不可欠であり、地域産業の振興は本学にとっても重要です。冒頭で申し上げましたように、島根県の主要産業としてマテリアル関係では島根県東部に金属・特殊鋼関係のクラスターがあります。島根県にとって外貨を獲得する上で金属・特殊鋼を含めたマテリアル関連の産業振興は大変重要です。これらの観点から、島根県、島根大学、プロテリアル（株）等が連携して、内閣府地方大学・地域産業創出事業「先端金属素材グローバル拠点の創出（通称たたらプロジェクト）」に取り組んでいます。本事業は平成30年度に採択となり、今年度で6年目になります。当初、国からの補助は5年間の予定でしたが、令和4年度までの5年間の取り組みが高評価いただき、本年度からさらに展開枠として4年間、国から補助を受けられることになりました。

島根大学では、本事業の基盤的研究を主に担当しています。本事業の中核施設として「次世代たたら協創センター（通称NEXTA）」を平成31年度に設置し、超耐熱合金の世界的権威であるオックスフォード大学のロジャー・リード教授をセンター長に招聘しました。リード教授から日常的にはウェブを活用したセンター運営及びセンター教員に対する研究の指導・助言、そして、学部4年生・大学院生対象の講義も担当頂いています。尚、コロナ禍の時期を除いては、年に数回は実際に来学され、直接の指導・助言を頂いています。

オックスフォード大学は学術研究・教育における貴重なパートナーですが、一方、研究成果の社会実装では、企業が大変重要なパートナーです。プロテリアル（株）を中心に、キグチ、秦精工等からなる企業グループ SUSANOO（スサノオ）等と密接な連携関係を持ちながら社会実装を見据えた共同研究を進めています。



上図は内閣府交付金事業「先端金属素材グローバル拠点の創出（たたらプロジェクト）」の展開枠を含めた概要です。次世代航空機エネルギープロジェクトと次世代モーター産業プロジェクトが主要な研究・開発テーマです。航空機エネルギーP は、大型エンジン部品の国産化を目指しています。次世代モーターP は、アモルファス合金、パーメンジュールといった素材を使ったモーターコアの開発に取り組んでいます。

たたらプロジェクトにおけるオックスフォード大学との連携教育について紹介します。まず、オックスフォード大学教員による授業です。令和 5 年度は 4 科目、リード先生始めオックスフォード大学の教員によって材料工学に関する授業が開講されました。令和 4 年度には夏休みを利用して本学の 4 名の学生がオックスフォード大学に短期留学し、セミナー等で直接指導を受けました。令和 6 年度も 2 名の学生の派遣を予定しており、派遣する学生の選考をリード教授の主導で進めているところです。

また、若い世代に対する材料工学への意識を高めるため、リード教授には県内の高校に出かけて頂き、高校生対象の講演もして頂いています。さらに、令和 5 年度からはケンブリッジ大学の女性研究者であるライ教授も本事業に参画いただくことになりました。ライ教授には、令和 5 年 7～8 月と 12 月にリード教授と共に来学され、センター教員や大学院生に対する研究指導を頂きました。さらに、ライ教授には本学の学生に対する講義と共に、県内高校に出向いて講演もして頂きました。特に、県内高校に行かれた際には、女子生徒との座談会に参加頂き、女性研究者としてのロールモデルの役割も果たして頂いています。併せて、ケンブリッジ大学では Rolls Royce UTC のディレクターであることから、大学における学術研究と産学連携の在り方についても造詣の深い方であり、彼女の助言は本学にとって非常に有益であると考えています。

6．③地方大学・地域産業創生交付金事業（Oxford等との連携）

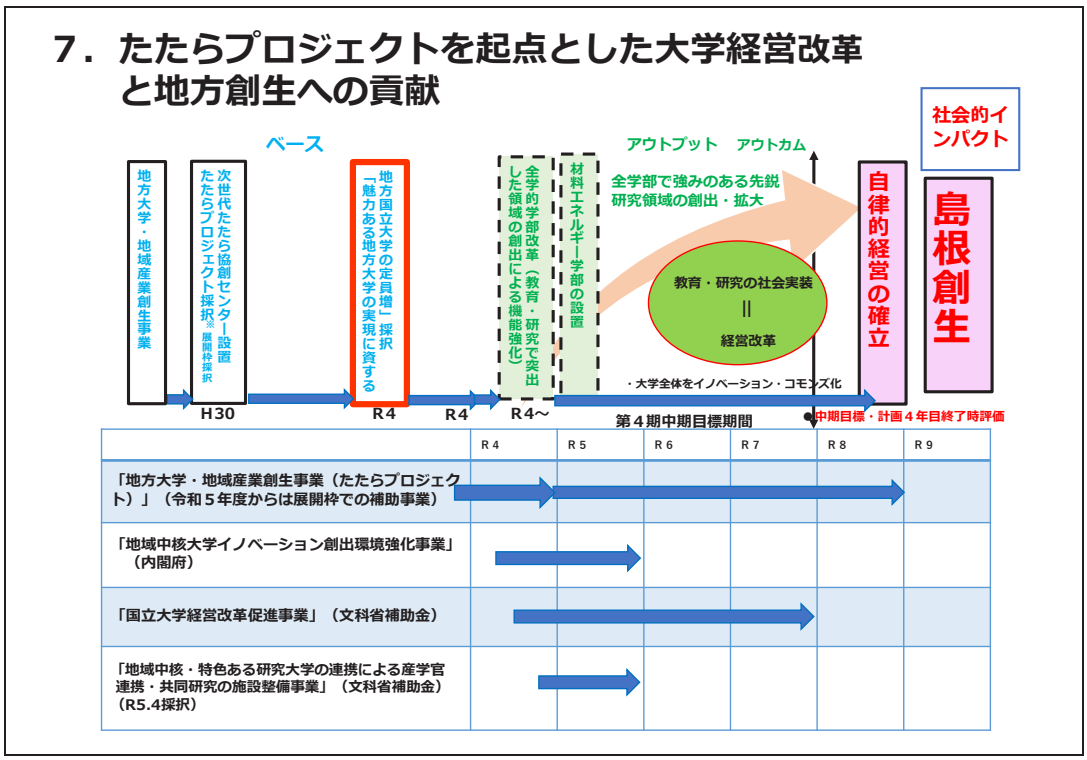
リード センター長の高校出張講義
令和元年７月 松江市内３高校 約200名

リード センター長らによる松江南高校SSH特別講義
令和２年１２月 松江南高校 約100名

ケンブリッジ大学 ライ先生の特別講義
令和５年７月 材料エネルギー学部学生、県内高校生向けの英語による講義を開催

学生への講演および研究打合せ
令和５年８月 学生４０名参加

7. たたらプロジェクトを起点とした大学経営改革と地方創生への貢献



次に、近年に実施した島根大学の改革について説明します。直近の数か年における本学の取組では、上述の内閣府の交付金事業「たたらプロジェクト」が、起点になっていると考えています。平

成 30 年度に「たたらプロジェクト」が採択されました。その 5 年後の令和 4 年度には「魅力ある地方大学の実現に資する地方国立大学の定員増」に選定され、学部入学定員の 40 名増員を認めて頂き、令和 5 年度には入学定員が 80 名の材料エネルギー学部を設置しました。さらに、令和 4 年度には国立大学経営改革促進事業に採択され、材料エネルギー学部をロールモデルとした全学的な学部改革に取り組んでいます。

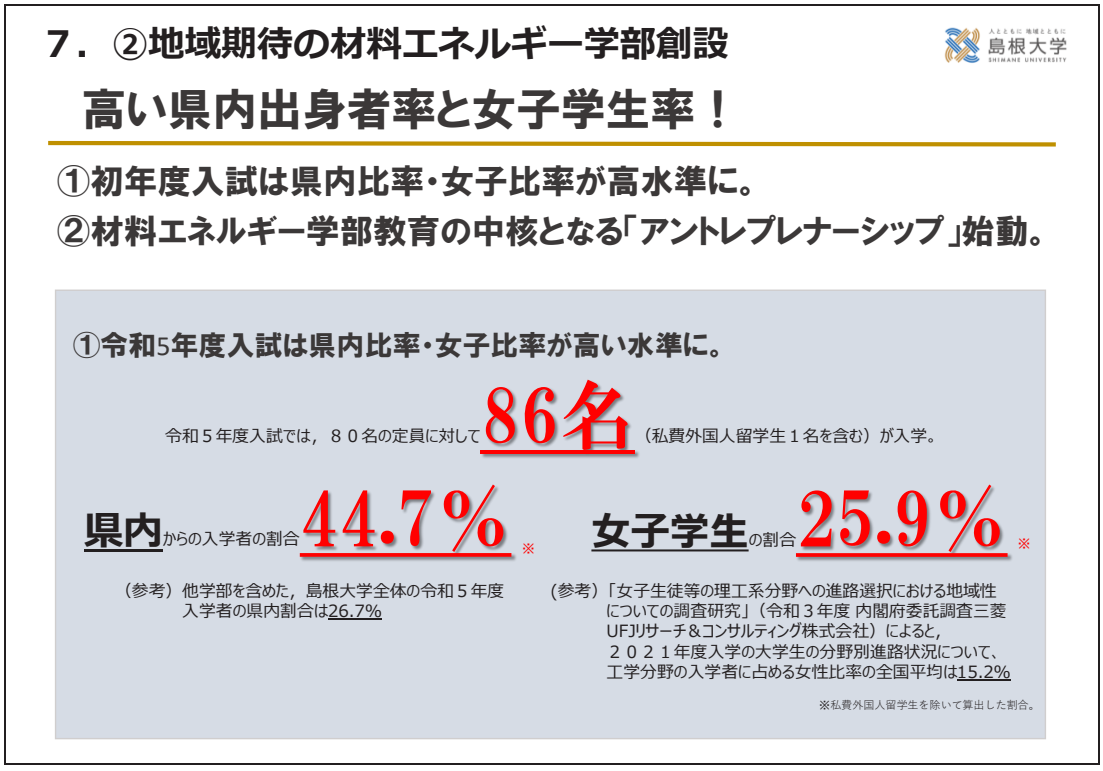
社会的インパクトとして、島根創生の実現を想定しています。冒頭で申し上げましたように、島根県の活性化がなされないと、本学が立つ基盤もなくなってしまいます。島根大学は、島根創生の実現に貢献したいと考えています。

7. ①令和5年度魅力ある地方大学の実現に資する地方国立大学の定員増･材料エネルギー学部設置

令和 5 年度に設置しました材料エネルギー学部は、材料の分析・解析や新素材の開発等、材料科学の教育・研究を進め、その社会実装を図り、世界的なエネルギー課題の解決を図ることを目的にしています。教育・研究の両面において、最新のコンピューティングスキル・知識や AI を駆使するなど、マテリアル・インフォマティクスを推進します。また、教育・研究の両面で社会実装を強化しています。当該学部の特色ある教育として、4 年間一貫のアントレプレナーシップ教育があります。そして、研究の社会実装では産学連携とインキュベーション機能の強化を図っています。

7. ②地域期待の材料エネルギー学部創設

令和５年７月に材料エネルギー学部の設置記念式典を開催したところ、多くの来賓の皆様にご臨席頂き祝辞を賜りました。



材料エネルギー学部の発足一年目は、86 名の入学者を得てスタートしました。入学者全体の 44.7%が県内からの入学者でした。県内からの期待の大きさを感じているところです。また、女子学生の割合は 25.9%であり、全国の工学系学部の女子学生比率が 15.2%に比して高率でした。入試に女子枠を設けた成果の一つと考えています。

上述した材料エネルギー学部の特色ある教育であるアントレプレナーシップ教育の詳細を説明します。1 年生は必修です。1 年生全員を 5 人から 6 人ずつにグループ分けして、1 年間、グループごとに、学部教員の研究内容を聞き、一人の教員の研究に絞り、その教員に相談しながら、学生が教員の研究をシーズに製品開発するまでを企画・立案しながら、全体をシミュレートしていきます。令和 6 年 1 月 15 日に、企業や島根県の方たちにもお越し頂いて、発表会を実施しました。2 年次には、企業の協力を得ながら企業の現実的な課題解決と、将来のスタートアップを見据えた実践的学びを行う予定です。4 年間のアントレプレナーシップ教育の成果として、卒業時に実際にスタートアップする学生が現れることを期待しています。

7．②地域期待の材料エネルギー学部創設
材料エネルギー学部と県内企業等とのマッチング

「材料エネルギー学部教員」×「県内企業等」交流会を開催

■2023年6月14日（水）松江会場（ホテルー畑）

■2023年6月24日（土）浜田会場（島根県浜田合同庁舎）

✓島根県産業振興課様のご協力の下、県内企業から松江会場には72社104名、浜田会場には14社27名が参加

✓材料エネルギー学部と県内企業がタッグを組み、会社の未来に係るイノベーション創出を狙う提案（意欲的共同研究・事業化の提案）に挑む

（写真は松江会場の様子）

三原学部長による新学部の特徴等の説明

各教員によるプレゼンテーション

県内企業の参加者と教員の名刺交換

上の写真は、材料エネルギー学部の教員と県内企業の担当者等とのマッチングイベントの様子です。県内東部と西部でそれぞれ一回ずつ開催しました。

7．②地域期待の材料エネルギー学部創設
岸田首相、中四国県知事による視察

令和5年7月31日　岸田首相が本学を訪問し、産学官連携による地方創生の取組状況を視察

丸山知事、リード先生、ライ先生等との集合写真

材料エネルギー学部生の発表後に学生と交流する首相

NEXTAの研究設備を視察する岸田首相

令和5年8月23日　中四国9県の知事が島根で開催された中四国サミットに合わせ本学を視察

服部学長が島根大学の取組状況を説明

中四国各県知事との意見交換

NEXTAの研究設備を視察する中四国の県知事

上述のような取り組みが注目され、令和５年７月に岸田首相が本学の材料科学に関する研究と教育について視察に来られました。また、その直後に中国四国９県の知事サミットが松江市で開催された機会に、中国四国９県全ての知事にも本学を視察頂きました。

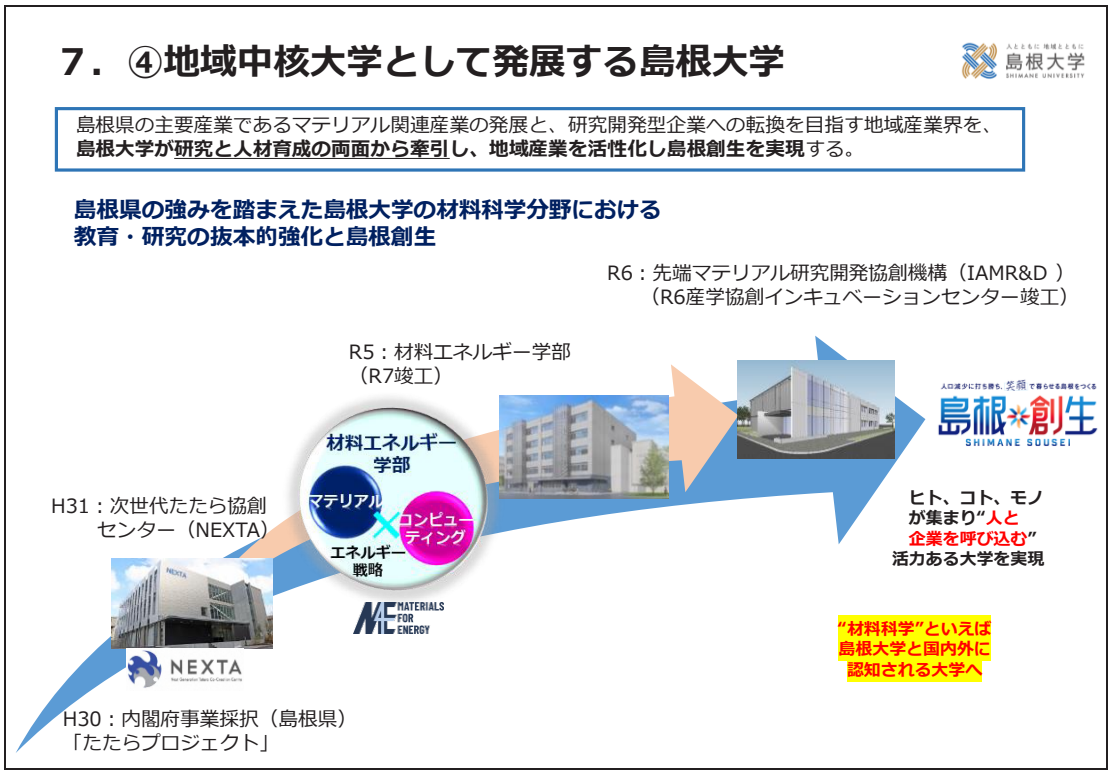
7. ③産学協創インキュベーションセンターの設置

「地域中核・特色ある研究大学の連携による産学官連携・共同研究の施設整備事業」の採択により、産学協創インキュベーションセンターが設置できることになりました。今、当該施設の新営工事が進められています。本事業は、東北大学、秋田大学、Spring-8 等研究機関やプロテリアル（株）、神戸天然物化学（株）等の企業との連携により、本学のマテリアル研究の成果を社会実装して活かすと共に、インキュベーションセンターとして新産業やイノベーションの創出を目指しています。

7. ④地域中核大学として発展する島根大学

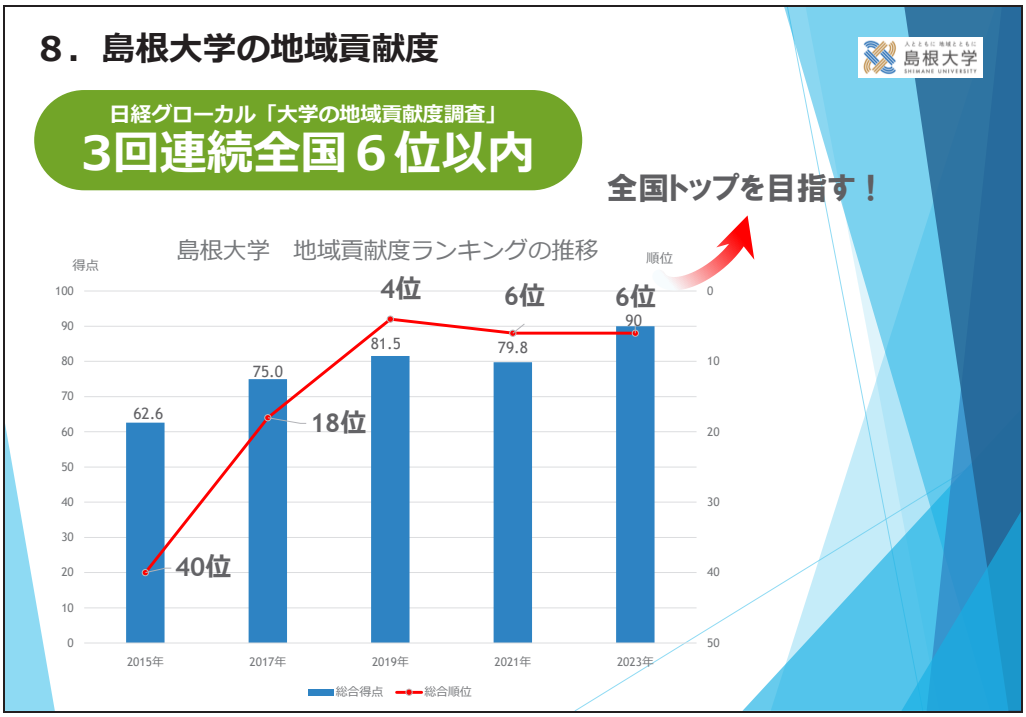
材料科学分野における教育・研究の強化を梃に地域中核大学として発展する島根大学のイメージを上図に示しました。先ほど申し上げましたように、本学の様々な取組の根本には COC、COC+事業を起点とした地域貢献活動があります。そして、卒業生の県内定着には県内に魅力ある企業が相当数必要であり、地域産業の創出・振興を実現したいとの強い想いを持って、本学における先端金属を始めとした材料科学分野のプロジェクトとして発展してきているものと考えています。さらに、この取り組みの波及効果として、新学部の設置、全学部における改革やインキュベーション協創センターの設置等につながってきています。

島根創生という社会的インパクトを創出し、島根県を元気にするために島根大学もしっかりと取り組みます。そして、材料科学分野を徹底的に尖らせ、国際社会でも突き抜けた「材料科学と言えば島根大学」と認知される「キラリと光る大学」を目指します。



8. 島根大学の地域貢献度

次が最後のスライドです。



『日経グローカル誌』の地域貢献度調査における島根大学の結果です。このランキングは隔年毎に調査されています。令和元年度に 4 位、令和 3 年度が 6 位、令和 5 年度も 6 位という結果でした。

この数年は全国トップテンにランクインしており、全国的に地域貢献大学として認知されています。今後、さらに地域貢献活動を活発にし、島根県の活性化、島根創生に貢献することによって、本ランキングにおいて全国トップを目指します。

ご清聴ありがとうございました。

（了）

論　考

第8章（特別寄稿） 会計における情報ニーズと経営責任への対応：国立大学法人会計基準の改訂を例にして

山本清（東京大学 名誉教授）

1. はじめに:情報ニーズと経営責任

営利・非営利及び政府を問わず経営組織は、その存続と発展のため必要な資源を調達し、適切に管理し財・サービスを提供し、利用者や出資者等の期待に応えることが必要である。資源の調達先へは、資源管理の状況について報告し、アカウンタビリティ(説明責任)[1]を果たさねばならない。また、事業拡大や新規投資には潜在的な資源供給者・拠出者を確保するため、実績以外に将来情報についても発信することが求められる。特に、資源調達が公権力の行使により納税などを通じて行われる政府や公財政支援への依存が大きい公的機関では、自由な交換取引にしたがう企業と異なり、拠出者や利用者に対する資源管理のアカウンタビリティ(説明責任)は重大である(GASB 1987)。十分なアカウンタビリティを果たさないと安定的・継続的な資源提供に支障をきたす可能性がある他、新たな資源調達には従来の資源拠出者や顧客たる利用者以外の者に働きかける必要がある。広く利害関係者に情報を提供し理解や共感を得ることが求められているが、それには情報ニーズの把握と提供と経営責任の範囲の明確化が重要である。

2004 年度から独立した法人格を有する国立大学法人は、国民に対してアカウンタビリティを果たすため、財務報告や業績報告を公表することが法定化されている。しかし、同時に主務大臣である文部科学大臣や財政に係る事項については財務大臣の統制を受けるため、財務報告などは行政と国民双方にアカウンタブルな位置づけになっている。このため、アカウンタビリティ及び意思決定に有用な情報提供について、どちらのニーズに応えるかが問われる。国立大学法人会計基準では国民に対する説明責任が財務報告で掲げられているが、損益計算書の利益は経営努力認定の基礎となっていて主務大臣の管理目的にも適合することが要請されている。現行の会計基準が公式には企業会計原則に依拠するとしつつ、その内容が必ずしも経営成績や財政状況を適切に反映していないのではないか、企業会計原則に照らして理解しづらいのではないかという批判などから、2020 年から会計基準の見直しの検討がなされている。本稿では、見直しがどのような背景から生まれ、議論がどのような理由から出てきているかを制度の公式目標と実質目標のギャップから説明し、法人化の経営蓄積で問題が顕在化してきたことを明らかにする。次節では、まず国立大学法人制度の概要と会計基準の位置付けと特色を述べる。第 3 節では分析の理論的枠組みとして政策過程と目標置換及び脱連結の関係モデルを提示する。第 4 節は見直しの経緯を理論的枠組みで分析し、修正される点と維持される点とその事情を考察する。最後に得られた結論と今後の課題を示す。

2. 国立大学法人制度と会計基準

2-1 国立大学法人制度

国立大学法人制度は旧国立学校特別会計で運営されていた国立大学に法人格を付与して、経営の自主性・自律性を与えるもので 2004 年度から実施されている。大学の自主性・自律性に配慮して独立行政法人制度に準拠するものの、中期目標・計画や評価あるいはガバナンスに関して独自の規定

[1] アカウンタビリティの定義と説明責任の違いについては山本(2013)参照。

が設けられた国立大学法人法が制定されている。国立大学法人は国が全額出資で創設し、国立大学法人が設置するのが国立大学になる。現行法では中期目標(期間は 6 年)は文部科学大臣が策定するがその素案は国立大学法人が作成することとされ、評価も国立大学法人評価委員会が行う。また、経営協議会及び教育研究評議会が経営と教育研究の審議機関として設置されている。財政的には従来は全国立大学及び国立高専等の経理は国立学校特別会計で計上され、歳入・歳出の総額が国会の議決事項になっていた。それが、国から国立大学法人への運営費交付金と施設整備補補助金からなる財政措置が一般会計の歳出として計上され、従業料収入や附属病院収入などは国の歳入からは切り離された。独立行政法人と異なり、個々の国立大学法人ごとの財政措置が予算科目として計上されずに国立大学法人（正確には共同利用機関法人を含む）全体の額が計上される。具体的には運営費交付金は教育研究に必要な経費から授業料収入などの自己収入を控除した差額が交付され、使途は法人の長の裁量[2]で決定される。また、施設費補助金は、国立大学法人の基盤施設に関する補助であり 100%の補助率であるが、文部科学大臣が補助先及び金額を決定する。もっとも、教育機会と質の保証の観点から、国立大学の授業料と定員について規定があり、各大学の授業料は標準授業料[3]の 2 割を上限とされている。なお、国立高専は国立大学法人制度に含められず、高専機構という一つの独立行政法人の下での高等教育機関になった。

2-2 国立大学法人会計の特質

国立大学法人の財政・会計は独立行政法人通則法が準用され、会計は通則法の「会計は原則として企業会計原則による」ことになっている。したがって、企業会計に準じた発生主義・複式簿記による記帳と報告が義務付けられ、主務大臣に財務諸表が提出され国民に公表される。したがって、国立大学法人についても企業会計原則に準じた会計基準が策定されているが、独立行政法人との違いを踏まえ以下のような独自の項目がある。

第一は、損益計算書で算定される利益が経営努力認定の判断に使用されることである。独立行政法人では利益のうち法人の経営努力により生じた部分が目的積立金に繰り入れられ、損益計算と経営努力が直接的な関係がないのに対し、利益がそのまま経営努力とみなされ、会計と経営が連動している。第二は、国立大学は独立行政法人と異なり同じ高等教育機関であることから、財政状況や経営成績につき比較可能な情報を提供することが要請されている。これは、国立大学を競争的環境におくという法人化の制度設計の理念とも関係する。このため、第三に、高等教育機関の特性を反映した目的別の科目（教育経費、研究経費、教育研究支援経費など）で活動内容を適正に表すようにし、企業会計の性質別科目とは異なる様式としている。

こうした独自性は、公的部門における企業会計化の段階を整理するとより明確になる(表 8-1 参照)。1980 年代から市場原理と企業経営が一体となった NPM(New Public Management)を公的部門に適用する動きが盛んになり、企業会計化はその主要な手法の一つである(Hood, 1991)。最初は直営か委託かなどの管理会計目的（第 1 段階）で使用され、次第に組織単位で財政状況を把握したり、財政をより透明化する手段として補足的に使用された（第 2 段階)。そして、補足・参考の位置づけから、正規の財務報告の一つとして制度化がなされ、監査も実施されるようになった（第 3 段階)。

---

[2] その後、学長裁量経費や改革推進経費などとして使途が特定される部分が増えており交付金の裁量的経費の性格は変化しつつある。

[3] 2021 年 4 月現在の標準授業料は 535,800 円である。運営交付金の算定では標準授業料と定員を基礎として学生納付金収入が計算される。

我が国では従来から地方公営企業で法適用の場合には企業会計が適用されていた。独立行政法人と国立大学法人が創設され、企業会計に準じた財務諸表を制度的に作成することとなった。財務諸表が公式の会計書類であり、地方公会計や国の財務書類のように決算の参考書類ではない。なお、国の特別会計については、特別会計に関する法律により決算書類とは別に公式の財務諸表が企業会計方式で作成されるようになった。

表 8-1　企業会計化の進展

	参考(自主)	補足（勧告）	制度（準拠）
第 1 段階	A		
第 2 段階		B	
第 3 段階			C

注　A：管理会計（施設管理）、任意の適用

B：地方公会計、国の財務書類

C：独法、国大法、地方公営企業、国の特別会計

ただし、国立大学法人の特性から、企業会計とは異なる特殊な会計処理がなされる。第一は損益均衡の原則である。これは、損益計算書において収益の額と費用の額が中期計画にしたがった運営がなされれば均衡する、つまり、利益がゼロになるという制度設計になっていることである。計画・予算段階で収益と費用が一致し、実績の収益と費用の差が純損益になる。もっとも、附属病院などでは施設整備の借入金償還期間と耐用年数との違いから収支計画でも均衡しない（黒字でも資金余剰は返済期間中発生しない)。第二は、企業会計と違う収益化の時期と債務処理である。運営費交付金、授業料、寄付金は受け取った時にはいったん流動負債として認識され、その使用に応じて収益化がなされる。第三は、「損益取引」と「資本取引」の定義からくる損益外処理である。独立行政法人と同じく現物出資及び施設整備費の受入れは収益でなく「損益外取引」とみなされ、資本剰余金に計上される。そしてこれらにより取得した施設（除く土地）の減価償却相当額は資本剰余金から直接控除される。この処理は、企業会計に慣れた者にとって極めてわかりにくいものである。国立大学法人会計基準では、注６で「資本取引・損益取引の区分について」として企業会計原則とは異なる次のような説明がある。「国立大学法人等の独自判断では意思決定が完結し得ない行為に起因する支出など国立大学法人等の業務を評価する手段として損益計算に含めることが合理的ではない支出は、国立大学法人等の損益計算には含まれないものとする」。つまり、経営主体の側で意思決定が完結できるか否かで損益取引か資本取引を区分しようとする。そして、意思決定が完結できないのが基盤となる施設に係る補助、つまり施設費補助金の交付とし、損益外処理（＝資本取引）として資本剰余金に繰り入れられる。他方、運営費交付金は損益取引とされ、財源措置の種類により取引を区分している。この論理は注６３の「減価償却の会計処理について」に示され「国立大学法人等は業務運営の財源を主に運営費交付金に依存することになるが、このような資産の減価部分については通常は運営費交付金の算定とはならず、また、運営費交付金に基づく収益以外の収益によって充当することも必ずしも予定されていない。更に資産の更新に当たっては、出資者たる国により改めて必要な措置が講じられることになるものと想定される。このような場合においては、減価償却に相当する額は、むしろ実務的には財産的基礎の減少と考えるべきであうことから、損益計算上の費用には計上せず国立大学法人等の資本剰余金を直接減額することによって処理するものとする」。なお、ここには減価償却費相当額を運営費交付金に含めて財源措置をすると、当面使用しない財源

を法人側に付与することになること、また、措置しないと減価償却分だけ損益計算が赤字になる事態を避けたい[4]判断が働いていると考えられる。

したがって、基盤施設の減価(劣化)は認識されても損益計算書上の費用には現れない。

ここには、毎年度の収支均衡は使途制限がない[5]運営費交付金で措置し、施設関係の補助金は別途措置するという財政の論理を会計に適用する考え方である。換言すれば、国の財政運営の規則は変えずに、財源措置の交付金と補助金の区分を「損益取引」と「資本取引」に置き換え、交付先の国立大学法人の会計を企業会計原則に形式的に一致させたものと理解できる。これは、国の立場からすると従前の国立学校特別会計における施設整備費に当たる施設費補助金は建設公債を、一般会計からの繰り入れに当たる運営費交付金は一般税源（税収等と赤字公債）という予算の枠組みはかえないということである。

3. 理論的枠組み

3-1 3つのアプローチと制度の進展

政府の財源措置と連動した会計処理は、国立大学法人の会計が財政支援の主体である国の財政統制に資する役割を担っていることを示す。同時に、企業会計原則に準拠することは利害関係者の意思決定に役立つ情報提供とアカウンタビリティを果たす機能を満たさねばならない。国立大学法人会計基準でも「＜注１＞真実性の原則について」において「国民に開示する責任を負っており、説明責任の観点から、その財政状態及び運営状況を明らかにし、適切な情報開示を行うことが要請される」とし、また「説明責任の観点及び業績の適正な評価の観点から、・・・真実な報告を提供するものでなければならない」とし、国民への説明責任と政府の業績評価の観点を述べている。さらに、明瞭性の原則として「財務諸表によって、国民その他の利害関係者に対し必要な会計情報を明瞭に表示し、国立大学法人等の状況に関する判断を誤らせないようにしなければならない」とし、国民以外の利害関係者を想定し、その意思決定に資する情報提供機能を述べている。

そこには、「負託主体」（経済資源の委託主体の意味）に対する説明責任以外にその他の利害関係者への情報提供と業績評価に資する機能が会計情報として期待されていることが示されている。しかしながら、この３つの機能を、会計主体である国立大学法人にとって会計情報の報告先と関係性で整理すると異なっており、一つの財務諸表で満たすことが可能かという問題を提示する。事前統制から事後統制に移行するのが法人化の趣旨とされるが、事前に財源区分と資本費を除いた経常収支を均衡とする措置がなされている。このため、事後の財務面での業績評価は事前統制からの乖離を測定するにとどまり、財源調達や財務業績を含めて自らの市場での取引で経営成績や財務状況が決定される企業とは会計情報の意味合いが本質的に異なる。

したがって、会計モデルとして、政府が法人を事前・事後に統制するための財政統制型(A)、法人が政府を通じて国民に説明責任を果たす会計報告型（B）及び法人が国民その他の利害関係者の情報を開示する一般目的財務報告型（C）の３種類が存在し得る。真実性の原則からはBの国民への説明責任が最も重視されるべき報告となるが、国立大学法人の会計では真実性の原則と明瞭性の原則で、

[4] この論理は現物出資分については成り立つが施設費補助金については繰延収益として処理すれば損益中立となり赤字計上は回避できる。

[5] 運営不交付金は法人の長である学長が使途制限なく裁量で使用できるものであるが学長のリーダーシップ用の学長裁量経費や大学改革経費に使用する枠が設定されるようになってきた。

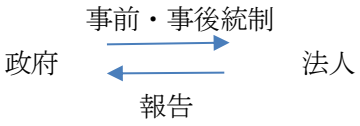
説明責任と業績評価を掲げ、説明責任も国民その他の利害関係者への情報提供を述べており３つが混在している。

この３つの会計モデルの背景には、会計(理論)以外に財政及び法律との整合性がある。国立大学法人の会計自体が国立大学法人法で準用される独立行政法人通則法の会計の規定の適用を受け、「原則として企業会計原則」という枠が設定されている。また、独立した法人格を有するから政府からの統制を受けるにせよ資産や負債は法人のものであり、運営責任は法人の長である学長にある。もちろん、財源措置は収支補填的な運営費交付金の位置づけと経営努力を利益で計算する構造を会計に求める。その根拠は独立行政法人通則法 46 条の予算の範囲内における必要な額の全部又は一部に相当する金額を交付する（運営費交付金）既定の準用である。国立大学法人法制定時の附帯決議(衆議院)においても運営費交付金については「法人化前の公費投入額を十分に確保」とされている。もっとも、施設費補助金については法律及び附帯決議に明記がなく、財政の民主的統制(予算)に依存する構造になっている。損益外処理などの損益均衡会計の会計基準は財政論理に整合的に設計・適用されたものであり、しばしば国立大学法人会計基準が改訂されるのは改訂しないと「企業会計原則による」規定から法律に適合する必要からである。

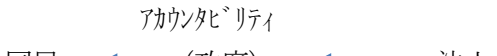
したがって、国立大学法人などの公的組織の会計では、会計の報告主体及び報告先という関係以外に法律および財政との整合性が要求される。

図 8-1　会計モデルのタイプ

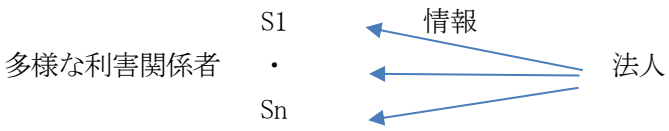
A. 財政統制型



B. 会計報告型



C. 一般目的財務報告型



3-2 会計制度の位置づけ

国立大学法人の会計制度は、実質的には従来の経常費に対する不足分の財源補填と施設整備費という二本立ての構造を維持した財政統制を維持したうえでの企業会計方式の適用である。もちろん、法律的にも会計は原則として企業会計原則によるとされているため、会計基準の一般原則も企業会計原則と同じである。このため、用語として真実性の原則、明瞭性の原則、資本取引・損益取引の区分の原則などはそのまま使用されている。しかしながら、A の財政統制型を前提とした仕組みとして制度設計がされたため、B や C を基本とする企業会計システムとコンフリクトが生じる。そこで、その調整に使用されたのが、本来の目的と実際の用途・使用を切り離す「脱連結」(decoupling)の考え方でないかというのが本稿における理論的想定である。

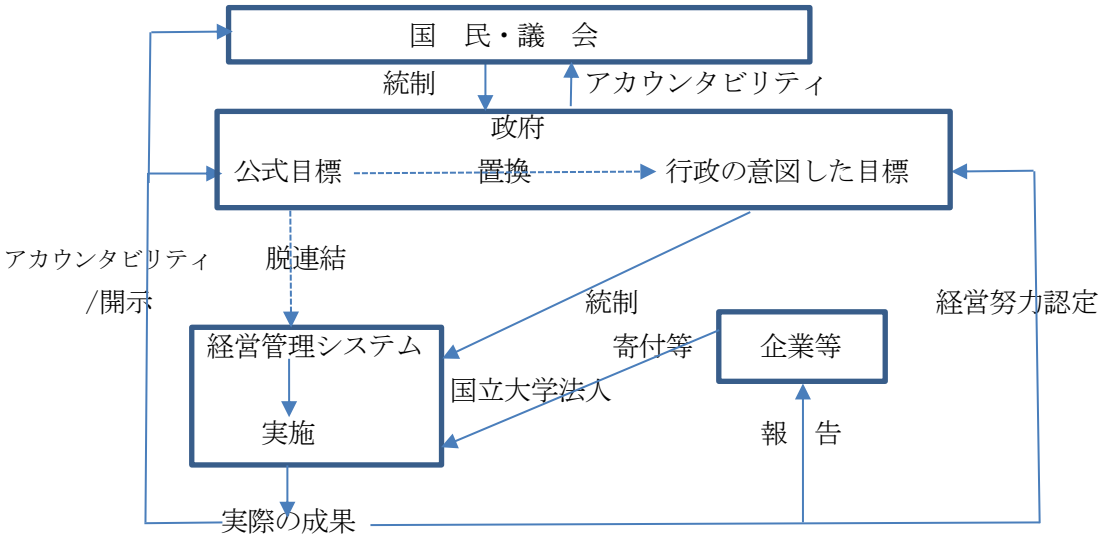
脱連結は組織社会学における組織適応の戦略として生まれた考え方（Meyer and Rowan 1977）で

あるが、近年は管理会計や政策過程論にも応用されている。管理会計では組織における業績測定・評価が効果をあげないのは現場で脱結合となり形式的な運用に陥っていて、本来のルーチンになっていないとする研究(Modell 2009)が多い。今回の研究の焦点は国立大学法人と利害関係者の関係における会計情報の役割であるため、組織内の測定というより政策としてのアカウンタビリティのシステムの作用になる。このため、政策がなぜ所期の成果をあげないかに着目した Browley and Powell(2012)及びそれを拡張して規制に適用した de Bree and Stoopendaal(2020) のモデルを参考にする。 前者は政策から実施(日々の実務)、そして成果に至る線形的な因果関係モデルは理想にすぎないとし、公式政策と日々の実務には脱連結があるため、両者にはほとんど関係がないとする。そして日々の実務と所期の成果にも弱い関係があるにすぎないため、現実の成果は公式の成果が意図した結果は得られないとする。政策を支える論理が正しくても、実務（現実の活動）への翻訳が誤っていれば実務をいくらやっても成果実現には意味がないにはその通りである。誤った指標による業績測定は他分野でも指摘される事例(Muller 2018)である。後者はドイツの医療保健政策について事例研究を行ったもので、Browley and Powell の政策の部分を目標と管理システムに区分し、目標、管理システム、実務及び現実の成果には線形関係は成立せず、相互関係にあるとする。そして現実の成果から目標への学習を通じたフィードバックを組み込み政策過程の循環モデルを構成する。事例研究では目標と管理システムの間に脱連結が生じたとする。

本稿では、この de Bree and Stoopendaal を参考に、国立大学法人の会計制度をモデル化する(図 8-2 の概念モデル参照)。会計の目標は、国立大学法人法から導かれ、会計基準の真実性の原則にあるように国民に対する説明責任が公式目標となる。ただし、事後的な報告である財務諸表の収入の大半を占める授業料や運営費交付金（そして附属病院収入）は政府の規制あるいは財政措置で決まり、費用についても事前に見積もられており、事前の財政統制が財政状態も運営状況を大きく規定する。また、事後統制である業績評価は運営状況を示す利益で測定される。したがって、経営管理システムの基本である会計制度に対し実質的に適用される目標は、公式目標の国民への説明責任でなく、意図された目標として置換された財政統制となる。会計システムとしての実際の処理は、資本取引・損益取引に如実に示されるように措置される財源との対応関係である。損益取引への運営費交付金と減価償却費の除外、資本取引への施設費補助金と減価償却の資本剰余金からの減額による損益計算を通じた経営努力の評価・認定であり、財政統制と業績評価が主たる機能になっている。したがって、経営管理ステムは公式目標から設計されているというより、置換された行政目標、すなわち財政統制と経営努力認定の装置として作用する。国立大学法人の実際の運用は会計基準の遵守と財政統制への政府への応答であり、運営状況や財政状態は主務大臣である文部科学大臣に報告されるとともに財務大臣と協議して最終的な経営努力による利益は目的積立金に繰り入れられる。もちろん、法律の定めにより財務諸表は公表される。

国立大学法人の収入は基本的には国からの交付金と補助金及び授業料収入であるが、民間からの受託研究や寄付金などもあり、政府や国民以外の利害関係者として学生の保護者と並び企業は重要なものとなっている。教育機関としての活動や財政状況は進路や寄付の選択や決定において基礎情報であり、受験者の保護者や民間企業の寄付担当者にとって明瞭な会計情報を表示されねばならない。しかし、財政統制や独自の「損益計算」の枠組みは、企業会計とは中身が異なり、公式目標から「脱連結」しているため、国民や企業等にとっても理解が困難になり、情報ニーズにとって政府と国民・企業間でコンフリクトが起こる可能性がある。

図 8-2 概念モデル



4. 検討の経緯と内容

4-1 検討の経緯

国立大学の法人化後、ガバナンス改革が進められ、学長のリーダーシップの強化やガバナンスコードの制定などが実施されてきた。しかし、経営の自律化、特に財務の自律性向上は国からの財政支援を受けている関係から容易でなく、国立大学の一部からは独自に民間寄付や債券発行で資金調達をして教育研究条件を改善したいという要求が生まれてきた。また、施設整備・維持管理が国からの施設費補助金の水準が十分でないため、法人側で負担したり、老朽化に対応できない事態になっているものの、今の損益計算書では反映されず、「黒字」決算となり財政の実態が見えにくくなっている共通認識が国立大学法人と文部科学省で生まれてきた。これは、概念モデルでいえば、報告主体である国立大学法人が運営状況や財政状況を公式目標である国民に真実な報告をするというフィードバックが法人化後にタイムラグを経てようやく作用したと解釈できる。経営協議会の委員をする産業界あるいは寄付者の側から国立大学法人の財務諸表をみても理解が難しいというのも、損益計算書などの企業会計と同じ名称の財務諸表が作成され公表されたことによる。さらに、現状は施設の老朽化が進み厳しい運営状況であるのに企業でいう黒字状態である利益として報告され誤った情報提供となる危惧と不満である。一部大学の動きは国の財政状況が厳しいことを織り込んだうえでの、自己努力による財務改善を図るというものであることから会計基準の見直しは政府や産業界の支持も得られやすいものでもあった。

文部科学省に設置された「国立大学法人の戦略的経営実現に向けた検討会議」（令和 2 年 2 月~令和 2 年 12 月）においても、国立大学法人会計は論点となり経営体として現行制度の問題点が五神委員（当時の東大総長）らから指摘された。現状では損益均衡会計であり企業会計の損益会計と矛盾があるとし、損益均衡会計や損益外処理の廃止、経営努力認定の見直し等が第 6 回（令和 2 年 7 月 28 日）で提案された。その主張の論理は、第 6 回資料 1-5 の 8 頁において次のように明確に示されている。

今後は、財務諸表の役割を「国へのアカウンタビリティ」を果たすための資料から、
「多様なステークホルダー(市場)との対話のツール」として位置づけるべき

ここでは国立大学法人は、現在の会計基準及びそれに基づく財務諸表を国民に対する説明責任のための報告としてよりも国に対する報告と認識していることを如実に示している。まさに概念モデルにある置換目標である財政統制が脱連結として作用しており、経営体としての自律を図るため、国も利害関係者の一人にした市場で評価される財務諸表を目指そうとする提案である。換言すれば図 8-1 の会計モデルにおける A から C への転換である。特に東大は国民以外の産業界などの市場への情報開示を重視したいという姿勢である。国民への公式目標は無視した現在の置換からの転換を目指すものの、説明責任はより自律的な経営を可能にさせる資金拠出者である市場・寄付者等に向けられる。

そこで根拠(エビデンス)として活用されたのが現行の財務諸表を修正した会計情報である。東京大学では真の経営体となるべく、財務の実態をわかりやすく理解してもらうため、2019 年の統合報告書において国立大学法人会計の特殊な会計処理を企業会計に限りなく近づけた財務報告を作成している。そこでは五神報告にあるように減価償却などの損益外処理を損益計算に含め、現行の損益計算書の経常損失約 13 億円が約 104 億円と赤字が大幅に膨れ上がるとしている。この計算の詳細は不明であるが、差の「ほとんどは減価償却費」としているから、損益外の資本剰余金から当期に控除された減価償却相当額を費用に振り替えたものと推計される。現行基準より赤字幅が大きくなることは黒字決算の国立大学法人の多くも赤字に修正されるということで、損益外処理の廃止は利益計算と切り離せば魅力的な提案である。

しかし、これを認めると損益計算書で利益がマイナスになり、目的積立金への繰り入れができなくなるジレンマに直面する。寄付を含む外部資金を多く獲得できる有力な一部大学と異なり、地方大学は財政措置に依存する側面が多いため、国への業績評価や説明責任から市場への説明責任への転換はリスクをはらむ。そこには、法人制度内の国民への説明責任と国の業績評価への情報提供との対立がある。国立大学法人側の意見については、国立大学協会(2020)が戦略的な大学経営の在り方について中間まとめを 11 月に公表している。そこには企業会計に基づいたものに変更する意見と変更に慎重な意見が併記され意見の集約化はされていない。それぞれの論拠は「現状の国立大学法人会計基準は社会からの理解が得にくいため、企業会計に基づいたものに変更してもよいのではないか・・・企業会計に基づいて赤字の実態が見える見せ方をしてもよいのではないか」と「特に目的積立金の取り扱いについての検討の必要性があるほか、赤字に実態の見える化を行う場合、そこことが直接的に授業料値上げ等の受益者負担増の圧力につながる可能性がある等の懸念事項」である。まさに損益内処理による赤字計上のメリットと経営努力認定が困難になり自己収入増の圧力のデメリットで揺れる姿を示している。検討会議の最終とりまとめ(令和 2 年 12 月)では企業会計に近い損益計算に変えるという提案は後退し「(６) 会計制度・会計基準 (産業界目線からも理解しやすい財務諸表等)」のなかで「国は、損益外の情報を含めた表記の工夫を行うとともに非財務情報と統合させた財務情報の開示の在り方を見直すなど、国以外の多様なステークホルダーへの説明責任の改善を図ることが必要である」(ｐ８) とされた。現行の減価償却は損益外処理を維持し表示で改善するということは、利益計算の本質にある損益均衡と資本取引・損益取引の区分は変えないことを指すからである。多様な利害関係への説明責任と経営努力への誘因との矛盾をどのように調整するかは、最終報告を受けての会計基準の検討に場が移された。

4-2 検討の内容

会計基準の見直しの議論は「令和元年度　国立大学法人の会計基準等検討会議」（令和元年 11 月から）において実施されている（2021 年 5 月執筆時までに 10 回開催）。構成委員は法人化の当初から関与している樫谷座長の他、全員が会計の専門家であり、有識者として名古屋大学副総長の木村氏、オブザーバーとして日本公認会計士協会が参加している。国立大学法人会計基準は独立行政法人基準を準用しているが、経営努力認定が損益計算書の利益で測定されること、損益計算から除外されている科学研究費などの外部資金が研究活動の重要な原資であること、学校法人などの同じ高等教育機関の会計基準とは異なることなどの違いがある。

会計基準の検討で、先の脱連結や説明責任と経営努力認定をめぐる最大の論点は損益外処理の扱いである。これは、東大提案の肝であり、検討会議でも論争となった。国からの収支及び施設費補助金で取得した有形固定資産の減価償却を損益計算に含めるか、現行の損益外の資本剰余金から控除するかである。企業会計と同じように資源の費用で収益の対価として認識しようとするのが前者であり、後者は資本取引・損益取引の区分の原則にあるように法人の意思決定で完結しない部分で財産的基礎の減少とみるのが後者である。両者は会計的な説明をしているが、その背後には異なる財政と経営主体の論理がある。前者は企業経営と同様に法人の経営には教育研究活動の基盤となる施設についても責任を負うべきであり、施設の維持更新にかかる財源調達について自律性を有するか、財源が国から保証されるべきという考え方である。いわば、国立大学法人を実質的な投資センターとみる。これに対し、後者は法人の経営責任は国から付与された基盤施設を使用して経常的な運営を行うもので、必要額から授業料収入などの自己収入を控除した不足額を運営費交付金で交付し、基盤施設の整備・更新は国の責任で行うのでその減価償却は認めず法人の運営責任から切り離す。経常的な収支均衡となる交付金を保証するにとどまり、法人は利益獲得を目的にしないものの経営努力として利益を誘因とする準利益センターとみなす。現在の財政措置を損益用と資本用に区分したものである。この会計的な処理と財源措置の対応関係は明確であり準拠する独立行政法人とも共通し、予算制度と連動しているため、前者を採用することは文部科学省にとって財務省・総務省との協議等を含めハードルが高い。損益外処理の方向性を戦略的経営の検討会議で示したのは、財政制度との連動を壊したくないという考え方があったと思われるし、その根源は法人化の附帯決議に既にみられる。会計基準の検討会議で東大提案に沿った意見を述べた委員も、損益内処理または損益外処理における表示としているのは法人を投資センターとすることまでは踏み込まず、施設費の財源措置との整理が不十分で実質的な法人の赤字を表示できる利点にとどまった。会計基準の検討会議では、法人の経営責任と国の責任を区分するためにも損益計算で減価償却を除外する必要があるという会計責任論が説得的なものとなった。財政と国の業績評価が優先する脱連結が責任論で維持されたわけである。

もっとも、法人と国に責任が区分され、損益計算書が運営状況を的確に表示できるかは疑問である。また、損益取引と資本取引という財政措置に対応した定義で会計的整合性を保っている現行制度が最適かは、施設整備が国の責任とした場合においても正当性に問題がある。本稿は会計基準の見直しという政策過程を分析することを目的とするため、会計観や処理の妥当性自体の検証は別稿に譲るが、ポイントだけを付しておきたい。まず、法人の運営状況と基盤施設水準は建物や構造物の本体と基礎の関係に相当するとみなせる。建物や橋梁の安全性や用途性は基礎構造の耐震性や安定性に影響を受けるから、老朽化により安定利用（走行）に支障をきたさないことが前提になる。もし、整備水準・安全度が施設の機能を十分発揮する状態でなければ本体の活動自体に制約を受ける。

したがって、運営と整備の責任分担論は、整備や更新が運営に影響しない程度になされてることが必要であり、老朽化面積割合が増加している現状（文部科学省 2020）では運営に施設整備が影響を与えているか、運営側が自主的に整備・維持修繕を行うことになる。つまり、運営状況の責任を法人側のみに帰することは合理的でなくなる。また、施設費等は資本取引・損益取引の区分の原則注解で「法人の独自判断では意思決定が完結し得ない行為に起因する支出」であり、「損益計算に含まれない」という認識に立つならば、運営費交付金についても財政事情や政策により国で決定され、法人の意思決定で「完結し得ない」点は同じであり、理論的整合性を欠く。

次に、会計処理である。基盤施設の減価償却の損益外処理(資本剰余金への繰入及び控除)は運営費交付金充当の運営収支を均衡するためになされ、減価償却相当額の赤字計上[6]を避けるためとされるが、損益均衡には別の会計処理も可能である。まず、法人化の際の国からの出資にかかる特定償却資産については減価償却費の費用計上を行う。同時に更新資金は国から必要な措置が講じられる制度設計を踏まえれば、毎期の減価償却見合いの金額が将来の施設費として用意される未収金[7]とみなし、予定更新補助金収益として収益計上をして損益中立を保つ。なお、実際の補助金の交付額と未収金残高が異なるときは差額が調整損益となる。次に施設費補助金の繰延収益経理である。更新・改修または新規の施設整備の資本的補助金の交付時に全額を収益認識するのでなく、いったん負債として繰延補助金に計上され、毎期の減価償却費が費用に、繰延補助金から控除される部分が収益化され損益中立の処理がなされる。我が国において繰延経理をすれば、現行の独立行政法人会計や国立大学法人会計のように財源に応じた損益と損益外計算をしなくても損益均衡も利益計算も可能になる。なお、老朽化の積み残し部分(未改修で面積換算で約 3 割)は特別修繕引当金なりの債務計上をしておき、老朽化対応の施設費補助金が交付されたときに引当金から控除することが責任論からも合理的である。財政の論理にしたがった会計処理から会計の中立性と法人制度への適合性を優先した会計処理への移行である。

二番目は科研費の処理である。国立大学法人では運営費交付金が増えない状況下で研究活動を支えるのは競争的資金のなかでの科研費（科学研究費補助金）と受託研究費及び奨学寄附金の３つである。なかでも科研費は研究者の基礎研究として大きな比重を占めるが、国立大学法人の費用及び収益に計上されているのは間接経費（直接経費の 3 割）にかかる部分である。したがって直接経費は会計に反映されない。これでは法人の活動報告として不十分でないかというのは法人側及び報告を受ける国民側の判断を誤らせる恐れがあるという意見は従来からあった。東大に統合報告でも科研費を組み入れた財務諸表を作成している。しかし、会計基準の検討会議では、科研費が個人に対する補助金であり、法人に対する補助金ではない、つまり法人が統制可能な資金でないという理由

[6] 東大の統合報告書や名古屋大学理事の木村氏の米国州立大学基準による大阪大学及び名古屋大学の平成 30 年度損益計算書の試算でも、「赤字」の経常損益が示されている(植草, 2020:8 参照)。しかし損益外費用であった減価償却費相当額を費用計上する他、損益外の資本剰余金に繰り入れていた施設費補助金も損益外から収益（経常損益または特別損益）に計上する必要がある。この部分が無視されている可能性が強く、施設費収益は事務費等相当額で交付された補助金とは異なる。また、当期の減価償却に対応させるのは施設費補助金でなく耐用年数に割り戻した当期部分（過去の施設費補助金で当期の減価償却に対応する）とした方がより合理的である。毎年度同額であれば一致するが、この仮定は強すぎる。

[7] 減価償却費の費用計上による赤字は、本稿で提案する処理をしないと、更新の施設補助金が交付されるか十分でないときは必ず成立するものの、交付時に収益計上されればその年度は黒字に転換する。また、毎年度計画的に改修・更新されれば減価償却費見合いの施設費収益となり損益は均衡する。法人化後の老朽化の改修進捗度が低いので実質「赤字」であるのは事実であるが、減価償却は取得原価の期間配分であることに留意しなければならない。

で法人会計への繰り入れは否定された。確かに科研費の補助事業者は研究代表者と分担者であり、法人ではない。委任経理を行う法人は間接費にかかる裁量を有するにとどまる。実態面での研究活動を把握するには含めることが望ましいが附属明細書で科研費の種別・件数及び金額は明示されているから情報として提供をしていないとはいえない。法制度と報告主体の活動という点で会計から除外されるのは致し方なく、財務報告・財務諸表というシステムの限界といえる。この問題の解決は私立大学及び公立大学を含めた科研費の制度を変更することであり、法人制度の枠外になる。

三番目は科目配列であり、特に損益計算書で企業会計や学校法人会計では収益が先に来て、費用が次にくるのに対し、国立大学法人会計では独立行政法人会計と同じく費用が先に来て、収益が後にくるのでわかりにくいという指摘である。会計基準の検討会でも特定委員から企業会計に合わせる案が提示されたが、国立大学法人は先に必要な教育研究活動に要する経費を計画し、授業料などの自己収入で不足する金額を運営費交付金で交付する制度であるという論理に従った配列であるとして採用されなかった。この配列では経営の自律性や経営体としての姿勢が財務諸表で示していないという意見には一定の合理性があるが、公的主体としての特性論に押し切られた。しかし、米国の州立大学や英国の大学や豪の州立大学では企業会計と同じく収益が先行し費用が続いているし、中央政府・地方政府の財務業績表（損益計算書に相当）でも収益・費用の順番である。T 型勘定で示せば日本方式も外国も収益が貸方、費用が借方であり、同じになる。損益外処理と同様、日本的な特徴ともいえるが、過度に予算編成に寄せた財務諸表の考え方とみることも可能であろう。

5. 結論と課題

国立大学法人の戦略的経営実現に向けた検討において現行の国立大学法人会計の見直しの議論が一気に高まったが、会計基準の検討会議では現行基準の微修正に終わりそうである。政策転換の好機がなぜ失われたについて、脱連結の政策過程モデルを適用して検証した。まず、国立大学法人の法律では国民への情報提供・説明責任を果たすものとして財務諸表が位置づけられていたものが、脱連結し国への説明責任と業績評価を通じた誘因制度を目的としたものに置換されている構造を明らかにした。東大の提案は国への説明責任を目的とする現状を認めたうえで、真の経営体になるため企業会計に近づけた財務諸表により市場との対話を実現しようとする。そのため、損益外の減価償却を費用計上し「赤字」表示を実現し、国以外の民間などからの資金調達を図ることで自立を実現しようとする。この主張は、他の国立大学法人にとって「赤字」による運営状況の厳しさを訴える点でメリットがある反面、損益均衡の財政措置を前提にした経営努力を利益で認定する誘因制度が維持されるかの不安を引き起こした。運営交付金と施設費補助金の二本立ての財政措置と連動した損益取引と資本取引に替わる会計観・理論の欠如からくるものである。財政論にしたがった会計モデルは国民や産業界にとってはわかりにくいが法人と国の間では共通理解ができる計算構造であるためである。東大の提起した問題は、国立大学法人間での資金調達能力の差と本来の国民への説明責任を果たすための真実な会計情報の提供という視点に及ばず、国との関係と市場との関係に議論が閉じられたため脱連結は解消されなかった。業績評価という視点を維持した状態では国の意思決定ニーズに応えることになり、財政措置とその予算（税・赤字公債と建設公債）と連動した会計基準を変える選択はないからである。もっとも、損益均衡を維持しつつ損益外処理を廃止する会計理論も存在し得るから、国民への説明責任という会計から財政及び法律に対抗・提案し、脱連結を解消する機会はあったと考えられる。会計理論・会計観の政策決定に果たす役割について本稿は一

つの事例研究を示したと言え、今後、他の政策領域・組織[8]や比較研究を通じて実証研究を積み重ねていきたい。

＜参考文献＞

Bromley, P. and W. W. Powell (2012). From Smoke and Mirrors to Walking the Talk: Recoupling in the Contemporary World. *The Academy of Management Annals.* 1-48.

De Bree, M. and A. Stoopendaal (2020). De- and Recoupling and Public Regulation. *Organization Studies*. 41(5):599-620.

GASB (1987). *Objectives of Financial Reporting. Concepts Statement No.1.*

Hood, C. (1991). A Public Management for All Seasons? *Public Administration*. 63(1):3-19.

Meyer, J.W. and B. Rowan (1977). Institutionalized Organization: Formal Structure as Myth and ceremony. *American Journal of Sociology*. 83(2):340-363.

Modell, S. (2009). Institutional Research on Performance Measurement and Management in Public Sector Accounting Literature: A Review and Assessment. *Financial Accountability & Management.* 25(3):277-303.

Muller, J.Z. (2018). *The Tyranny of Metrics.* Princeton: Princeton University Press.

国立大学協会(2020).「第 4 期中期目標期間へ向けた国立大学法人の在り方にかかる検討課題について（中間まとめ)」.

国立大学法人の戦略的経営実現に向けた検討会議(2020).「国立大学法人の戦略的な経営実現に向けて～社会変革を駆動する真の経営体へ～最終とりまとめ」

文部科学省(2020).「国立大学法人等施設実態報告書　2020 年度」

植草茂樹(2020).「ステークホルダーから求められる国立大学法人の財務情報とは～独立行政法人と比較して～」令和 2 年 7 月 2 日「国立大学法人の会計基準等検討会議」参考資料.

山本清(2013).『アカウンタビリティを考える』NTT 出版.

＊本論文は JSPS(19H01691)による研究成果の一部である。

[8] たとえば、我が国の地方公会計では損益計算書という名称は使用されずに行政コスト計算書が対応する。そこでは損益均衡でなく、対価性のある使用料等と行政コストたる費用が対比され、国庫支出金を受けたインフラ資産等の減価償却費が費用に計上された純行政コストが算定される。

第9章 ドイツの大学評議会――大学経営における合議体の役割

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

わが国では昨今、大学経営における合議体組織に対して注目が集まっている。

まず、「国際卓越研究大学」では、ガバナンスの強化のためとして、経営上の意思決定機関として合議体の設置が選考において重視された。この合議体は、学長らの執行部による経常的な業務執行には関与せず、中長期の経営戦略等の策定、執行部の業務執行の監督という2つの課題をもつ機関と位置づけられている（総合科学技術・イノベーション会議 2022）。

合議体組織は、さらにその他の大学へも導入されることになっている。すなわち、本稿執筆時点（2023年11月）で国会審議中の国立大学法人法の改正案では、大規模国立大学のなかから指定された「特定国立大学法人」は「運営方針会議」を設置することになっている。同会議は学長と3人以上の委員で構成され、中期目標・計画や予算・決算に関する決定権や、学長に対する改善措置の要求権をもつ。さらに学長選考基準などについて学長選考・監察会議に意見具申ができる。この運営方針会議はゆくゆく、大規模国立大学以外の大学にも設置が認められるという（文教速報 2023）。

国立大学法人にはすでに経営協議会という合議体組織が存在する。ただ、経営協議会は権限が限られ、単なる審議機能しかもたない。今後予定される合議体は、決定権限を与えられているから、大学統治においてはるかに大きな役割を果たすことになる。

目下のところ、運営方針会議の権限や役割についての詳細は未定のようであり、したがってその当否を論じるのは時期尚早である。ただ今の時点であっても、このような合議体経営が適切に機能するのかについて、疑念はありうる。たとえば、企業人など学術界外の出身のメンバーは、大学経営の実情に沿った適確な決定を下せるのか、学長ら経営陣との間で権限の線引きや責任分担がうまくいくのかという点である。また、集合的な意思決定では、経営責任の所在が不明確になるのではないか、あるいは最大公約数的な「無難な」決定に終始するのではないかなどの疑問もある。

さらに、今回の国立大学法人法の改正については、大学自治への介入、文部科学省の統制強化だとして反対する声も上がっている（朝日新聞 2023；毎日新聞 2023）。国立大学協会も、国立大学間の差別的扱いになることを危惧する声明を発表した（日本経済新聞 2023）。

大学の統治機構にこうした合議体機関を置くことは、今日、多くの主要国で見られる。アメリカの大学での理事会はその好例だし（丸山 2008）、イギリス、オーストリア、オランダ、スイスなどヨーロッパの大部分の国に類例の機関が見られる（Bogumil et al. 2009；de Boer et al. 2010；Kretek et al. 2013）。他国の事例から、こうした合議体の役割や有効性について示唆を得ることは可能である。

ドイツの州立大学にも、大学評議会Hochschulratという名称で同様の機関が置かれている[1]。本稿は、合議体機関に関する研究の予備的な試みとして、ドイツの大学評議会の形姿および役割を紹介する。

2. 大学統御の中の合議体機関の位置と大学評議会

大学が社会的分業のネットワークのなかでその使命を果たすようコントロールする仕組を、大学

統御 university governance という概念で捉える場合、大学評議会はその大きな要素の 1 つをなす。大学統御の国際比較でよく用いられるイコライザー論によれば、統御は国家規制、教授自治、外部統制、経営管理的統制、競争という 5 つの統御要素で構成されるが、大学評議会はそのうち、外部統制に含まれる（de Boer/Enders/Schimank 2007）[2]。

旧来の大学統御では、とくに大陸ヨーロッパ諸国や日本においては、国家規制と教授自治の 2 つの要素が顕著であった。すなわち、大学組織の管理運営は教育省による規制の下に置かれ、他方、教育・研究の学術面では教授に広範な自治が認められていた。この統御のあり方は、いわゆるユニバーサル段階において次第に軋みが大きくなった。大学と外部社会との関わりが拡大・深化するなかで、行政と教員のみが運営する体制で、はたして大学が社会的要請に適切に対応できるのかが問われるようになったのである。

大学評議会は、大学経営に学外のステークホルダーの意思や要望を反映させることで、旧来の大学統御の柱であった国家規制と教授自治を相対化するものである。「大学評議会の導入は、NPM 的な大学改革による最も顕著な変化の 1 つ」だといわれるゆえんである（Bogumil et al. 2013, 47）。

大学評議会の分析で焦点となるのは、第 1 に、評議会の任務である。社会的要請を反映させるうえで、評議会はいかなる任務をもち、そしてそれを果たすうえでどんな権限が与えられているかが重要である。権限を分析するにあたっては、とくに経営管理的要素（経営陣）や教授自治（参事会）など、他のガバナンス要素との相対的強弱で把握することが要点となる。

第 2 に評議会のメンバーである。とくに注目されるのは、外部ステークホルダーの代表である学外者の形姿や位置づけである。同様に、選任にあたっての基準や手順も重要である。これは評議会の役割とも関連するし、また評議会の学内統治での位置づけにも関わる問題である。

ドイツでは、1990 年末以降、大学評議会の設置が進んだ。とくに 1998 年の大学大綱法の改正で、大学組織構造についての管轄が連邦から州に委譲されたのが大きな契機となった。これ以降、各州で大学法の改正が相次ぎ、大多数の州で大学評議会の設置が義務づけられた。

以下、本稿の依拠する大学評議会に関する文献を紹介しておく。

まず、J. Bogumil らの研究グループは、2007 年にドイツ、オーストリア、スイスの大学の学長と評議員中の労働組合代表に対してアンケート調査を行った。166 大学から有意な回答が得られ（内訳は、ドイツが 146、オーストリアの大学が 14、スイスが 6）、その結果は Bogumil et al. 2009 に発表されている。Gerber et al. 2009 も同じアンケート調査の結果にもとづくものである。なお、この調査では、結果を国ごとに分けてまとめていないので、厳密にはドイツの大学の状況のみを表しているとは言えない。

Bogumil らは研究グループのメンバーを若干入れ替えて、2010 年にドイツの全大学の学長、事務総長、部局長など役職者と、サンプルで抽出された教授に対して大規模なアンケート調査を行った。これは、大学改革の種々のツールの実態、有効性などを問うた調査だが、大学評議会も調査項目の中に含まれている。回答率は学長が 45.2%、事務総長が 63.1%、部局長が 45.0%、教授が 39.0%である。調査結果は、Bogumil et al. 2013 に公表されている。

それ以外の研究として、大学評議会の構成のみに焦点をしぼった Röbken/Schütz 2013 がある。これは、2011 年に 114 大学のウェブサイトを調査した結果をまとめたものである。最近では、Graf 2020 が 67 校の州立総合大学の合計 629 人の評議員の形姿をウェブサイトで調査している。また、Hühter 2009 は、各州の大学法における大学評議会についての規定を調査し、比較してい

る。さらにドイツに関するものではないが、de Boer et al. 2010 は、オランダ、オーストリア、イギリスでの事例を比較研究している。

なお、本稿では大学での実例は、主としてボーフム大学（ノルトライン・ヴェストファーレン州）とハイデルベルク大学（バーデン・ヴュルテンベルク州）からとっている。両大学はともに大規模総合大学だが、幾分対照的である。前者は 1962 年に、当時の新規の教育理念にもとづいて設立された。一方、後者はよく知られているように 14 世紀以来の長い伝統をもつ。また両者が所在する州はそれぞれ、州内大学数が全国 2 位と 1 位であり、したがって両州の大学法はドイツの大学のうちの相当数に適用されているわけである。

3. 大学評議会の構成と規模

最初に、ドイツの大学評議会の形姿を紹介しておこう。

大学評議会の規模は平均 9 人であり、調査対象の半数以上の大学で 5 人から 9 人と、比較的小規模である（Röbken/Schütz 2013, 98-99)。評議員のうち、女性は 4 割を越える（Graf 2020, 105)。たとえば、ノルトラインヴェストファーレン州の州大学法は 40%を女性とするよう定めるが（Land Nordrhein-Westfalen 2014)、こうした規定の効果が上がっているようである。

評議員の選任に当たるのは、だいたい大学と教育省である。その場合、大学側では参事会（日本で言えば、国立大学法人化以前の評議会に相当）が関与するケースが多い（Gerber et al. 2011, 111; Kretek et al. 2013)。たとえばハイデルベルク大学では、評議員選任のために特別の委員会を設置するが、そこには参事会代表が 2 人加わっている（Universität Heidelberg 2019)。

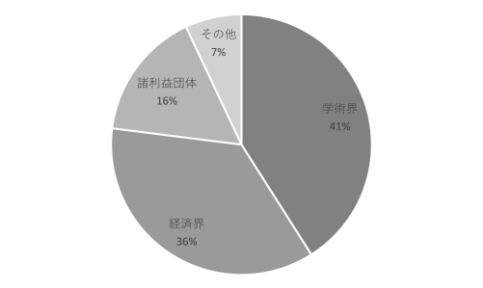
選任の基準としては、経済界とのパイプ、学術への見識などが重視されるが、その一方で企業経営的な能力はあまり問われない（Gerber et al. 2011, 112)。評議員は名誉職で、したがって業務に対する報酬はない。

大学評議会では、外部統制としてのその機能から、メンバーの中の学外者が焦点となる。評議員中の学外・学内者の比率は大学ごとにさまざまである。一因は、州によって大学法中の規定が異なるためである。もっとも、大多数の州では学外者に過半数を充てると定めている。なかには、学外者のみから構成するよう定める州もある（Bogomil et al. 2013, 62)。

次に、学外者の出身領域を見るなら、学術界と経済界の出身者がかなりを占める。たとえば、Bogumil らの調査では、学術界と経済界がそれぞれ評議員中のほぼ 4 割を占め、これに諸利益団体が 16%、その他が 7%で続くという構成である（図 9-1 参照)。

もっとも、より細かく見ると、大学種によって構成比には差がある。すなわち、総合大学では学術界が 35%、経済界が 34%、諸利益団体が 22%、その他が 9%なのに対して、専門大学では学術界が 17%、経済界が 46%、諸利益団体が 29%、その他が 8%となっている（Bogomil et al. 2009, 27)。研究に比重を置く、より学術色の濃い総合大学と、実業的教育を旨とする専門大学の性格の相違がここに表れている。

図 9-1　大学評議員中の学外者の出身別構成　%



Bogumil et al. 2013, 94
回答者（大学評議員 1378 人）の自己申告による

もっとも、 Röbken らの調査では、大学全体としてもより学術色が強く出ている。すなわち、評議員の出身領域は、学術界が 47%、経済界が 26%となっている（Röbken/Schütz 2013, 100-104)。ついでながら、同調査によれば、評議員の 48%が教授号をもち、22.5%が博士号をもつ（Röbken/Schütz 2013, 103)。Graf の調査でも、学術界出身者の比率は同様に高い（Graf 2020, 106)。両者の調査年次が Bogumil らよりも新しいことから、Graf はこれを一種の経年的傾向と見る（Graf 2020, 106-107）が、ここでは判断は控えておきたい。

大学評議会の会長は外部評議員の間から互選される。会長の出身領域は、評議員全体の場合と同様、大学教員と経営者が多い（Röbken/Schütz 2013, 99-100)。評議員の主たる職務は、大学評議会の会合への出席である。会合の頻度は平均して年 4 回程度、時間は毎回 4 時間程度である（Gerber et al. 2011, 114)。

さて、形姿、職務実態等の点ではドイツの大学評議会とわが国の経営協議会にはそう大きな相違はないと言ってよいだろう。たとえば経営協議会でも、過半数が学外者たることが国立大学法人法で定められている。あえて言えば、経営協議会のほうが、経済界出身者の比重が多いような印象はある。

一方、経営陣との位置関係では、経営協議会は大学評議会と異なる面が多い。経営協議会は単なる審議機関のためである。たとえば、経営協議会委員は学長が任命権をもち、それゆえ人選は経営陣の手にある。運営においても、日本では経営陣と経営協議会の距離は近い。経営協議会は学長が主催し、その議長は学長が務める。一方、ドイツの場合、両者は相対的に独立的である。ノルトライン＝ヴェストファーレン州では、経営陣は大学評議会の会合に出席するが、しかしオブザーバー資格しかもたない（Land Nordrhein-Westfalen 2014)。

4. 大学評議会の使命・権限

大学経営において、大学評議会は外部統制を体現するものとして、経営陣（経営管理的統制）と参事会（教授自治）と一種のチェックアンドバランスの関係にある。大学評議会がもつ権限の多くは、旧来の大学統御の体制では教育省（国家規制）と参事会が保有していたもので、改革によりそれが大学評議会に委譲されたのである。

大学評議会の目的として、たとえば Gerber らは、規制緩和で教育省から委譲された権限を引受け、大学の自律性向上に資すること、社会的要請への大学の感度を高めること、経済界等との関係を緊密化すること、大学の経営陣を監督し、民間的手法を提供することなどを挙げている（Gerber

et al. 2009, 96-97)。

Bogumil らの整理では、大学評議会に期待された使命は、経営陣への監督、外部社会の要請の学内への伝達、民間的経営手法による大学経営の専門化、経済界などとの関係緊密化である（Bogumil et al 2013, 122-123)。

具体例で見ると、ノルトラインヴェストファーレン州の州大学法は、大学評議会の任務として、学長室への助言と学長室の業務執行への監督の 2 つを挙げている（Land Nordrhein-Westfalen 2014)。これを受けて、ボーフム大学でも経営陣による業務執行を監督すること、経営陣の意思決定を経済社会からの見識でもって支援することを大学評議会の任務として定めている（Ruhruniversität Bochum n.d.)。

バーデン・ヴュルテンベルク州の大学法もほぼ同じである。評議会の任務を、大学の戦略面での決定に責任をもち、将来構想計画を決定し、大学の活動の改善に種々の提言をすることと、学長室の業務執行を監督すると定めている（Land Baden-Württemberg 2020)。この文言を、ハイデルベルク大学はほぼそのまま自学の大学評議会規定に採用している（Universität Heidelberg n.d.)。

以上の例からすると、大学評議会に課せられた任務はさしあたり、第 1 に経営陣に対する助言・支援、第 2 に経営陣に対する監督と集約できよう。

具体的な権限は、ボーフム大学の場合、次のとおりである（Ruhruniversität Bochum n.d.)。

- 経営陣の選出に参画する。
- 予算案や業績協定案を承認する。
- 大学の将来構想計画、決算報告、評価報告、教育研究の種々の事項について意見具申を行う。

ハイデルベルク大学は、自学として独自に権限を定めはせず、州大学法の規定をそのまま用いている。州大学法の規定は以下のとおりである（Land Baden-Württemberg 2020）[3]。

- 参事会と共同で、学長室の専任メンバーを選任する。
- 構造・将来構想計画ならびに施設構想の計画について議決する。
- 予算案あるいは財政計画について議決する。
- 大学協約と業績協定の締結について同意する。
- 企業の起業と企業への参加について同意する。
- 学長室の提案にもとづいて研究・教育のための資金の配分とその適正な執行の原則について議決する。
- 年度の決算を確定する。
- 大学間協力について同意する。
- 学位プログラムの新設・改変・廃止について意見具申を行う。
- 基本規則の制定・改正について意見具申を行う。
- 参事会との共同会合において、学長の年次報告書について検討し、大学評議会の業務遂行について報告する。
- 共同参画計画の中間報告書について検討する。

5. 大学評議会の使命・権限をめぐる問題点

大学評議会の権限をめぐる問題について、以下補足する。

第 1 に、わが国でも関心の高い、学長等の選出についてである。これに関する大学評議会の権限

は、厳密には州によってかなり異なる。16州のうち、6州では評議会に決定権を与えており、8州では主導的な参画（選出過程の監督、候補推薦など）を認めている。なお、残る2州では選出にまったく関与しない（Bogumil et al. 2013, 92）。但し、大学評議会が決定権をもつ場合でも、参事会が追認などを通じて関与することが多い（Lanzendorf/Pasternack 2009, 21）。

たとえば、フランクフルト大学の学長では、大学評議会が選考委員会を設置する。これには参事会からも代表が加わる。選考委員会が候補者を粗選りしたうえで、大学評議会が最終的な候補者リストを決定する。これを拡大参事会にかけて票決する（Zoske 2020）。

学長以外の経営陣の選任に参画するのも、大学評議会の重要な任務・権限である。とくに、事務部門の最高責任者である事務総長 Kanzler は、学長と並んで経営陣内の専任職であり、大学経営を左右する重要なポストである。今日は、学外公募を通じて選任されることが多く、そこで大学評議会の役割は大きい。

以上のように、大学評議会は経営陣の選任においては大きな役割を果たしている。そのため、たとえば学長人事が往々にして、大学評議会と学内多数派との衝突に発展することがある（Krischke 2019）。

第2に、助言と監督という使命についてである。ドイツでは上記のように、この2つを並列するか、あるいは助言に重きを置いているように見える（Orr/Jaeger 2009）。しかし、大学評議会導入の本来の意味が、「外部の目」によって大学統御を改善する点にあるのなら、監督的機能が評議会の主要任務と見るべきである。

経営に「外部の目」を取り込むという点では、大学評議会は企業における社外取締役と共通する面がある。社外取締役には、助言を旨とするアドバイザリー・モデルと監督を旨とするモニタリング・モデルの2つの理解があるが、後者が本来の社外取締役の役割だとされる（樋口 2013）。

どちらの機能を重視するかで評議会のあり方は変わる。たとえば評議員の人選において、助言機能を重視するなら、大学の活動について経験や見識をもつ人材が必要である。一方、監督に最重要なのは経営陣からの独立性である（樋口 2013, 66）。また、学内情報の入手権限も重要である。正確な情報の入手は、助言の場合にも必要だが、ことに監督には不可欠である。場合によっては、経営陣が進んで開示しようとしない情報にもアクセスできなければならない。

このあたりは、ドイツの大学評議会ではあまり明確に意識されていないようである。助言に重きを置くのなら、大学の実情に不案内な経済界出身者を多数擁するのはあまり意味がない。また、助言や意見具申を容易にするには、評議員は学長らと円滑な人間関係にあるほうが望ましい。その場合、逆に独立性はさほど問われないから、教育省や参事会による人選チェックはそう必要ではないはずである。

権限についても、たとえばノルトラインヴェストファーレン州の大学法では、大学評議会は学内のあらゆる文書を閲覧する権利をもち、学長室は大学評議会からの要求があれば、どのような情報であれ提供を拒否できないと定めている（Land Nordrhein-Westfalen 2014）。これは助言を重視するのなら、さほど重要ではない。

使命をめぐる曖昧さについては、背景にはどうやら、両者間の比重が次第に移り変わったという事情があるらしい。高等教育政策に大きな役割を果たす政府の「学術評議会」Wissenschafsrat は、大学評議会は本来、企業における監査役会と同様の役割をもつものとして構想されたが、今日では助言や学外とのネットワーク構築に傾いていると指摘している（Wissenschaftsrat 2018）。会合の頻度、評議員の職務従事の度合という評議会の実態からして、実効的な監督の行使は現実には

難しいと考えられるが、それが理由かと考えられる。

ちなみにわが国の場合、助言と監督とは、経営協議会と学長選考・監察会議の間で分担されている。もっとも、後者の監督権限は強くない。学長に対して業務執行に関する説明を求める権限はあるものの、それは問題発生時に限られる。また、単なる報告要請を越える監督については、規定はない。また、同会議の委員は、学長が指名する経営協議会や教育研究評議会から選出されるから、経営陣からの独立性も弱い。

第3に、意思決定における経営陣との分担である。わが国では合議体組織について、これに意思決定上、学長等とは異なる役割を与える考え方が有力である。すなわち、経営陣が経常的な業務執行を担当するのに対し、合議体は長期的・戦略的な意思決定を行うという分担関係に立つべきだという考えである。さて、ドイツの大学ではどうだろうか。大学評議会の制度が始まった当初は、監査役的機関として、そうした期待はあったものと思われるが、今日の現実ではこれはかなり疑問のように思われる。

たしかに、大学評議会がより戦略的な経営局面に関わっているのはたしかである。「学長会議」は大学評議会に関する提言のなかで、評議会が戦略的使命をもつべきことを強調している（Hochschulrektorenkonferenz 2011）。上に紹介したバーデン・・ヴュルテンベルク州の大学法での大学評議会の権限規定にも、構造・将来構想計画、施設構想、財政計画などが対象として挙がっている。実際、諸州の大学法の規定を見ても、大学の将来構想への評議会の関与について10州は決定、6州は監督もしくは提案の権限を定めており、不関与という州は皆無である（Bogumil et al. 2013, 91）。

しかし、ここで問題は「決定」の中味である。立案・策定を主導したうえでの実質的な決定なのか、それとも他所で作られた計画案に形式的に署名を据えるだけの決定なのかという点である。これは大学評議会の有効性にも関わる問題であり、詳しくは次節で検討する。しかし、上でも紹介した大学評議会の業務の実態を考えるだけでも、実質的な意味での決定だとは考えにくい。

6. 大学評議会の有効性

大学評議会は大学経営にどの程度の役割を果たしているのか。Bogumilらは、個々の目標での評議会の任務達成度について調査している（表9-1）。これは当の評議員の自己認識を問うたものなので、数字が「お手盛り」的になっている懸念はある。それでも、大学評議会の有効性を目標分野間で相対的に見るうえでは材料にはなる。

この表から窺えるところをまとめるなら、評議員はそれぞれがもつ見識を提供し、とくにそれによって戦略的目標の改善、経営陣の意思決定の支援を行っている。他方、大学が学外の関係各方面とのネットワーク構築を進めるうえでは、評議員は大きな役割を果たしていない。同じような理由から、外部資金獲得での援護も乏しい。大学の経常的活動への監督もさほど行われていないが、もっとも、評議会はもともと教育・研究活動への関与が乏しいから不思議ではない。

総じて言えば、大学評議会の実際の活動は主として、前節の整理に見たとおり、経営助言の方面にあると見てよいだろう。そして、この面において評議会は十分な貢献をしていると、評議員たちは認識している。

表 9-1　大学評議会の有効性についての大学評議員の自己評価　%

目標	実現度　%			
	大いに実現した	わりあいに実現した	さほど実現しなかった	全然実現しなかった
外部の見識の援用	47	45	7	1
大学の対外イメージの向上	16	55	25	4
外部資金をめぐる競争での援護	6	35	47	12
大学の改革能力の強化	16	55	24	5
他の社会団体との連携	12	48	34	7
釣り合いのとれた意思決定	9	71	16	5
決定実施での実効的な監督	10	42	37	10
戦略目標の開発での改善	29	51	17	4

Bogumil et al 2013, 124

個々の目標分野での貢献とは別に、大学評議会が総体として大学経営にどのような寄与があるのだろうか。とくに、助言であれ監督であれ、大学評議会との接点が最も多い経営陣はどう見ているのか。

結論から言うと、大学評議会の影響力を疑問視する向きが多い。2016 年にある財団が大学経営陣に対して大学統御に関するアンケートを行った。それによれば、経営陣の大学評議会への評価はかなり辛いものがある。すなわち、アンケートで大学の戦略策定に主導的に参画した部署を問われて、経営陣自らを挙げる回答が 77%、参事会が 71%、部局長が 56%なのに対して、大学評議会と答える回答は 44%であった（複数回答）(Winde et al. 2016, 15)。

大学評議会の現在に対する評価が低いだけでなく、将来への期待も小さい。同じ調査で、今後、大学の戦略的能力を強化するうえでどの部署を増強すべきだと考えるかと問われて、経営陣自らという回答が 57%、部局長が 46%、学外者による諮問的部署が 36%なのに対して、大学評議会を挙げるのはわずか 17%にとどまっている（複数回答）(Winde et al. 2016, 23)。なお、こうした大学評議会への否定的な見方は、他の研究者の間でも見られる (Dobbins/Knill 2014, 154-155)。

なぜ評価が低いのか。その理由は、経営陣に対する Bieletzki によるインタビュー調査から窺える。それによれば、外部評議員が高等教育についての見識を欠くことが大きい理由である。そのため、評議会での議論は内容的に深まらない。結果的には、経営陣の提出した議案を追認するだけに終わることが多い。州大学法は評議会に広範な権限を規定していても、実際には行使されずに終わっている (Bieletzki 2012, 15-160, 162-163; Bieletzki 2018, 167)。ある学長は、評議会との会合は「時間の無駄」と切って捨てるくらいである (Bieletzki 2018, 168)。

見識が不十分なだけではなく、外部評議員には学内情報を入手するパイプが細い。Bogumil らはこの点を調査するため、評議員に対し、彼らが大学側のだれと「しばしば接触がある」および「折々接触がある」かを訊ねた。回答者の 90%が「学長」と答え、次いで「事務総長」を挙げたのが 76%である。一方、「学部長」は 56%、「参事会」は 49%、「教員」は 61%にとどまる (Bogumil et al. 2013, 98)。学内情報を入手するための固有の仕組（たとえば評議会専用の事務局のような組織）があるかどうかについては、肯定回答は 30%にすぎない。残りは「存在しない」(7%) か「学長室が担当する」(63%) である (Gerber et al. 2009, 115)。

つまり、評議員は学内事情に関する情報源を経営陣に大きく依存している。あえて言えば、彼らはほとんど経営陣を介して学内につながっていると言ってもよい。当然のことながら、経営陣から評議員へ提供される情報には何らかのバイアスがかかっていることは想像される。

興味深いのは、このような大学評議会のあり方に学長たちは必ずしも不満をもっていないことである。もし、評議員らが経営への監督に本腰を入れれば、経営陣には厄介なことが増える。現状であれば、評議会は事実上、経営陣の決定を追認してくれ、制約にならない（Bieletzki 2012, 159-160）。むしろ、この現状は理想的ですらある。学長らは自らの決定を参事会や学内一般に対して提示する際に、大学評議会の権威を借りられるからである。

この知見は皮肉である。大学評議会は元来、大学経営へのチェック機能を果たすものとして構想された。しかし現実には、かえって経営陣の発言力を高める存在になっているからである（Lange 2009, 95; Graf 2020, 102）。

7. おわりに

ドイツの大学評議会の事例から見るに、合議体機関が大学経営で有意味な役割を果たすのは必ずしも容易でない。「外部の目」を入れることが合議体機関の存在意義だが、それを入れれば入れるほど、本来の使命たる監督機能を発揮するのが難しくなる。

このことは大学経営ではいっそうである。学術活動は計数的な把握が難しく、経営の良否を示すバロメーターのようなものはない。社外取締役の場合なら、業種は異なっても、財務諸表を見れば経営者としての勘が働くとのことだが、大学ではそのような手立てがない。加えて、大学は良きにつけ悪しきにつけ、固有の制度と慣行をもつ世界である。外部の人間には理解しがたい面が多々ある。

わが国の目下の議論では、設置予定の合議体が大学への統制強化になるのではないかとの懸念が強い。しかし、合議体がはたして統制強化になるほどの実効的な影響力をもちうるかがそもそも疑問である。むしろ危惧されるのは、意思決定のコストを不必要に増やし、あるいは経営責任を曖昧化させる可能性である。

合議体を考えるうえで鍵となるのは情報である。外部メンバーには、学内事情についての情報が決定的に少ない。これでは、適確な意思決定はもちろん、実効ある監督や有意味な助言すらも難しい。社外取締役の場合も、「正確で客観的な情報をCEOや取締役会以外のルートで集める」ことが重要だと指摘されている（経済産業省 2021, 83）。

上で見たように、ドイツの一部の大学では大学評議会に専用の事務局を設けているところがある。ドイツの大学は恒常的な予算不足に悩まされているから（竹中 2023）、評議会のためにどれほどの事務組織を設けているのかは些か疑問に思われるが、一つの方策ではあろう。いずれにせよ、外部メンバーにとっての「情報格差」をいかに克服するかが決定的に重要である。

＜参考文献＞

[朝日新聞], 2023, 「(社説) 国立大学法案　根幹に影響　疑念拭えぬ」『朝日新聞デジタル』2023年11月10日

Bieletzki, Nadja, 2012, „‚Möglichst keine Konflikte in der Universität‘: Qualitative Studien zu Reformprojekten aus der Sicht von Universitätspräsidenten,“ in Uwe Wilkesmann/Christian J.

Schmid, eds., *Hochschule als Organisation,* Wiesbaden: Springer Fachmedien, pp.155-164
Bieletzki, Nadja, 2018, *The Power of Collegiality: A Qualitative Analysis of University Presidents' Leadership in Germany*, Wiesbaden: Springer
Bogumil, Jörg/Rolf G. Heinze/Stephan Grohs/Sascha Gerber, 2009, *Hochschulräte als neues Steuerungsinstrument?: Eine empirische Analyse der Mitglieder und Aufgabenbereiche*, Dortmund: Hans-Böckler-Stiftung
Bogumil, Jörg/Martin Burgi/Rolf G. Heinze/Sascha Gerber/Ilse-Dore Gräf/Linda Jochheim/Maren Schickentanz/Manfred Wannöffel, 2013, *Modernisierung der Universitäten: Umsetzungsstand und Wirkungen neuer Steuerungsinstrumente*, Berlin: Sigma
de Boer, Harry /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*, Springer, pp. 137-152
de Boer, Harry/Jeroen Huisman/Claudia Meister-Scheytt, 2010, "Supervision in 'Modern' University Governance: Boards under Scrutiny," *Studies in Higher Education* 35-(3), pp. 317-333
[文教速報], 2023, 「国立大学法人改正法案が閣議決定」『文教速報』9329、2023年11月8日
Graf, Angela, „Hochschulräte revisited: Eine empirische Analyse im Lichte der Governancereform und des Exzellenzwettbewerbs, " *Beiträge zur Hochschulforschung* 42, pp. 100-120
樋口晴彦, 2013, 「日本における社外取締役の現状と課題――その独立性と機能の確保を中心に」『千葉商大紀要』50-(2)、63～82頁
Hochschulrektorenkonferenz, 2011, Strukturen und Funktionen von Hochschulräten (Entschließung der 11.Mitgliederversammlung der HRK am 22.11.2011), Bonn: Hochschulrektorenkonferenz, https://www.hrk.de/fileadmin/_migrated/content_uploads/Entschliessung_Strukturen_und_Funktionen_von_HSraeten.pdf、2023年11月27日閲覧
Hüther, Otto, 2009, „Hochschulräte als Steuerungsakteure?" *Beiträge zur Hochschulforschung* 31, pp. 50-73
川口昭彦/竹中亨, 2023, 『高等教育に求められるマネジメント・ディベロップメント』ぎょうせい
経済産業省, 2021, 『社外取締役の実像――15人の思想と実践』金融財政事情研究会
Krischke, Wolfgang, 2019, „Bildungspflichten eines Universitätspräsidenten, " *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 2 October 2019
Kretek, Peter M./Zarko Dragsic/Barbara M. Kehm, 2013, „Transformation of University Governance: On the Role of University Board Members," *Higher Education* 65, pp. 39-58
[Land Baden-Württemberg], 2020, Landeshochschulgesetz für Baden-Württemberg, https://mwk.baden-wuerttemberg.de/de/hochschulen-studium/hochschulpolitik/landeshochschulgesetz/、2023年11月15日閲覧
[Land Nordrhein-Westfalen], 2014, Gesetz über die Hochschulen des Landes Nordrhein-Westfalen vom 16.09.2014,
https://recht.nrw.de/lmi/owa/br_bes_detail?sg=0&menu=0&bes_id=28364&anw_nr=2&aufgehoben=N&det_id=637344、2023年11月16日閲覧
Lange, Stefan, 2009, "Die neue Governance der Hochschulen: Bilanz nach einer Reform-

Dekade, “ *Hochschulmanagement* 4-(4), pp. 87-97
Lanzendorf, Ute/Peer Pasternack, 2009, „Hochschulpolitik im Ländervergleich, “ Jörg Bogumil/Rolf G. Heinze, eds., *Neue Steuerung von Hochschulen: Eine Zwischenbilanz*, Berlin: Sigma, pp. 13-28
[毎日新聞], 2023, 「社説　国立大法人法の改正案　現場の声踏まえ再検討を」『毎日新聞』2023 年 11 月 15 日
丸山文裕, 2008, 「アメリカ州立大学における管理と経営」『大学財務経営研究』5、17～28 頁
[日本経済新聞], 2023, 「国立大合議体の設置、国大協『予算配分に差設けないで』」『日本経済新聞』2023 年 11 月 24 日
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
Röbken, Heinke/Marcel Schütz, 2013, „Hochschulräte: Eine empirische Bestandsaufnahme ihrer Zusammensetzung, “ *Die Hochschule: Journal für Wissenschaft und Bildung* 22-(2), pp. 96-107
Ruhruniversität Bochum, Aufgaben des Hochschulrats, n.d., https://einrichtungen.ruhr-uni-bochum.de/de/hochschulrat, 2023 年 11 月 16 日閲覧
総合科学技術・イノベーション会議, 2022, 「世界と伍する研究大学の在り方について（最終まとめ)」2022 年、https://www8.cao.go.jp/cstp/tyousakai/sekai/kenkyudai_arikata1.pdf、2023 年 1 月 3 日閲覧
竹中亨, 2023, 「ドイツにおける大学間競争」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　2022 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、156～170 頁
Universität Heidelberg, 2019, Grundordnung der Universität Heidelberg (gültig ab 16. Oktober 2019), https://www.uni-heidelberg.de/md/zentral/einrichtungen/organe/senat/grundordnung_2019-10-20.pdf 、2019 年 11 月 15 日閲覧
Universität Heidelberg, n.d., Aufgaben des Universitätsrats, https://www.uni-heidelberg.de/de/einrichtungen/universitaetsrat/aufgaben-des-universitaetsrats, 2023 年 11 月 16 日閲覧
Wissenschaftsrat, 2018, Empfehlungen zur Hochschulgovernance, Hannover, https://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/7328-18.pdf, 2019 年 6 月 6 日閲覧
Zoske, Sascha, 2020, „Neuer Weg zur Liste, “ *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 7 October 2020
Winde, Mathias/Roland Mönikes/Guido Zinke, [2016], *Hochschulstrategie und Governance: Wie organisieren Hochschulen ihre Entwicklung? Die Sicht der Leitungen*, Essen: Stifterverband

<注>

[1] 実際には、名称は州や大学によって異なっており、「大学評議会」Universitätsrat、「評議会」Kuratorium、「財団評議会」Stiftungsrat、「監査役会」Aufsichtsrat などと称するところもある。本稿では便宜的に「大学評議会」で統一する。
[2] イコライザー論の詳細については、川口/竹中 2023, 89-98 参照。
[3] 但し、一部の大学のみに該当する特殊な権限は省く。

第 10 章　国立大学法人の財務情報の分析方法の検討
－分析システム開発のための Web API の開発と改良－

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

近年、高等教育の質保証では、大量の教育研究データの分析においてさまざまな情報技術による取り組みがなされており、分析手法および分析システムの開発についての知識と実務経験の取得が必要となっている。とくに基本となる大学等の組織情報の効果的な収集と分析可視化およびそのためのシステム開発方法は重要な課題である。またそのような組織情報の質管理も重要な課題となっている。

これまでに、大学等の組織情報として、国立大学法人の財務情報を中心として分析方法の検討を行ってきた。また、これに教育研究関連の基礎情報を合わせて、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、大学集合や指標の特徴を分析する方法を検討してきた。さらに、インタラクティブ性と可視化法を伴う BI ツールによる分析システムのプロトタイプを開発してきた［1，2，3］。その際に利用したデータは、「国立大学法人の財務」［4］および「大学基本情報」［5］である。また、「国立大学法人の財務等」［6］および「大学ポートレート」［7］のデータも参照している。これらの研究開発の経緯を簡単にまとめると以下のようになる。

参考文献［1］（2021）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対話的に分析およ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］（2022）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。これまでの検討の中で、状況に応じた適切なデータ分析手法の選択の重要性とともに、対話型可視化システムの必要性を認識した。

参考文献［3］（2023）においては、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[8]、評価・意思決定のための対話型可視化機能を有する支援システムのプロトタイプ開発について検討した。とくに、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として新指標生成機能を有するシステムの開発を行った[9]。また、財務情報と基礎的教育情報として大学基本情報との融合を検討した。今後は財務のみならず高等教育機関の教育研究に関する各種情報を含めた総合的な分析方法の開発を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、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必要がある。

本年度（2023 年度）は、これまで検討したシステムの高度化を図るため、高速・高性能なサーバ

へのシステム移築を行った。また、サーバのセキュリティ対策を強めプロトタイプとして実用を想定したシステム整備を行い分析可視化システムのレベルアップを図った。また、これらのシステム開発に加え、Microsoft Power BI を利用した小規模で利便性の高い簡易分析ツールの構築も進めた。さらなるデータ分析システムの開発を促進するために、Web API（Application Programming Interface）についても開発に取り組んできた。

本稿では、これまで継続開発してきたプロトタイプシステムの現状として、とくに、高等教育機関に関する Web API の開発の現状について述べる。

2. Web API について

一般に、様々なデータ分析システムの開発を行うためには、データを収集し、さまざまなデータ活用において使いやすく管理しやすくするためのデータ整備が必要となってくる。また、長期にわたるデータの追加更新とデータの信頼性の保守管理も必要となってくる。これら課題に対する対策が簡便に行えれば、データベースの作成や管理の専門家ではないデータベース利用者（とくに、社会科学分野の分析者）が、さまざまなデータサイエンス手法を活用してデータ分析やデータ解釈を行う部分に十分に注力できるようになる。

このような課題に対処する方法のひとつとして、Web API 機能を利用して必要なデータを取得する方法がある。Web API は、インターネットを介してコンピュータの処理を行うための機能とその形式の取り決めである。これは、一種の分散リモートデータベースとみなすことができる。この機能により、Web API システムに登録されたユーザは、インターネット経由で外部データベースにアクセスできるようになる。

Web API の利点としては、大規模なデータベースから必要なときに必要な部分だけをクエリ（検索）で取得することができる。また、更新される可能性のあるデータを標準化された最新の状態で取得することができる。その他の利点として、政府の公式統計データベース（e-Stat［8］など）や位置情報 Web サービスなど、他の外部 Web API によって提供される他の複数の外部データベースと組み合わせて、より有用で価値のあるデータ分析を行えることである。

Web API システムの利用の手順は以下となる。

1．Web API 機能を利用するためのユーザ情報の登録と API キーの取得
2．様々な入力パラメータ（年度、大学名、専門分野名等）の組み合わせによる Web API クエリの作成。クエリの Web API サーバへの送信
3．Web API エンドポイントサーバーからネットワーク上の通信セキュリティを確保しつつ、JSON または XML 形式のデータを取得
4．他の複数のデータソース（ローカルなデータや他の Web API から取得したデータ）と組み合わせてデータ分析および可視化を実行（図 10-1）

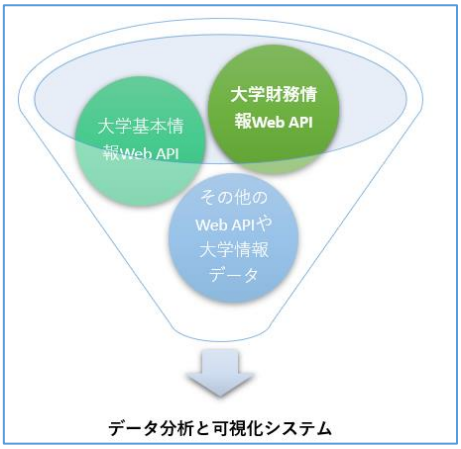


図 10-1　Web API の活用

3. 高等教育関連の Web API 開発の現状

以下では、これまで継続開発している分析システム（プロトタイプシステム）での利用のための、Web API の開発の現状について述べる。とくに、分析システム開発をさらに加速させるために必要となる「大学財務情報 Web API」を中心に述べる。また、「大学基本情報 Web API」の改良についても述べる。さらに、今後の大学情報分析システムにおいて必要になると思われる文書情報など非数値情報に関する Web API についても述べる。

(1) 大学財務情報 Web API の開発

これまで大学の活動を財務面から理解するために、日本の国立大学の大学財務データのデータ分析ツールを開発してきた。通常、分析のためのデータは、分析用のサーバや分析者各自のパソコンなど分析環境に置かれる。すなわち、分析のための入力データは、サーバ内のデータベースや、エクセル、CSV 形式などのファイルとなる。しかしながら、データの柔軟な活用を行うためは、前節で述べたような Web API による分析データの利用が効果的である。

これまでにも大学財務情報に関する Web API のプロトタイプを検討してきており、「国立大学法人の財務」における財務指標の一部を Web API として開発してきた[8]。指標としては大学財務指標として確立されている数十の財務指標である。

本年度は、「国立立大学法人の財務」における財務諸表に関する Web API の開発を試みた。具体的には次の 6 種類（BS1、BS2、PL、CS、OC、SS）の Web API であり、ある程度の長期間（13 年間または 6 年間）のデータを対象としている。

- BS1：貸借対照表（資産の部）2009 年～2021 年
- BS2：貸借対照表（負債の部）2009 年～2021 年
- PL：損益計算書 2009 年～2021 年
- CS：キャッシュ・フロー計算書　2016 年～2021 年
- OC：業務実施コスト計算書 2016 年～2021 年
- SS：利益の処分に関する書類 2016 年～2021 年

これらの Web API のパラメータは、少数に絞り以下としている。

- apikey：Web API 利用のためのキー（必須、30 数桁の英数字）

・ limit：最大の出力データ数（通信容量を考慮して指定）
・ from：出力するデータの開始年（西暦）の指定
・ to：出力するデータの終了年（西暦）の指定
・ gkcode：出力する大学等の指定（学校調査番号。今後は学校コードが考えられるが現状では旧来の番号を使用）
・ uname：出力する大学等の指定（大学名による指定）

たとえば、次のようなパラメータ指定となる（他の API は BS1 の部分を BS2 等に変更する）。

（例）https://(Web_API_URL)/**BS1**/index.php?limit=10&gkcode=****&from=2016&to=2021
&apikey=(**********)

これに対する出力（の一部）は図 10-2 となる（基本として JSON 形式）。この例は、ある大学（学校調査番号=****）の 2016 年から 2021 年までの BS1（貸借対照表の資産）についての出力である。出力は、年度や組織名と財務諸表の勘定項目のみであり、エラーメッセージ等の情報は加えていない（システム検討のプロトタイプとして、分析システム構築に必要な最低限の要素のみ）。構造としては、図中の「固定資産」以降は、貸借対照表の勘定科目の階層を一段にまとめたシンプルなものにしている（他の財務諸表も同様）。

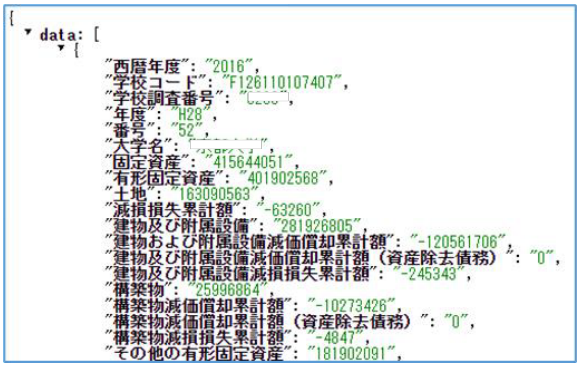
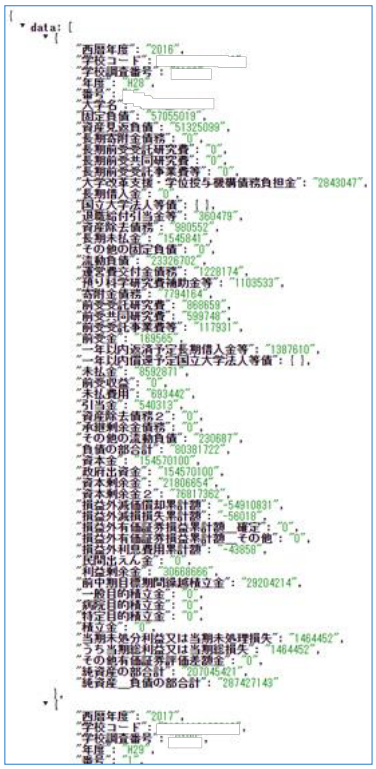


図 10-2　Web API の出力の例

このような形式の Web API を上述の 6 種類の財務諸表について作成した。また、次節で説明するように、大学基本情報についてもほぼ同様の方針と形式で Web API を作成している。下の図 10-3 は、作成した 6 種類の Web API の出力例である。

BS1



BS2

PL

CS

OC　　SS

図 10-3　財務諸表に関する Web API の出力例

Web API の利点としては、分析システムのデータベース部分以外が開発されていれば、データ部分として Web API を利用すれば、ダッシュボードをはじめとするさまざまな BI アプリケーションをそれほど負担なく作成できる。シンプルなデータ分析ツールを作成が可能である。また、Web API の JSON データを Python のデータフレームに読み込むことで、市販の BI ツールを使わなくても専用の分析ツールを容易に開発することも可能である。

さらに、前節で述べたように、Web API のより高度な手法として、複数の Web API（たとえば、大学基本情報 Web API と大学財務情報 Web API を組み合わせ）を組み合わせたシステムを、データベースの部分の開発にそれほど注力することなく、分析システムを開発することが可能となる。これにより前節で述べた指標生成機能の改良も容易となる。本年度はこのシステムに Web API のデータの一部を利用できるよう改良した。

図 10-4 は指標生成システムの新しい比率 （指標）の分子と分母の設定パネルであるが、たとえば、「教育費」/「学生数」といった分子と分母のデータを取得することが必要となる。これらそれぞれのデータを、ローカルなデータベースから抽出して利用するのではなく、財務諸表の Web API や次節で述べる大学基本情報 Web API からとすることで、データ取得やデータ管理がより容易になる。

図 10-4　異なる種類のデータを組み合わせる例（「教育経費」/「学生数」）

(2) 大学基本情報 Web API の開発

これまでに日本の高等教育機関の教育と財政に関する組織データを調査してきた。日本の高等教育機関の学生数や教職員数などのデータは、総務省統計局の e-Stat データベースシステム（https://www.e-stat.go.jp/）およびその Web API を利用することで長期データを得ることができる。ただし e-Stat が提供するデータは集計データであるため、個別の大学・学部ごとの詳細なデータは取得できない。

一方、大学改革支援・学位授与機構の Web サイトでは、日本の国公立大学の組織の基礎データを公開している[7]。大学レベル、学部レベル、また部分的には学科レベルの詳細なデータ（シート 8D, シート 9H）で構成される大学基本情報を公開している（図 10-5）。これらのデータは Excel 形式で提供されている。データセットの内容は、たとえば、学生教職員（シート 7）、学部学科別学生数（シート 8）、大学院生数（シート 9）、外国人留学生（シート 11）、施設（シート 20）、卒業生や就職先分野（シート 30）等で構成されている。

図 10-5　大学基本情報のリスト[7]

これらのデータの Web API 化について機構の研究開発部において検討を進めてきた[10, 11]。その後、2022 年より「大学ポートレート Web-API 機能」の提供が始められた。これにより、高等教育機関の分析可視化システムの開発が促進するものと思われる。しかしながら、現状では、3 年度分（2022、2023、2024）のみのデータ提供となっている。

そこで、本年度はこれらWeb API の拡張と改良、そして利用方法の検討のため、とくに前節までに述べた財務情報との融合を図るために有用な(大学単位の)大学基本情報のWeb API 化を行った。財務情報との融合を優先するため、大学単位の最も基本的な情報の10年以上（現状では12年間）のデータとして、次の３つのWeb API を作成した。

- 7A：学生数（7号票Aカード）2012年度～2023年度
- 7B：教員数（7号票Bカード）2012年度～2023年度
- 7C：職員数（7号票Cカード）2012年度～2023年度

これらのWeb API のパラメータは、基本的に財務情報Web API に合わせて少数に限定している。

- apikey：Web API 利用のためのキー（32桁の英数字）
- limit：最大の出力データ数
- from：出力データの開始年（西暦）
- to：出力データの終了年（西暦）
- gkcode：学校調査番号（今後は学校コードが考えられるが現状では旧来の番号を使用）
- uname：大学名

これに加えて、個別カードで次のパラメータを追加している。

- dn：昼夜別
- fcode：教員の所属や合計数
- pcode：本務と兼務の別

たとえば、次のようなパラメータ指定となる（他のAPI は7Aの部分が変更となる)。

（例）https://(Web_API_URL)/**7A**/index.php?limit=10&gkcode=***&from=2016&to=2021
&apikey=(**********)

出力（の一部）は図10-6となる（基本としてJSON形式)。これらは、元となる大学基本情報の表形式のデータの全ての項目について階層を一段(フラット)にまとめたシンプルなものとしている。このようなWeb API からデータ取得が可能になると、たとえば、図10-7（上）はPython によって、また図10-7（上）はMicrosoft Power BI によって、容易に時系列データに関する分析が可能となる。この図は７C を利用してある大学の職員数の時系列変化を表している。

現状では大学単位の７号票に加えて、さらに、学部学科別学生数である８号票についてもWeb API の作成を進めている。

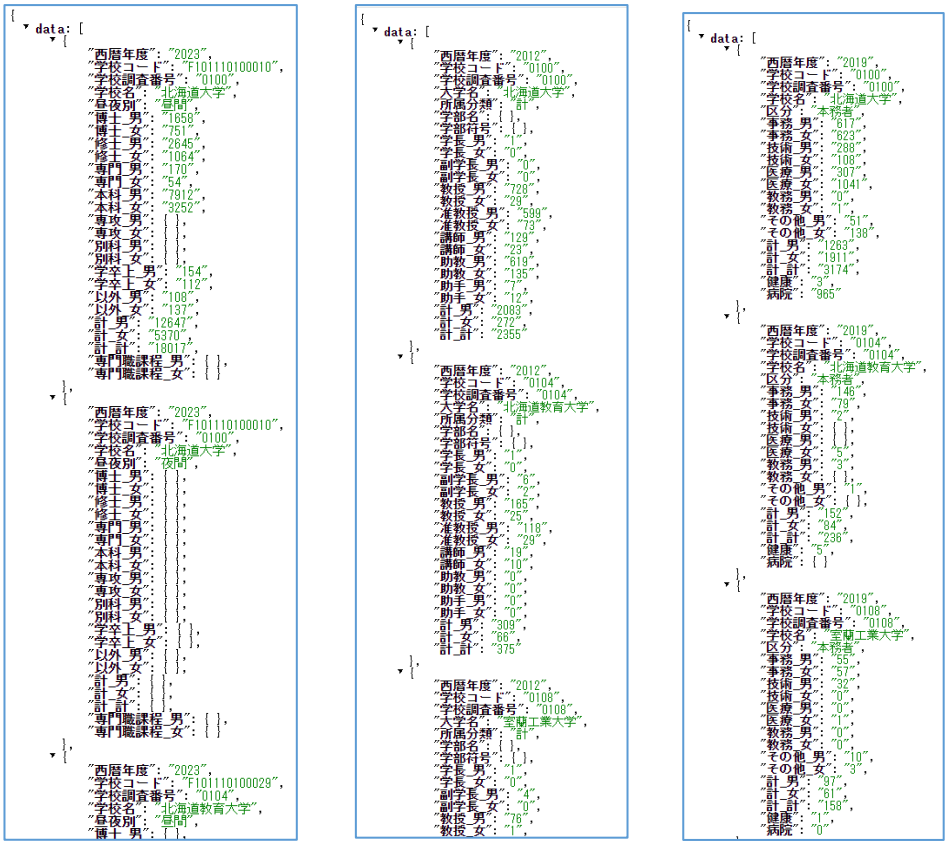
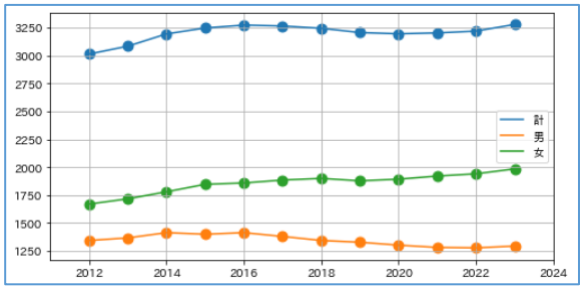
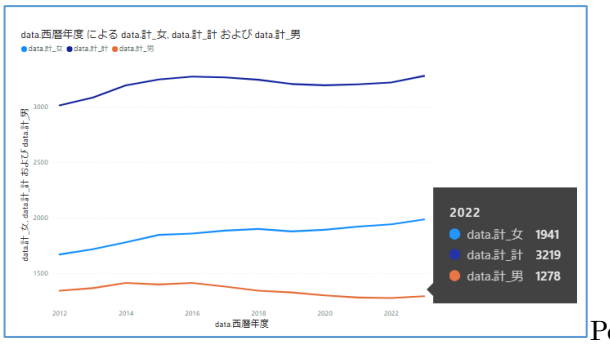


図 10-6　基本情報に関する Web API の出力例



Python



Power BI

図 10-7　時系列データ（12 年間）の表示例（ある大規模大学の職員数（本務者））

(3) 大学文書情報 Web API についての考察

大学の財務データや基礎データに加え、学部・学科の一覧など大学の組織情報や入学案内等のテキスト情報、また Web アドレス（URL）の情報等の数値以外のさまざまな情報も分析対象として重要であり、そのための大学文書情報を提供する Web API が必要と考えられる。その他、大学・学部の特色や教育研究上の目的と３つの方針（アドミッション・ポリシー等）の情報の取得が容易になることが望まれる。

本年度は実験システムとして、大学ポートレート（国内版、国際発信版）に記載の文書情報に関する Web API の検討を行った。プロトタイプとしては図 10-8 が出力例である。この API のパラメータは大学 ID および学部 ID である。この図は、ある大規模大学の工学部の 3 ポリシーを表示したものである。

このように大学組織の数値データとともに、文書情報を加えた各種 Web API を開発することで、より高度な分析システムの構築が可能になると考えられ、今後もこのような Web API の検討を継続して行っていく。

図 10-8　ID の指定による文書情報の抽出の例

4. おわりに

本稿においては，大学情報の分析可視化ツールの開発のための Web API のプロトタイプ開発の現状について述べた。今後もデータ分析の支援システムの高度化とともに、高等教育機関の財務および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の整備のための Web API の開発と改良は重要と考えられ、継続的にシステム開発を行う予定である。また、大学の財務などの Web API とその他のさまざまな Web API（オープンデータ API）を組み合わせたデータ分析システムの高度化の検討とシステム開発も進める予定である。

＜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] 井田正明, 『国立大学法人の財務情報の分析方法の検討 －分析可視化システムのプロトタイプの開発と指標の生成－』, 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, pp.171-180, 2023.
[4] 大学改革支援・学位授与機構, 『国立大学法人の財務』, 2023.
[5] 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
[6] 国立大学法人の財務等、 https://www.niad.ac.jp/support/university_finance/
[7] 大学ポートレート, https://jpcup.niad.ac.jp/
[8] 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, 2022.
[9] Masaaki Ida, “Development of Indicator with Interactive Visualization System,” The 25th IEEE International Conference on Advanced Communications Technology, pp.267-271, 2023.
[10] Masaaki Ida, “Integration of Data Providing and Analyzing System and its Application to Higher Education Institutional Data,” The Fourth International Conference on Fundamentals and Advances in Software Systems Integration, pp.16-19, 2018.
[11] Masaaki Ida, “Data Providing and Analysis System of Japanese Higher Education Institutions,” Proceedings of The Thirteenth Higher Education International Conference on teaching and learning quality assurance in the post-pandemic era, pp.65-76, 2022.

第 11 章　箱ひげ図とバイオリンプロットを用いた教育活動のモニタリング

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

日本の大学においても，教学 IR が浸透し，各大学で教学データに関する分析やシステム開発が行われている。その成果は大学の意思決定支援や内部質保証等に活用されている。加えて，方法論や実践事例について，研究発表や論文投稿を通した情報の共有や理論化の動きも盛んになっている（松田・渡辺，2017；山田，2020）。多くの場合は，各機関が内部のデータを収集・分析して，その成果を活用・発信している。一方で，公表されたデータを用いて他大学をベンチマークにして，自大学の課題を分析する方法も見られる（姉川，2017）。

本稿では，機構が保有する国立大学法人評価のデータを活用した，ベンチマークによる分析を試行した。具体的には，箱ひげ図とバイオリンプロットを用いて，各大学の教育関連指標の分布を視覚化し，様々な層別の比較を行う方法の有効性について検討した。これにより，教育活動に関する状況のモニタリングや，各大学の強みや弱みとなる特徴についての分析・考察の例を示すことを目的とした。

2. 方法

2-1 使用データ

国立大学法人評価における第３期中期目標期間 4 年目終了時現況調査表データ（2016 年－2019 年）を用いた。このうち，表 11-1 に示した教育関連指標について分析を行うこととした。また，分析対象は学部のデータとし，大学院等のデータは除外した。なお，本データは学部別ではなく，学系別で分類されているため，分析にあたっても学系の分類をそのまま採用した。

2-2 箱ひげ図とバイオリンプロット

上記の教育関連指標については，多くの指標が正規分布しておらず，外れ値とみなせるデータが多いという特徴がある。そのため，平均値の比較や相関係数の算出といった分析には適さない。ま

表 11-1　使用した教育活動指標

指標	指標の計算方法
入学定員充足率	入学者数/入学定員
受験者倍率	受験者数/募集人員
女性学生の割合	女性学生数/学生数
正規課程学生に対する科目等履修生等の比率	科目等履修生等数/全学生数
海外派遣率	海外派遣学生数/全学生数
留学生の割合	留学生数/全学生数
社会人学生の割合	社会人学生数/全学生数
専任教員あたり学生数	学生数/専任教員数
専任教員に占める女性教員の割合	女性専任教員数/専任教員数
卒業修了者数に対する資格取得率（教員免許）	合格者数/卒業・修了者数
休学率	休学者数/学生数
卒業修了者に占める就職者の割合	就職者数/卒業・修了者数
卒業修了者のうち標準修業年限内卒業修了率	標準修業年限内での卒業・修了者数/卒業・修了者数
卒業修了者のうち標準修業年限×1.5年以内での卒業修了率	標準修業年限×1.5年以内での卒業・修了者数/卒業・修了者数
留年率	留年者数/学生数
退学率	退学者・除籍者数/学生数
進学率	進学者数/卒業・修了者数

た，説明変数と目的変数に明確な分類ができるような指標ではないため，因果関係を想定した分析も困難である。

そこで本稿では，図 11-1 のように，箱ひげ図にバイオリンプロットを重ねたものを図示することとした。これにより，各指標の分布を視覚化することが可能である。また，各大学がこの分布のどこに位置するかを確認したり，学系別や年度別といった層別の分布や位置を比較したりすることで，それぞれの大学の教育活動の状況や，強みや弱みなどの特徴を把握することが期待できる。

箱ひげ図とは，中に横線が一本引かれた箱の上下に，ひげのような縦線が付いたグラフである。箱の 3 つの横線はそれぞれ，下位 25%に当たる第 1 四分位数，50%に当たる第 2 四分位数（中央値），75%に当たる第 3 四分位数を示している。また，3 つのひげの先端はそれぞれ，最小値と最大値を示している。バイオリンプロットは，カーネル密度推定という手法によって，標本のヒストグラムを滑らかにしたものを左右対称に示したグラフである。データの分布を直観的に把握しやすいという特徴がある。箱ひげ図とバイオリンプロットを組み合わせることで，各大学が全体の何%くらいの値を示しているのか，全体の分布のボリュームゾーンに位置しているのかどうかといった特徴を視覚的に把握することができる。

2-3 分析の概要

箱ひげ図とバイオリンプロットを用いた分析として，層別分析やベンチマークによる分析が考えられる。本稿ではその一例として，以下の 4 つ比較を行うこととした。

第一に，指標別の比較である。指標ごとの分布を比較することで，各指標の値をどのように読み取ればよいのか，各指標がどのような分析に適しているのかについて考察を行った。第二に，学系別の比較である。総合大学における各学部の特徴について，指標の値だけではなく，全大学の分布における位置づけも考慮した考察を行った。第三に，特定の大学同士の比較である。単科大学の特

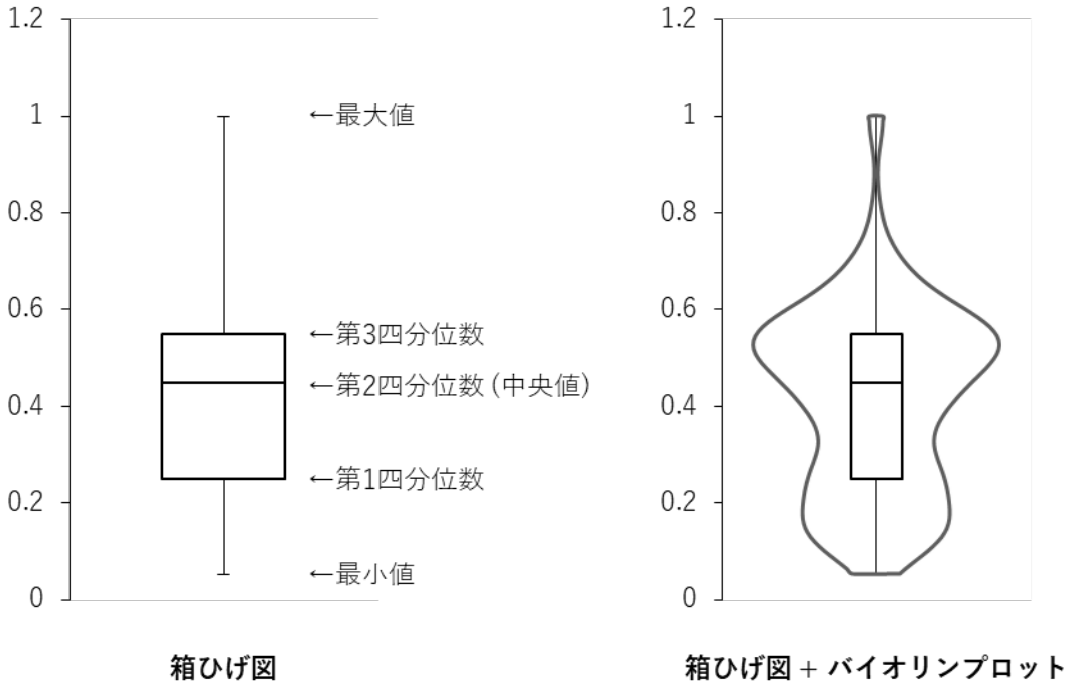


図 11-1　箱ひげ図とバイオリンプロット

徴について，ベンチマークとなりうる他の単科大学の値との比較と，全大学の分布における位置づけの両方を踏まえて考察を行った。第四に，年度別の比較である。特定の指標の経年変化について，値の変化だけでなく，全大学の分布における位置づけの変化も踏まえた考察を行った。

3. 結果と考察

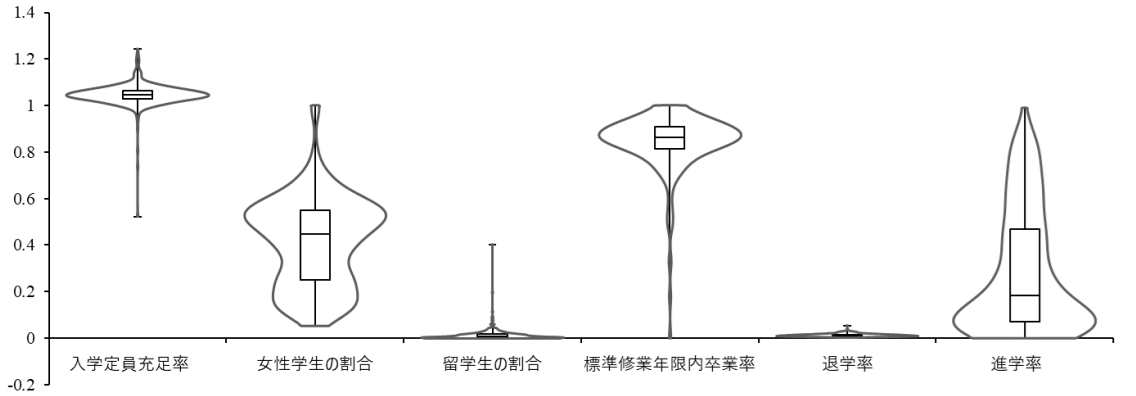
以下では，試行的に行った分析と考察を例として示す。箱ひげ図とバイオリンプロットの作成にはHAD17_206（清水，2016)を用いた。

3-1 指標別の比較

図 11-2 は，入学定員充足率，女性学生の割合，留学生の割合，標準修業年限内卒業率，進学率のそれぞれの指標について，全大学全学系の分布を箱ひげ図とバイオリンプロットで示したものである。ここから，各指標がどのような分析に適しているのかを考察することができる。例えば，入学定員充足率や標準修業年限内卒業率は，外れ値を除くと正規分布に近い分布を示している。こうした指標については，順位や平均値からの差を確認することが，各大学の特徴を把握する上で有効になると考えられる。一方で，留学生の割合や退学率は，ほぼすべてのデータが 0 に付近に偏った分布を示している。したがって，これらの指標については，順位や平均値はほとんど意味を持たず，0 から離れた値を示すこと自体が，その大学の特徴となりうる。さらに，女性学生の割合はボリュームゾーンが二つあり二極化の傾向を持つ分布である。また，進学率は低いところにピークがある一方で，上位 50%程度まではほぼ一様に分布している。こうした指標については，各大学がどのゾーンに入るかによって群分けして，ほかの変数との関連を調べることなどに活用できるだろう。

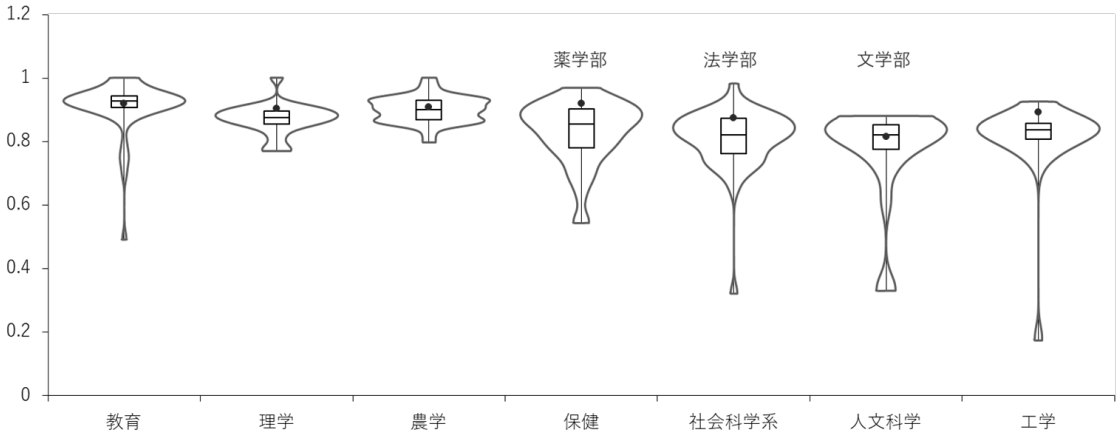
3-2 学系別の比較

図 11-3 は，標準修業年限内卒業率について，学系別の箱ひげ図とバイオリンプロットを作成し，総合大学 A の一部の学部における値を赤い丸印で示したものである。ここから，総合大学 A の各学部の特徴を，全大学の中での相対的な位置を考慮して考察することができる。例えば，標準修業年限内卒業率の値だけで比べると，各学部で大きな差は見られない。一方で，図をもとに全大学の分布も考慮すると，理学部，薬学部，法学部，工学部については全国の同じ学系の中で上位 25%よりも



注. 4年間の平均値でバイオリンプロットを作成。

図 11-2　指標別の箱ひげ図とバイオリンプロット



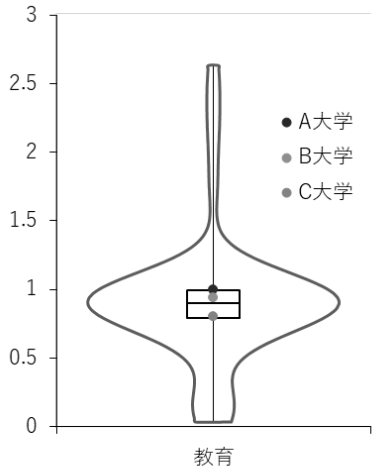
注. 4年間の平均値でバイオリンプロットを作成。

図 11-3　学系別の標準年限内卒業率

上に位置であるのに対し，教育学部や文学部は中央値を下回る位置であるという違いが読み取れる。ただし，中央値を下回っている学部でも，ボリュームゾーンに納まっており，標準的な値の範囲内であることも確認できる。このように，順位や分布の情報が視覚されることによって，値だけでは分からない特徴や課題の発見につながると考えられる。

3-3 特定の大学同士の比較

図 11-4 は，教育学系の卒業者に対する教員免許取得率について，箱ひげ図とバイオリンプロットを作成し，教育単科大学 A，B，C における値をそれぞれ丸印で示したものである。ここから，各教育単科大学の特徴を，全大学の中での相対的な位置と，ベンチマークとなりうる他大学の値を考慮して考察することができる。例えば，教育系の学部全体でみると，A，B，C いずれの大学もボリュームゾーンに収まっており，標準的な値であると言える。ただし，教育単科大学同士の値を比較すると，C 大学は他の 2 大学よりもが低い値であることが読み取れる。したがって，C 大学の視点に立つと，教育単科大学としては教員免許取得率が低いという課題を明らかにしたり，他の単科大学と同



注. 4年間の平均値でバイオリンプロットを作成。

図 11-4　教育学系の卒業者に対する教員免許取得率

程度の取得率を目標値に設定したりするのに役立つ可能性がある。このように，全大学の中での位置だけでなく，単科大学同士や大規模大学同士などベンチマークとなりうる任意の大学との比較を組み合わせることで，自大学の強みや弱みについてのより詳細な検討ができると考えられる。

3-4 年度別の比較

図 11-5 は，社会科学系の専任教員に占める女性教員の割合について，年度別の箱ひげ図とバイオリンプロットを作成し，大学 A，B における値をそれぞれ丸印で示したものである。ここから，指標の経年変化を，値と全大学の中での相対的な位置の推移から考察することができる。例えば，大学 A については，2016 年から 2018 年までは値に大きな変化はなく，下位 25%付近に位置している。これに対して，2019 年では値を大きく伸ばし，上位 25%付近にまで浮上していることが読み取れる。また，大学 B については，2016 年は低い値であり，ボリュームゾーンから離れたところに位置している。その後，2017 年から 2018 年にかけて値を伸ばし，中央値よりも上に位置するようになったことが読み取れる。この 2 大学は，この期間に女性教員の割合を増やす取り組みをしていたと考えられるが，数値だけでなく全大学の中での位置づけの変化からも，取り組みの効果を検証できるだろう。

3-5 副次的な分析（外れ値や異常値の検出）

以上が，箱ひげ図とバイオリンプロットを用いた教育関連指標に関する分析と考察の例である。このような視覚化を行うことによる副次的な効果として，外れ値や極端な分布の歪みを発見しやすくなることが挙げられる。上記の分析例で示した図においても，外れ値や極端な分布の歪みがいくつか確認できる。これらについては，特定の大学の特徴を表すものも含まれるだろう。一方で，データの誤りや指標の問題点が原因となっている場合も考えられる。外れ値や分布に歪みのある指標について着目することで，あくまで簡易的にではあるが，データの正確性や指標の妥当性の検証に活用することもできるだろう。

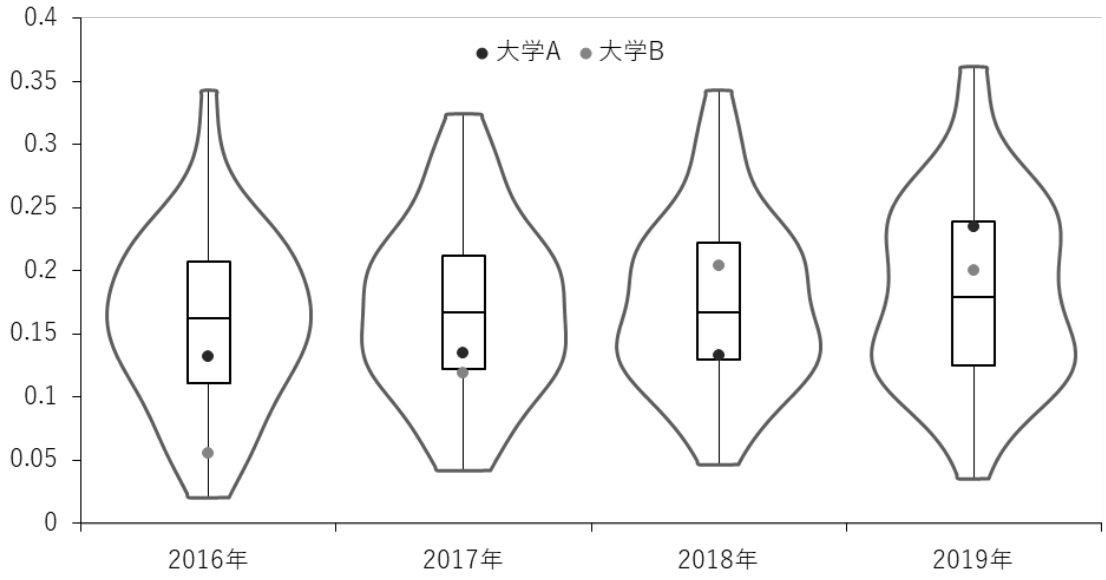


図 11-5　年度別の社会科学系の専任教員占める女性教員の割合

4. まとめ

以上のように，箱ひげ図とバイオリンプロットを用いて，各大学の教育関連指標の分布を視覚化し，様々な層別の比較や，特定の大学をベンチマークとすることで，教育活動に関する状況のモニタリングや，各大学の強みや弱みとなる特徴について分析・考察が可能である。本稿で示した分析はあくまで一例であり，各大学が課題や関心に合わせて，任意の層別のグラフを作成したり，ベンチマークとなる大学を選択・比較したりすることで，大学の意思決定支援や内部質保証等にも活用できる可能性がある。

＜参考文献＞

姉川恭子 (2017). ベンチマークを通じて明らかにする早稲田大学の学生調査の課題. 早稲田大学教育評論, *31*(1), 73-83.

松田岳士・渡辺雄貴 (2017). 教学 IR, ラーニング・アナリティクス, 教育工学. 日本教育工学会論文誌, *41*(3), 199-208.

清水裕士 (2016). フリーの統計分析ソフト HAD：機能の紹介と統計学習・教育，研究実践における利用方法の提案. メディア・情報・コミュニケーション研究, *1*, 59-73.

山田礼子 (2020). 日本における IR の動向：経営 IR，教学 IR から研究 IR の誕生と推移. 数理統計, *68*(2), 197-208.

第 12 章　高等教育機関のマネジメントにおける理論の展開:
NPM の影響の視点から

佐藤亨（公益財団法人日本生産性本部　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（McLendon et al.; 2006)。その後、この考え方は公立の高等教育機関に波及した（Simon & Rhodes; 2002)。これらは NPM の影響であり（Alberto et al.; 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（Haridimos; 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。他方で実際には NPM によって高等教育機関に民間部門のマネジメントの考え方が導入され、浸透してきている。それでは、NPM の効果が不明確な中、高等教育機関におけるマネジメントはどのように解釈されてきたのであろうか。本稿ではマネジメントのコンテクストで利用されている理論に着目することで、NPM 以降の高等教育機関におけるマネジメントのメカニズムを明らかにする。

2. 研究手法

本稿では、CLARIVATE 社の Web of Science において高等教育のマネジメントの分野で Cite スコアの高い、*HIGHER EDUCATION QUARTERLY* を対象とした。NPM では Hood（1991）が重要な研究となっている（Vries et al.; 2015)。そこで、本稿では 1991 年の 1 月～2024 年 2 月までに出版された文献を対象とした。その結果、57 本の論文が対象となった。対象とする理論は当該論文の中で分析フレームワーク、解釈に利用されているものとした。また、固有の名称を有する点で比較的確立された理論を対象とした。区分が難しいことから、モデルやフレームワークも対象とした。

3. 検証結果

検証の結果、19 の理論が利用されていることが明らかとなった。各理論の内容と利用されているコンテクストは以下のとおりである。

表 12-1　理論

理論	主要文献
Behaviour Change Wheel (BCW)	Michie et al.; 2014
bioecological model of human development	Bronfenbrenner & Morris; 2006
Bourdieu’s theory	Bourdieu; 1984, 1990
EFQM Excellence Model	EFQM; 2003
theory of emancipation	Welzel; 2013
feminist standpoint theory	Harding; 1991, 2004
grounded theory	Strauss and Corbin; 1990
institutional theory	Meyer & Rowan; 1977, DiMaggio and Powell; 1983, 1991, Scott; 2008
job demands and resources model	Bakker and Demerouti; 2007
knowledge management	Nonaka ; 1994
Kotter’s theory	Kotter; 1996
social exchange theory	Blau; 1968
social practice theory	Schatzki; 1996
social systems theory	Luhmann; 1987, 2002
spiral dynamics	Beck & Cowan; 1996
stakeholder theory	Freeman; 1984
structuration theory	Giddens; 1984
theory of student involvement	Astin; 1984
transtheoretical model	Marcu; 2013

出所：筆者作成.

○ Behaviour Change Wheel (BCW)

Behaviour Change Wheel (BCW) (Michie et al.; 2014) は行動変革のフレームワークである。BCW は行動変革の理解とそれを促進する上で最も有効な戦略を認識するためのシステマティックなアプローチである。Gutman et al. (2023) では、アフターコロナにおける研究者と専門スタッフのハイブリッドワークの障害に関する研究で、BCW を用いてた分析を行っている。

○ bioecological model of human development

bioecological model of human development (Bronfenbrenner & Morris; 2006)は個人の能力開発の形成において複数のインタラクティブなシステムの重要性を強調するモデルである。bioecological model of human development では、個人は直近の環境からより広範な社会的なコンテクストまで、異なるレベルにおける要因の複雑な相互作用によって影響を受けるとする。O'Connell et al. (2022) では、当該理論の視点から文献レビューを行うことで、高等教育機関における持続可能な変革のための新たな理論フレームワークの提案を試みている。

○ Bourdieu's theory

Bourdieu's theory(Bourdieu; 1984, 1990)は個人の生活と社会的な成果を形成する際の社会構造、文化、権力、主体性の間の複雑な相互作用を理解するための包括的な理論である。重要な概念は、習慣、場所、資本、象徴的な権力、象徴的な暴力から構成される。Neary & Saunders(2011)では、教育の空間デザインの意思決定やデザインへの研究者の巻き込みにおける研究者のリーダーシップの複雑性とテンションに関する研究で、当該理論の拡張を試みている。また、Heffernan (2020)では、職場においてマネジメントの専門知識によって採用されたリーダーと研究者の間で分断が生じており、各グループが現代の組織運営に適応するにつれて組織の階層構造に新たな断層が生まれ、それが学部内の人間関係に影響を与えていると主張する研究において、当該理論の枠組みを用いている。

○ EFQM Excellence Model

EFQM(EFQM; 2003) は企業に対し成功を達成し測定するためのガイドラインを提供するモデルである。Temple (2005)では、EFQM についての研究で、EFQM が最新の流行として特徴付けられる可能性を指摘している。

○ theory of emancipation

theory of emancipation(Welzel; 2013)は文化的な価値、個人の自律性、社会の発展の間の関係を探索する理論である。theory of emancipation では、社会が自由に向けて進歩すると仮定する。Mousa(2021)では、エジプトの公立大学における女性研究者が直面する障害に関する研究で、半構造化インタビューの結果、女性研究者へのエンパワーメントのために、自由の価値観や市民の権利を保証しなければならないとしている。

○ feminist standpoint theory

feminist standpoint theory(Harding; 1991, 2004)は知識の創造における社会的な立場や生活の経験の重要性を強調する理論である。Mousa(2021)では、エジプトの公立大学における女性研究者

が直面する障害に関する研究で、半構造化インタビューの結果、権力を持った人々の知的指向、信念、価値観、思想、もともとその社会の文化や規範を形成していたものが、一般的に女性の進歩を妨げ、特に女性研究者のキャリアに不利な点を引き起こす可能性を指摘することで、当該理論への貢献を示している。

○ grounded theory

grounded theory(Strauss and Corbin; 1990)は質的なデータの分析手法である。grounded theory は質的なデータをコーディングする点に特徴がある。Andrews & Higson(2014)は最近のヨーロッパ 4 か国の大学院生と大学院卒業生の雇用の視点から学部のビジネスと高等教育機関のマネジメントの関係性に焦点を当てた研究、Woodfield & Kennie (2008)はイギリスの高等教育機関におけるトップマネジメントチームのチームワークに焦点を当てた研究、Castro & Tomàs(2011)はカタルーニャの大学における学部長と部局長の専門性の開発に焦点を当てた研究において、ケーススタディの分析で利用されている。

○ institutional theory

institutional theory(Meyer & Rowan; 1977, DiMaggio and Powell; 1983, 1991, Scott; 2008)は組織における法、規制、規範、慣習のような制度が組織とその行動に及ぼす影響に着目した理論である。institutional theory では組織は単に経済性を考慮して行動する合理的な主体ではなく、より広範な社会的かつ文化的な環境を形成する。この理論に従えば、組織は一般的な制度的な規範と期待に従うことで、正当性と存続を追求する。また、institutional theory は制度的同型化の役割も強調する。制度的同型化とは、同じ分野や産業内において制度的な圧力への反応として共通の実践や構造を採用することで、次第に類似してくる傾向である。O'Connell et al. (2022) では、当該理論の視点から文献レビューを行うことで、高等教育機関における持続可能な変革のための新たな理論フレームワークの提案を試みている。Carrillo-Durán & García(2020)では、SNS における高等教育機関の評判に関する研究で、当該理論を用いて高等教育機関は SNS を活用することで新しい環境への要求に応えてきたが、他方でオンライン環境に完全に適応できたか不明確だと指摘している。Huang (2020)では、アジアの大学において研究者の直面している研究者の労働条件の悪化、不十分なガバナンス、マネジメントの調整などの課題を分析した研究で、当該理論に基づいたサーベイを実施している。Gornitzka and Maassen (2017)では、ヨーロッパ大陸のフラッグシップとなる大学が研究のマネジメントと人事政策においてどのように独立性を解釈し利用してきたのかに関する研究で、ケースリサーチに当該理論を利用している。

○ job demands and resources model

job demands and resources model(Bakker and Demerouti; 2007)は仕事の性格、従業員のウェル・ビーイング、仕事に関連した成果の間の関係を理解するモデルである。job demands and resources model は全ての仕事が従業員のエンゲージメント、仕事の満足、バーンアウト、業績に影響する特定の要求や資源を有すると仮定する。Awais et al. (2023) では、COVID-19 のパンデミックの際の学生のレジリエンスに関する研究で、高等教育研究において仕事の要求（授業の要求）という視点を伴ったレジリエンスにあまり注目されてこなかった点を当該理論への貢献として示している。

○ knowledge management

knowledge management (Nonaka；1994) は組織内の知識の創造、共有、変換を通じたプロセスを説明する理論である。knowledge management では形式知と暗黙知の間の往復による知識創造を強調する。Fayda-Kinik & Cetin(2022)では、公立大学のフルタイムの研究者を対象として knowledge management の能力に影響を与えている要因について研究している。

○ Kotter’s theory

Kotter’s theory (Kotter; 1996)は組織変革を理解しマネジメントする理論である。Kotter は組織変革を成功に導くための 8 つのステップを示す。即ち、1)危機意識を創出する、2) 連帯を形成する、3) ビジョンと戦略を策定する、4) 変革のビジョンについてコミュニケーションする、5) アクションベースでエンパワーメントする、6) 短期的な勝利を生み出す、7) 利得を結合し更なる変革をプロデュースする、8) 新たなアプローチを組織文化に定着させる、である。Barrett & Barrett (2010) では、大学の異なる組織のレベルにおける統合と分離、継続性と変化の間のダイナミックな関係に関する研究で、ケーススタディに Kotter の理論を反映している。

○ social exchange theory

social exchange theory(Blau; 1968)は費用と報酬の相互作用と関係を理解する理論である。social exchange theory では個人は報酬の最大化と費用の最小化の予測に基づいて社会的な相互関係の作用に参加すると考える。Awais et al. (2023) では、COVID-19 のパンデミックの際の学生のレジリエンスに関する研究で、大学と学生の相互作用に着目した点を当該理論への貢献として示している。

○ social practice theory

social practice theory(Schatzki; 1996)は日常において個人が従事する実践に焦点を当てることで人間の行動と社会現象を理解する理論である。O’Connell et al. (2022) では、当該理論の視点から文献レビューを行うことで、高等教育機関における持続可能な変革のための新たな理論フレームワークの提案を試みている。

○ social systems theory

social systems theory(Luhmann; 1987, 2002)は社会が明確な境界、構造、機能を持った相互依存的で自己言及的なシステムの集合から構成されるとする理論である。social systems theory は個人レベルの小規模な相互関係から社会レベルの大規模な相互関係までを範囲に含めることができる。Meister-Scheytt & Scheytt(2005)では、大学においてマネジメントのプロセスの変革の複雑性がどのように一貫したものとしてまた重要な活動としてデザインすることができるのかに関する研究で、複雑かつ自己言及的な組織としての大学を理解するために用いられている。

○ spiral dynamics

spiral dynamics(Beck & Cowan; 1996)は、人間の価値観、文化、世界観の進化を理解しようとするモデルである。spiral dynamics は、人間の社会と個人が一連の心理的発達段階を経て進歩し、それぞれの段階が異なる価値観、信念、考え方によって特徴づけられると仮定する。Haigh (2014)で

は、高等教育機関の異なるステークホルダーのグループ間の国際化の進化についての研究で、当該理論を用いてケースリサーチの結果を解釈している。

○ stakeholder theory

stakeholder theory(Freeman; 1984)は経営や組織において組織の意思決定や行動に影響を与える個人やグループの関心や関係を考慮することの重要性を主張する理論である。Lo & Tian (2019)では、香港の高等教育産業における知識の共有、吸収する能力、イノベーションの能力、競争優位の間の関係性に関する研究で、サーベイの結果の解釈に当該理論を用いている。また、Svaikauskien & Mikulskien (2017)では、ステークホルダーの類型を発展させる視点から、政策形成において利害を代表する目的を持ったグループの内部のマネジメント、代弁者、パートナーシップを探索する研究で、当該理論に基づいてケースリサーチを展開している。

○ structuration theory

structuration theory(Giddens; 1984)は社会生活を形成する際の構造と主体間の相互作用を理解しようとする理論である。structuration theory は、社会構造が個人の行動を通じてどのように生成および再生産されるか、そしてこれらの構造がどのように個人の行動を形成し、制約するかを理解するための枠組みを提供する。structuration theory は、構造と主体性の間の動的かつ再帰的な関係と、両者の間の進行中の相互作用を通じて社会変化がどのように起こるかを強調する。Niedlich et al. (2019) では、高等教育機関における持続可能なガバナンスと文化的志向性に関する研究で、インタビュー結果の解釈に当該理論を用いている。

○ theory of student involvement

theory of student involvement(Astin; 1984)は高等教育機関の分野において学生の能力開発や学習の成果に影響を与える要因を理解しようとする理論である。theory of student involvement は学生のアウトカムやアウトプットは学生の性格と大学の環境によって影響を受けると仮定する。O'Connell et al. (2022) では、当該理論の視点から文献レビューを行うことで、高等教育機関における持続可能な変革のための新たな理論フレームワークの提案を試みている。

○ transtheoretical model

transtheoretical model (Marcu; 2013)は行動変容を理解し促進するためのモデルである。transtheoretical model は行動変容とその仲介が各人の変革のステージにマッチするように調整される場合、個人がそのステージを通じて進歩するとする理論である。O'Connell et al. (2022) では、当該理論の視点から文献レビューを行うことで、高等教育機関における持続可能な変革のための新たな理論フレームワークの提案を試みている。

4. 考察

検証結果では knowledge management や Kotter's theory、stakeholder theory など、高等教育機関のマネジメントのメカニズムを経営学の理論によって理解しようする研究が少なくないことがわかった。つまり、高等教育機関は民間企業と同じようなマネジメントのメカニズムとして解釈さ

れるようになってきていると言える。先述のとおり、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かった。この点、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・レビューを行なった結果では、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こと、が明らかにされている（佐藤; 2023)。しかし、実際には高等教育機関のマネジメントは既に民間企業と同様のメカニズムで展開されている可能性がある。

5. 結論と課題

以上、本稿ではマネジメントのコンテクストで利用されている理論に着目することで、NPM 以降の高等教育機関におけるマネジメントのメカニズムを明らかにした。その結果、NPM についてはその効果について懐疑的な研究が少なくないものの、実際には高等教育機関のマネジメントは既に民間企業と同様のメカニズムで展開されている可能性があることを指摘した。本稿で対象とした理論はマネジメントのコンテクストで利用されている理論である。そのため、経営学のみならず社会学由来の理論まで、分野横断的な理論が含まれている。高等教育機関のマネジメントについて分野横断的に理論を調査した研究はあまりなく、この点で本稿は先行研究に対する貢献があると考えられる。なお、本稿は *HIGHER EDUCATION QUARTERLY* のみを対象としている。また、本稿で対象とした理論は固有の名称を有する比較的確立された理論を対象としている。そのため、他のジャーナルや固有の名称を有さない理論に範囲を広げれば更なる発見が得られると考えられる。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＞

Alberto, A,, Meek, V. L (Vincent Lynn)., Larsen, I, M. (2003) The higher education managerial revolution? Kluwer Academic Publishers.

Andrews, J., Higson, H. (2014) Is Bologna Working? Employer and Graduate Reflections of the Quality, Value and Relevance of Business and Management Education in four European Union Countries. HIGHER EDUCATION QUARTERLY, 68(3), 267-287.

Astin, A. W. (1984) Student involvement: A developmental theory for higher education. Journal of College Student Personnel, 25(4), 297-308.

Awais, A., Fu, N., Jones, S. (2023) Developing students & apos; resilience during the crisis: A moderated model linking college support, study demands, student resilience, and students & apos; change-oriented behaviours. HIGHER EDUCATION QUARTERLY, Early Access.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007) The job demands-resources model: State of the art. Journal of Managerial Psychology, 22, 309-328.

Barrachina-Palanca, M., Gonzalez-Sanchez, MB., Gutiérrez-López, C. (2023) Effects of performance management systems-strategy alignment on lecturers' engagement with knowledge transfer: A perspective from Spain. HIGHER EDUCATION QUARTERLY, 77(4), 874-889.

Barrett, L., Barrett, P. (2010) Cycles of Innovation in Managing Academic Workloads. HIGHER EDUCATION QUARTERLY, 64(2), 183-199.

Beatson, NJ., Tharapos, M., O'Connell, BT., de Lange, P., Carr, S., Copeland, S. (2021) The gradual retreat from academic citizenship. HIGHER EDUCATION QUARTERLY, 76(4), 715-725.

Beck, D. E., Cowan, C. C. (1996) Spiral Dynamics: Mastering Values, Leadership and Change. Oxford: Blackwell Publishing.

Blau, P. M. (1968) Social exchange. International Encyclopedia of the Social Sciences, 7(4), 452-457.

Bourdieu, P. (1984) Distinction: A social critique of the judgment of taste (R. Nice, Trans.). Cambridge, MA: Harvard University Press.

Bourdieu, P. (1990) The logic of practice (R. Nice, Trans.). Stanford, CA: Stanford University Press.

Bronfenbrenner, U., Morris, P. A. (2006) The bioecological model of human development. In W. Damon (Series Ed.) & R. M. Lerner (Vol. Ed.). In Handbook of child psychology: Theoretical models of human development (pp. 793-828). Wiley.

Carrillo-Durán, MV., García, MG. (2020) Exploring the need for stakeholders' engagement through social networking sites to build the reputation of higher education organisations. HIGHER EDUCATION QUARTERLY, 74(4), 442-457.

Castro, D., Tomàs, M. (2011) Development of Manager-Academics at Institutions of Higher Education in Catalonia. HIGHER EDUCATION QUARTERLY, 65(3), 290-307.

Cresswell, J. (2014) Research Design, 4th edn. London: Sage.

Deem, R. (2006) Changing Research Perspectives on the Management of Higher Education: Can Research Permeate the Activities of Manager-Academics? HIGHER EDUCATION QUARTERLY, 60(3), 203-228.

DiMaggio, P. J., Powell, W. W. (1983) The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. American Sociological Review, 48(2), 147-160.

DiMaggio, P. J., Powell, W. W. (1991) Introduction. In P. J. DiMaggio & W. W. Powell (Eds.), The new institutionalism and organizational analysis (pp. 1-38). The University of Chicago Press.

EFQM. (2003) EFQM Annual Report 2003. Brussels: European Foundation for Quality Management.

Fayda-Kinik, FS., Cetin, M. (2022) Perspectives on knowledge management capabilities in universities: A qualitative identification of organisational factors, HIGHER EDUCATION QUARTERLY, 77(3), 375-394.

Ferrer, JL., Morris, L. (2013) Engaging Elitism: The Mediating Effect of Work Engagement on Affective Commitment and Quit Intentions in Two Australian University Groups. HIGHER EDUCATION QUARTERLY, 67(4), 340-357.

Freeman, R. E. (1984) Strategic Management. Pitman.

Gaus, N., Hall, D. (2016) Performance Indicators in Indonesian Universities: The Perception of Academics. HIGHER EDUCATION QUARTERLY, 70(2), 127-144.

Gibbs, P., Dean, A. (2014) Troubling the Notion of Satisfied Students. HIGHER EDUCATION QUARTERLY, 68(4), 416-431.

Giddens, A. (1984). The constitution of society. Outline of the theory of structuration. Berkeley, CA: University of California Press.

Gornitzka, Å., Maassen, P. (2017) European Flagship universities: Autonomy and change. HIGHER EDUCATION QUARTERLY, 71(3), 231-238.

Gutman, LM., Perowne, R., Younas, F., O'Hanrachtaigh, E. (2023) Making hybrid work for diverse staff in higher education: A behaviour change approach. HIGHER EDUCATION QUARTERLY, Early Access.

Haigh, M. (2014) From Internationalisation to Education for Global Citizenship: A Multi-Layered History. HIGHER EDUCATION QUARTERLY, 68(1), 6-27.

Harding, S. (1991) Whose science? Whose knowledge: Thinking from women's lives. Cornell University Press.

Harding, S. (2004) Introduction: Standpoint theory as a site of political, philosophic, and scientific debate. In S. Harding (Ed.), The feminist standpoint theory reader: Intellectual and political controversies (pp. 1-16). Routledge.

Haridimos. T. (1997) The tyranny of light: The temptations and the paradoxes of the information society. Futures, 29(9), 827-843.

Heffernan, T. (2020) Examining university leadership and the increase in workplace hostility through a Bourdieusian lens. HIGHER EDUCATION QUARTERLY, 75(2), 199-211.

Hood, C. (1991) A Public Management for All Seasons? Public Administration. 69(1), 3-19.

Huang, FT. (2020) Challenges to the Asian academic profession: Major findings from the international surveys. HIGHER EDUCATION QUARTERLY, 75(3), 438-452.

Hölmstrom, B. (1979) Moral Hazard and Observability. The Bell Journal of Economics, 10(1), 74-91.

Jameson, J. (2018) Critical corridor talk: Just gossip or stoic resistance? Unrecognised informal Higher Education leadership. HIGHER EDUCATION QUARTERLY, 72(4), 375-389.

Kinman, G., Court, S. (2010) Psychosocial Hazards in UK Universities: Adopting a Risk Assessment Approach. HIGHER EDUCATION QUARTERLY, 64(4), 413-428.

Kitagawa, F. (2014) Collaborative Doctoral Programmes: Employer Engagement, Knowledge Mediation and Skills for Innovation. HIGHER EDUCATION QUARTERLY, 68(3), 328-347.

Kobakhidze, MN., Samniashvili, L. (2022) "Less USSR, more democracy please!": Hope and discontent in Georgia's quest for academic freedom. HIGHER EDUCATION QUARTERLY, 76(3), 595-611.

Kotter, J. (1996) Leading Change. Boston, MA: Harvard Business Press.

Lo, MF., Tian, F. (2019) Enhancing competitive advantage in Hong Kong higher education: Linking knowledge sharing, absorptive capacity and innovation capability. HIGHER EDUCATION QUARTERLY, 74(4), 426-441.

Locke, W. (2007) Higher Education Mergers: Integrating Organisational Cultures and Developing Appropriate Management Styles. HIGHER EDUCATION QUARTERLY, 61(1), 83-102.

Luhmann, N. (1987) Social Systems. Stanford, CA: Stanford University Press.

Luhmann, N. (2002) Theories of Distinction: Redescribing the Descriptions of Modernity. Stanford, CA: Stanford University Press.

Magalhaes, A., Veiga, A., Amaral, A., Sousa, S., Ribeiro, F. (2013) Governance of Governance in Higher Education: Practices and lessons drawn from the Portuguese case. HIGHER EDUCATION QUARTERLY, 67(3), 295-311.

Marcu, A. D. (2013) Relationship of self-efficacy to stages of concern in the adoption of innovation in higher education (Doctoral dissertation). Virginia Polytechnic Institute.

McLendon, M, K., Hearn, J, C., Deaton, R. (2006) Called to Account: Analyzing the Origins and Spread

of State Performance Accountability Policies for Higher Education. Educational Evaluation and Policy Analysis, 28(1), 1-24.

Meister-Scheytt, C., Scheytt, T. (2005) The Complexity of Change in Universities. HIGHER EDUCATION QUARTERLY, 59(1), 76-99.

Meyer, J. W., Rowan, B. (1977) Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. American Journal of Sociology, 83, 340-363.

Michie, S., Atkins, L., West, R. (2014) The behaviour change wheel: A guide to designing interventions (1st ed.). Silverback Publishing.

Milian, RP. (2017) What's for Sale at Canadian Universities? A Mixed-Methods Analysis of Promotional Strategies. HIGHER EDUCATION QUARTERLY, 71(1), 53-74.

Mousa, M. (2021) Academia is racist: Barriers women faculty face in academic public contexts. HIGHER EDUCATION QUARTERLY, 76(4), 741-758.

Mwantimwa, K., Kassim, M. (2023) Why does researchers' collaboration matter in research activities? HIGHER EDUCATION QUARTERLY, 77(4), 741-755.

Neary, M., Saunders, G. (2011) Leadership and Learning Landscapes: The Struggle for the Idea of the University. HIGHER EDUCATION QUARTERLY, 65(4), 333-352.

Nichols, N., Tang, HHH. (2020) Navigating managerial and entrepreneurial reforms in research-intensive universities: A comparison of early career trajectories in Hong Kong and Canada. HIGHER EDUCATION QUARTERLY, 76(1), 116-130.

Niedlich, S., Kummer, B., Bauer, M., Rieckmann, M., Bormann, I. (2019) Cultures of sustainability governance in higher education institutions: A multi-case study of dimensions and implications. HIGHER EDUCATION QUARTERLY, 74(4), 373-390.

Nonaka, I. (1994) A dynamic theory of organisational knowledge creation. Organization Science, 5(1), 14-37.

O'Connell, BT., Stupans, I., Jollands, M. (2022) A new sustainable change theoretical framework for the professional disciplines. HIGHER EDUCATION QUARTERLY, 77(2), 311-326.

OECD. (2007) On the Edge: Securing a Sustainable Future for Higher Education.

Oleksiyenko, A., Mendoza, P., Riano, FEC., Dwivedi, OP., Kabir, AH., Kuzhabekova, A., Charles, M., Ros, V., Shchepetylnykova, I. (2022) Global crisis management and higher education: Agency and coupling in the context of wicked COVID-19 problems. HIGHER EDUCATION QUARTERLY, 77(2), 356-374.

Oleksiyenko, AV. (2021) World-class universities and the Soviet legacies of administration: Integrity dilemmas in Russian higher education. HIGHER EDUCATION QUARTERLY, 76(2), 385-398.

Paewai, SR., Meyer, LH., Houston, DJ. (2007) Problem Solving Academic Workloads Management: A University Response. HIGHER EDUCATION QUARTERLY, 61(3), 375-390.

Parry, G. (2013) Colleges and the Governance of Higher Education. HIGHER EDUCATION QUARTERLY, 67(4), 315-339.

Pick, D., Teo, S., Yeung, M. (2012) Friend or Foe? New Managerialism and Technical, Administrative and Clerical Support Staff in Australian Universities. HIGHER EDUCATION QUARTERLY, 66(1), 3-23.

Preston, D., Floyd, A. (2016) Supporting the Role of Associate Dean in Universities: An Alternative Approach to Management Development. HIGHER EDUCATION QUARTERLY, 70(3), 264-280.

Ross, F., Woodfield, S. (2017) Mutuality, Metaphor and Micropolitics in Collaborative Governance: A Joint Venture in UK Higher Education. HIGHER EDUCATION QUARTERLY, 71(1), 33-52.

Sang, XL., Teo, STT., Cooper, CL., Bohle, P. (2013) Modelling Occupational Stress and Employee Health and Wellbeing in a Chinese Higher Education Institution. HIGHER EDUCATION QUARTERLY, 67(1), 15-39.

Santiago, R., Carvalho, T. (2008) Academics in a New Work Environment: The Impact of New Public Management on Work Conditions. HIGHER EDUCATION QUARTERLY, 62(3), 204-223.

Schäfer, G. (2023) What is higher education to contemporary students in Germany? HIGHER EDUCATION QUARTERLY, 78(1), 268-282.

Scott, W. R. (2008) Institutions and organizations: Ideas and interests. Sage.

Shahnaz, A. (2021) Marketisation of higher education: A genre analysis of university prospectuses in Pakistan. HIGHER EDUCATION QUARTERLY, 76(3), 653-670.

Shattock, M. (2008) The Change from Private to Public Governance of British Higher Education: Its Consequences for Higher Education Policy Making 1980-2006. HIGHER EDUCATION QUARTERLY, 62(3), 181-203.

Shattock, M. (2013) University Governance, Leadership and Management in a Decade of Diversification and Uncertainty. HIGHER EDUCATION QUARTERLY, 67(3), 217-233.

Shepherd, S. (2018) Strengthening the university executive: The expanding roles and remit of deputy and pro-vice-chancellors. HIGHER EDUCATION QUARTERLY, 72(1), 40-50.

Simon, M., Rhoades, G. (2002) Beyond national states, markets, and systems of higher education: A glonacal agency heuristic. Higher Education, 43(3), 281-309.

Singh, A., Maini, JJ. (2020) Quality of work life and job performance: A study of faculty working in the technical institutions. HIGHER EDUCATION QUARTERLY, 75(4), 667-687.

Strauss, A., Corbin, J. (1990) Grounded Theory Procedures and Techniques. Newbury Park: EUA, Sage.

Strike, T., Taylor, J. (2009) The Career Perceptions of Academic Staff and Human Resource Discourses in English Higher Education. HIGHER EDUCATION QUARTERLY, 63(2), 177-195.

Svaikauskiene, S., Mikulskiene, B. (2017) Towards Typology of Stakeholders: A Case of Lithuanian Higher Education. HIGHER EDUCATION QUARTERLY, 71(1), 97-124.

Temple, P. (2005) The EFQM Excellence Model: Higher Education's Latest Management Fad? HIGHER EDUCATION QUARTERLY, 59(4), 261-274.

Temple, P. (2018) Academic Strategy: The Management Revolution in American Higher Education, by George Keller (1983) Can strategy work in Higher Education? HIGHER EDUCATION QUARTERLY, 72(2), 170-177.

Theodore Schatzki. (1996) Social Practices: A Wittgensteinian Approach to Human Activity and the Social. Cambridge University Press.

Thier, M., Mason, DP., Mattice, B. (2023) Experiential learning… remotely: Study abroad, global citizenship and NGO management. HIGHER EDUCATION QUARTERLY, Early Access.

Vries, H, D., Bekkers, V., Tummers, L. (2016) Innovation in The Public Sector: A Systematic Review and Future Research Agenda. Public Administration., 94(1), 146-166.

Welzel, C. (2013) Freedom rising: Human empowerment and the quest for emancipation. Cambridge

University Press.
Welzel, C. (2014) Evolution, empowerment, and emancipation: How societies climb the freedom ladder. World Development, 64, 33-51.
Whitchurch, C. (2008) Shifting Identities and Blurring Boundaries: The Emergence of Third Space Professionals in UK Higher Education. HIGHER EDUCATION QUARTERLY, 62(4), 377-396.
Whitchurch, C., Gordon, G. (2013) Reconciling Flexible Staffing Models with Inclusive Governance and Management. HIGHER EDUCATION QUARTERLY, 67(3), 234-255.
White, K., Bagilhole, B., Riordan, S. (2012) The Gendered Shaping of University Leadership in Australia, South Africa and the United Kingdom. HIGHER EDUCATION QUARTERLY, 66(3), 293-307.
Woodfield, S., Kennie, T. (2008) 'Teamwork' or 'Working as a Team'? The Theory and Practice of Top Team Working in UK Higher Education. HIGHER EDUCATION QUARTERLY, 62(4), 397-415.
YAMAMOTO, K. (2010) Educational and Public Accountability of Higher Education Institutions in Case of National Universities in Japan. 大学経営政策研究, 1, 3-19.
Yizengaw, T. (2007) Implementation of Cost Sharing in the Ethiopian Higher Education Landscape: Critical Assessment and the Way Forward. HIGHER EDUCATION QUARTERLY, 61(2), 171-196.

※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
－法人特性別にみた損益計算書の経年分析－

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（2024）において、第 4 期中期目標期間の初年度である 2022 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のは、大学改革支援・学位授与機構（2023）で扱われた 2021 年度決算までということになる。

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。すでに水田（2023a）において財務諸表のうち貸借対照表の計上項目について分析を行ったため、本稿では損益計算書で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. 損益計算書からみた財務状況の分析

2-1 経常収益の分析

ここでは、水田（2023b）に依拠しつつ、国立大学法人の経常収益のうち、「運営費交付金収益」「学生納付金収益」「受託・共同研究及び受託事業等収益」「寄附金収益」「補助金等収益」について経年の推移と法人の特性区分別の動向を分析する。

2-1-1 運営費交付金収益

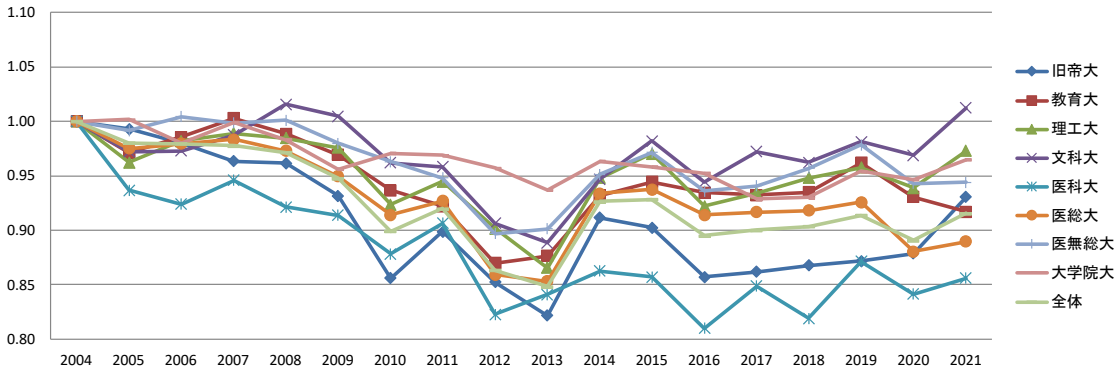
国立大学法人にとって最も重要な公的財源が運営費交付金である。ただし、ある年度の運営費交付金収益は収入額と一致しないため、注意が必要である。運営費交付金については、収入時にまず負債の部の運営費交付金債務に計上され、期間進行基準、業務達成基準、費用進行基準のいずれかにより収益化される。また、第 3 期中期目標期間終了年度（2021 年度）までは、運営費交付金により償却資産を取得した場合、運営費交付金は収益ではなく資産見返運営費交付金等として負債の部に計上され、後年度に当該償却資産の減価償却費と同額が資産見返運営費交付金等戻入収益として損益計算書に計上されていた[3]（非償却資産を取得した場合には、資本剰余金に計上される）。

運営費交付金は、通常、使途指定のない財源として説明されることが多いが、法人化時の承継職員の人件費が定員ベースで措置されており、また退職手当分などの特殊要因運営費交付金は費用進行基準で収益化されるため、実質的に使途が拘束されている部分も大きい。また、第 1 期中期目標

期間については、附属病院再整備に対する借入財源の償還負担を附属病院運営費交付金として措置していたが、第 2 期以降の交付実績はない。その他、第 1 期の効率化係数や経営改善係数や第 2 期の大学改革促進係数は、一定率の交付額減額を行っており、第 3 期には機能強化促進係数による機能強化経費財源の拠出などがあった。さらには、2019 年度から「成果を中心とする実績状況に基づく配分」で共通指標にもとづく傾斜配分が始まるなど、各中期目標期間で配分内容、収益化基準、配分方法に様々な変更が加えられている。こうした諸状況を踏まえながら運営費交付金収益の 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。

まず、全体的には経年で減少傾向にあり 2021 年度は、2004 年度よりも 8%程度減少している。2012・13 年度については、「国家公務員の給与の改定及び臨時特例に関する法律」にもとづく給与減額支給措置の影響で減少している。また、2020 年度の減少については、修学支援新制度の開始により、授業料等の減免の財源が運営費交付金から授業料等減免費交付金に移転したことによるものである。そして、2021 年度の増加については、追加交付の影響が大きく、また、前年度に新型コロナウイルス感染症拡大防止のための活動抑制があったため繰越が増加したことも要因となっている。

図 13-1　運営費交付金収益の推移（2004 年度=1）



次に、法人の特性別に推移をみてみると（カッコ内は 2004 年度を 1 とした 2021 年度の指数）、旧帝大（0.93）、医総大（0.89）、医科大（0.86）といった医学部・附属病院を持つ特性別区分が 2004 年度に比較して低位で推移していることがわかる。ただし、前記のとおり第 1 期中期目標期間は、附属病院再整備に係る債務償還財源が附属病院運営費交付金で措置されていたため、2004 年を基準とした場合に減少が大きくみえている可能性があり、注意が必要である。他の 5 つの特性別区分については、2021 年度の指数が 0.92～1.01 となっている。そして、大学院大のみ 2012・13 年度の給与減額支給措置の影響が小さい。また、2020～21 年度の変化をみてみると、教育大（0.93→0.92）と医無総大（0.94→0.94）については、他の特性別区分にみられる増加要因が効いていない。

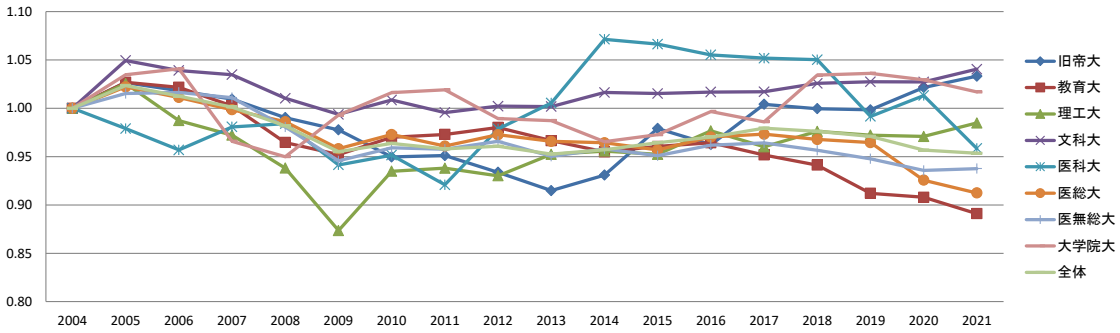
2-1-2 学生納付金収益

ここでは、学生・家計からの入学金、授業料、検定料を合算した学生納付金収益の推移を分析する（図 13-2）。

全体として、2021 年度は法人化初年度（2004 年度）よりも 5%程度減少している。2005 年度の増加については、授業料標準額が 520,800 円から現行の 535,800 円に値上げされたことによる。なお、授業料等の減免については、学生納付金収益の減少ではなく、教育費用の奨学費として計上されるため、この図には影響していない。

次に、法人の特性別にみてみると（カッコ内は 2004 年度を 1 とした 2021 年度の指数）、2021 年度に 2004 年度の水準を維持している特性別区分が、旧帝大（1.03）、文科大（1.04）、大学院大（1.02）となっており、特に文科大は他の特性別区分に比較して変動が小さく、安定した推移が確認できる。近年の傾向は特性別に分かれており、旧帝大、理工大、文科大で増加、教育大、医科大、医総大、医無総大は減少傾向にある。特に教育大は第 3 期中期目標期間を通じて減少が続いており、2021 年度の指数は唯一 0.90 を下回っている（0.89）。

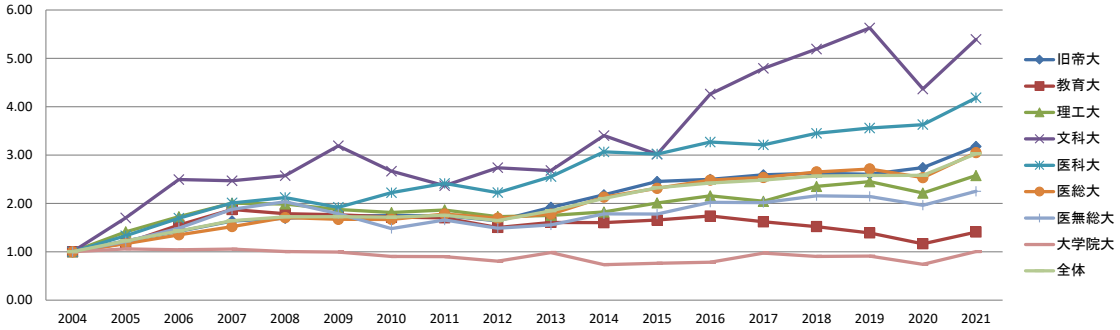
図 13-2　学生納付金収益の推移（2004 年度=1）



2-1-3 受託・共同研究及び受託事業等収益

ここでは、民間企業や国・自治体等からの受託研究収益、共同研究収益、受託事業収益を合算した収益の推移を分析する（図 13-3）。国立大学法人がその研究機能等を活用して自ら稼得する収益であり、次に検討する寄附金収益とともに、財源の多様化を図る上で重要な収益となっている。

図 13-3　受託・共同研究及び受託事業等収益の推移（2004 年度=1）



全体的な傾向としては、2021 年度は法人化初年度（2004 年度）の 3 倍強となっており、法人が積極的に受託・共同研究および受託事業を拡大してきたことがわかる。ただし、東日本大震災直後（2012 年度）と新型コロナウイルス感染症拡大防止のための活動抑制時（2020 年度）には減少がみられる。

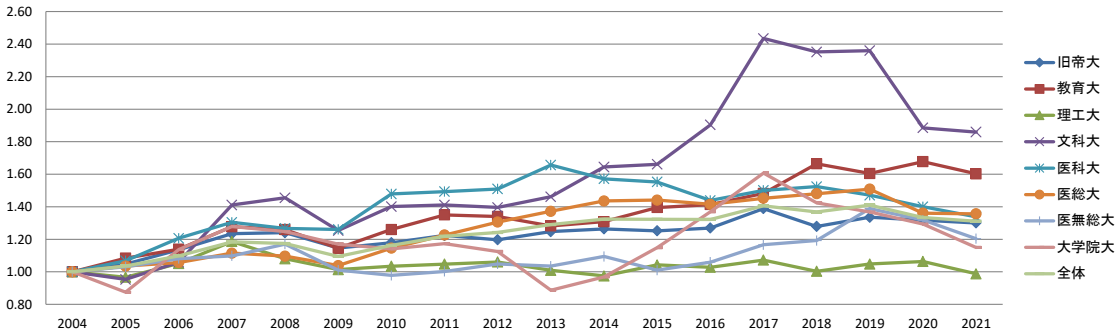
次に、法人の特性別にみてみると（カッコ内は 2004 年度を 1 とした 2021 年度の指数）、文科大（5.39）と医科大（4.18）の大きな増加が目立っている。文科大で 2016 年度以降に急増している点については、東京芸術大学における受託研究費等の受け入れ増加などを反映したものである。また、医科大は、旧帝大とともに 2020 年度も減少しておらず、新型コロナウイルス感染症関係の受託研究費等の受け入れが大きかったことを表している。そして、全体的な増減の推移は、旧帝大（3.18）と医総大（3.05）とほぼ同期していることがみられる。なお、教育大（1.41）と大学院大（1.00）は長期低迷状態となっており、大学院大は法人化以降金額の変動がほとんどない。教育大については、

第 3 期中期目標期間以降に低迷しており、受託・共同研究については、運営費交付金の「成果を中心とする実績状況に基づく配分」の評価項目にもなっているため、運営費交付金にも影響が派生している可能性がある。その他、医無総大（2.25）も 2021 年度に 2004 年度の 2 倍強となっているものの、他の特性別区分に比較すると伸びは見劣りしている。

2-1-4 寄附金収益

ここでは、財源の多様化にあたり重要な役割を果たす寄附金収益の推移を分析する（図 13-4）。ただし、ある年度の寄附金収益は寄附金受入額と一致しないため、注意が必要である。まず、使途指定のある寄附金については、負債の寄附金債務に計上され、使途に沿った費用の発生時に寄附金収益となる。また、第 3 期中期目標期間終了年度（2021 年度）までは、寄附金により償却資産を取得した場合、寄附金収益ではなく資産見返寄附金として負債に計上され、当該償却資産の減価償却費と同額が資産見返寄附金戻入収益として損益計算書に計上されていた[4]（非償却資産を取得した場合には、資本剰余金に計上される）。

図 13-4　寄附金収益の推移（2004 年度=1）



全体的な傾向として、2021 年度は法人化初年度（2004 年度）の 1.3 倍となっており、法人化以降の財源多様化に向けた努力の跡がみられる。

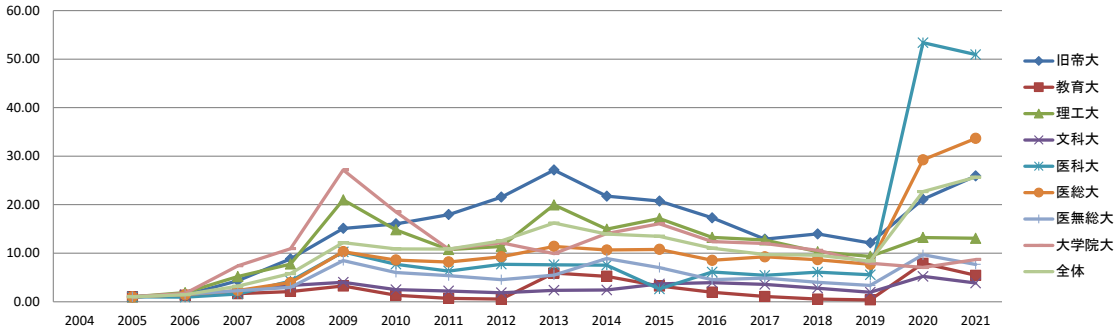
次に、法人の特性別にみてみると（カッコ内は 2004 年度を 1 とした 2021 年度の指数）、文科大（1.86）と教育大（1.60）の増加が大きい。ただし、ここでみているのは各年度の受入額ではなく寄附金収益であるため、使途指定のない寄附金が多いか、あるいは固定資産の取得に充てる部分が少なく、経常的な財源を補填するための使用額が多いといったことが示されている可能性がある。なお、文科大の 2017 年度の急増については、東京芸術大学および一橋大学における寄附金を財源とした執行額の増加を反映したものである。一方、旧帝大（1.30）、医科大（1.34）、医総大（1.36）といった附属病院を持つ特性別区分は、全体とほぼ同期する形で、近年ほぼ同傾向で推移している。収益化額の伸びが小さい特性別区分としては、理工大（0.99）、医無総大（1.20）、大学院大（1.15）があげられるが、特に理工大については、法人化以降、金額にほとんど変動がない。ただし、こうした区分については、固定資産の取得が大きいため収益化している寄附金が少なくなっている可能性もあり、寄附金の獲得能力が低いとは一概に判断できない。

2-1-5 補助金等収益

ここでは、公財政負担による重要な財源である補助金等収益の推移を分析する（図 13-5）。ただし、ある年度の補助金等収益は補助金等受入額と一致しないため、注意が必要である。まず、補助金等については、負債の預り補助金に計上され、交付目的に従った業務の進行に応じて補助金等収

益となる。また、第 3 期中期目標期間終了年度（2021 年度）までは、補助金等により償却資産を取得した場合、資産見返補助金等として負債に計上され、当該償却資産の減価償却費と同額が資産見返補助金等戻入収益として損益計算書に計上されていた[5]（非償却資産を取得した場合には、資本剰余金に計上される）。

図 13-5　補助金等収益の推移（2004 年度=1）



全体的な傾向としては、2009 年度、2013 年度、2020・21 年度の 3 回、大きな伸びを確認することができる。その要因について、まず 2009 年度は、設備整備費補助金や大学改革推進等補助金などの影響が強い。2013 年度については、東北大学の災害復興新生研究機構における東日本大震災の復興関連事業等、大学改革推進等補助金、国立大学改革強化推進補助金などが金額を押し上げている。2020・2021 年度については、特に突出した伸びを示しているが、全法人とも修学支援新制度にともなう授業料等減免費交付金が新設されたこと、および医学部・附属病院を持つ特性別区分（旧帝大、医科大、医総大）における国及び都道府県の新型コロナウイルス感染症関連補助金などが大きく影響している。

次に、法人の特性別にみてみると（カッコ内は、2004 年度を 1 とした指数の 2004～2019 年度の中央値）、旧帝大（15.10）、理工大（11.39）、大学院大（10.92）、医総大（8.58）で収益の伸びが大きい。逆に教育大（1.36）、文科大（2.40）は、他の特性別区分と比較して収益の伸びが小さく、補助金等の交付条件へのマッチング度が低いように見受けられる。他の 2 つの特性別区分については、医科大（6.11）、医無総大（4.55）となっている。

2-2 経常費用の分析

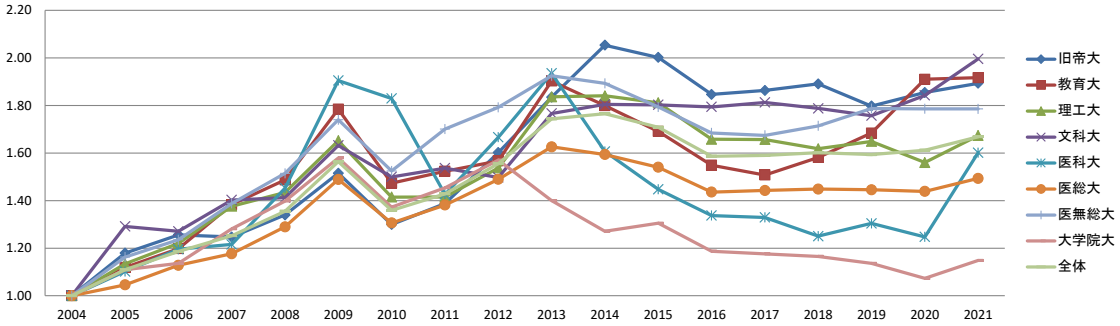
ここでは、水田（2024, 81-88）に依拠しつつ、国立大学法人の経常費用のうち、「教育費用」「研究費用」「人件費」について経年の推移と法人の特性区分別の動向を分析する。

2-2-1 教育経費

図 13-6 は、国立大学法人の損益計算書における教育経費について、法人の特性別に集計し、2004 年度の数値を 1 とした指数で表している。全体的な傾向としては、2009 年度、2013-14 年度に大きな伸びを記録しており、2021 年度は 2004 年度の 1.67 倍の規模となっている。教育に係る物件費については経年で増減の変動はあるものの、法人化当初のレベルよりも増加しており、経費は確実に確保されている。中期目標期間ごとに確認してみると、第 1 期は期末にかけて継続的に増加し、特に 2009 年度の期末に急増していることがわかる。法人化後最初の中期目標期間のため様子をみながら徐々に経費を増加させ、次期への繰越が不確かであったため期末に使い切りに走ったという解釈ができる。続く第 2 期については、2013-14 年度にかけて急増し、その後は漸減している。第 1 期の

経験から期末に経費の使用を集中するのではなく、期末より手前で経費の使い切りを開始したようにみられる。しかし、第 3 期については、ほぼ一定水準で推移している。第 1・2 期の経験から、目的積立金の次期への繰越がほぼ確実となったため、経費の使用を中期目標期間にわたり平準化しているとみられる。なお、2020 年度から就学支援新制度が開始されたため、奨学費の伸びが教育経費全体を押し上げている様子も確認できる。

図 13-6　教育経費の推移（2004 年度=1）



次に、法人の特性別にみてみると（カッコ内は 2004 年度を 1 とした 2021 年度の指数）、旧帝大（1.89）、教育大（1.92）、文科大（2.00）、医無総大（1.79）といったグループで教育経費が大きく伸びている 。教育大、文科大、医無総大については、特財務的状況の厳しい中でも教育経費を確実に確保しており、大学の業務の根幹を支える努力を表しているものとみられる。その他については、理工大（1.67）、医科大（1.60）、医総大（1.49）は全体の平均的な推移である。大学院大（1.15）については、第 2 期中期目標期間の途中まで他の特性別区分と同期していたが、その後は減少が著しい点に特徴がある。

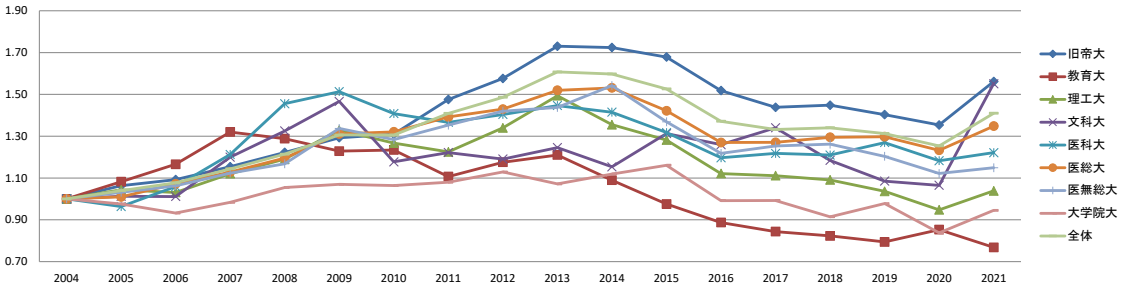
なお、2004 年度を 1 とした 2021 年度の指数がほぼ同じ旧帝大と教育大について、教育経費の細目を比較してみると、以下のようなことが確認できた。まず、消耗品費、備品費、修繕費、減価償却費といった「モノ」に係る費目については、教育大の方が旧帝大よりも変動係数が大きくなっている。つまり、教育大の方が「モノ」の購入を平準化できておらず、「買えるときにまとめて買う」といった動きになっていることがわかる。他方、減価償却費については、旧帝大が第 1～3 期中期目標期間をとおして漸増しているのに対して、教育大は減少しており、教育関連の設備投資に対する余力の違いが明らかとなっている。その他、教育大の報酬・委託・手数料が継続的に伸びており、アウトソーシング等の進展が考えられる。

2-2-2 研究経費

図 13-7 は、国立大学法人の損益計算書における研究経費について、法人の特性別に集計し、2004 年度の数値を 1 とした指数で表している。全体的な傾向としては、教育経費と同じく 2009 年度、2013-14 年度に大きな伸びを記録しており、2021 年度は 2004 年度の 1.41 倍となっている。第 1 期中期目標期間については、期末にかけて継続的に増加しており、教育経費と同じく、法人化後最初の中期目標期間のため様子をみながら徐々に経費を増加させ、次期への繰越が不確かなため期末に使い切りに走ったと思われる。続く第 2 期については、2013-14 年度にかけて急増し、その後は漸減している。第 1 期の経験から期末に経費の使用を集中するのではなく、期末より手前で経費の使用を増加させている。第 3 期については、ほぼ一定水準で推移しつつ、2021 年度に急増している。第

1・2 期の経験から、次期への繰越がほぼ確実となったため経費の使用を中期目標期間にわたり平準化したものと思われる。

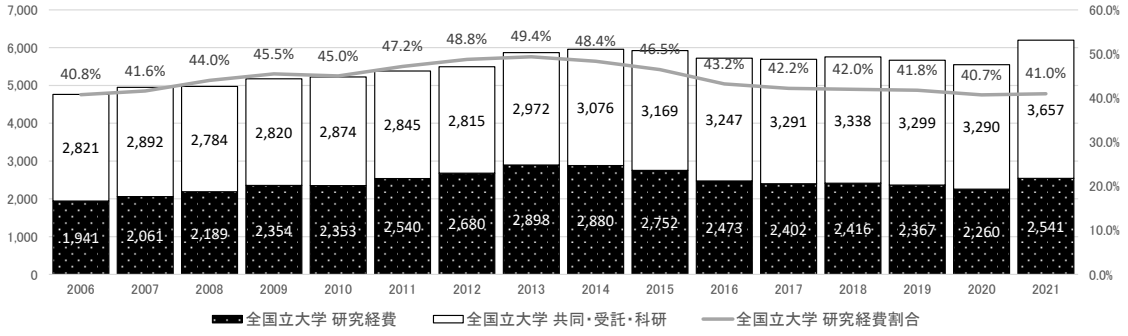
図 13-7　研究経費の推移（2004 年度=1）



次に、法人の特性別にみてみると（カッコ内は 2004 年度を 1 とした 2021 年度の指数）、旧帝大（1.56）、医総大（1.35）、医科大（1.22）といった医学部・附属病院を持つ特性別区分で経費の伸びが著しい。なお、文科大（1.55）は 2021 年度に急増しているが、これは一橋大学の改修工事を反映した一時的なものである。これに対して、教育大（0.77）、理工大（1.04）、大学院大（0.95）といった特性別区分は第 3 期の減少傾向が著しく、特に教育大は研究活動に係る物件費を予算の調整弁に使用している可能性もある。なお、医無総大（1.15）は、3 つの中期目標期間にわたり比較的安定した推移を示している。

また、2004～21 年度の研究経費の増減が対照的な旧帝大と教育大について、研究経費の細目を比較してみると、以下のようなことがみられた。まず、研究経費に占める主な費目が異なっており、旧帝大が実験設備などの大きさを反映した減価償却費が飛びぬけて大きく、次いで消耗品費となっているのに対し、教育大の主な費目は消耗品費と旅費交通費となっている。よって、同じ研究経費といっても性質の異なる費目で構成されている点に注意が必要である。さらに、ほとんどの費目で教育大の方が旧帝大よりも変動係数が大きく増減が不安定な様子も確認できる。これは、教育大の研究経費が容易に増減できる予算の調整弁となっていることの証左ともいえる。

図 13-8　全国立大学法人の広義研究経費の構成と推移（金額：億円）



ちなみに研究に使用される経費については、損益計算書の経常費用にある研究経費以外にも、民間企業や政府・自治体からの受託研究費や共同研究費、あるいは研究者個人をベースとした科学研究費助成事業（以下「科研費」とする）がある。ここでは、こうした経費を含めた研究経費を「広義研究経費」[6]として全体の推移と動向を確認しておく。

図 13-8 によると、国立大学法人の全体的な傾向としては、第 2 期中期目標期間の中盤までは研究

経費が伸び続けたため、研究経費割合が 2013 年度に 49.4%に達した。しかし、その後は研究経費の漸減と外部資金の伸びがあり、研究経費割合は 2020 年度に最低値 40.7%となっている。2021 年度は研究経費と外部資金の両方が大幅に伸びているが、近年の傾向としては、外部資金による財源を確保しなければ、研究活動の水準が維持できない状況にあるといえる。

なお、広義研究経費の動向は、法人の特性別区分によりかなり異なっている。極端な例として、旧帝大と教育大を比較してみると図 13-9 と図 13-10 のようになっている。旧帝大の研究経費割合は 37.1～47.0%で推移しており、運営費交付金等の基盤的財源に対する依存度は常に 5 割を切っている。これに対して教育大の研究経費割合は 61.6～73.0%で推移しており、運営費交付金等の基盤的財源がなければ、研究活動の継続は困難となっている。さらに教育大では、研究経費が漸減を埋める外部資金の確保もできておらず、広義研究経費は減少の一途をたどっている。

図 13-9　旧帝大の広義研究経費の構成と推移（金額：億円）

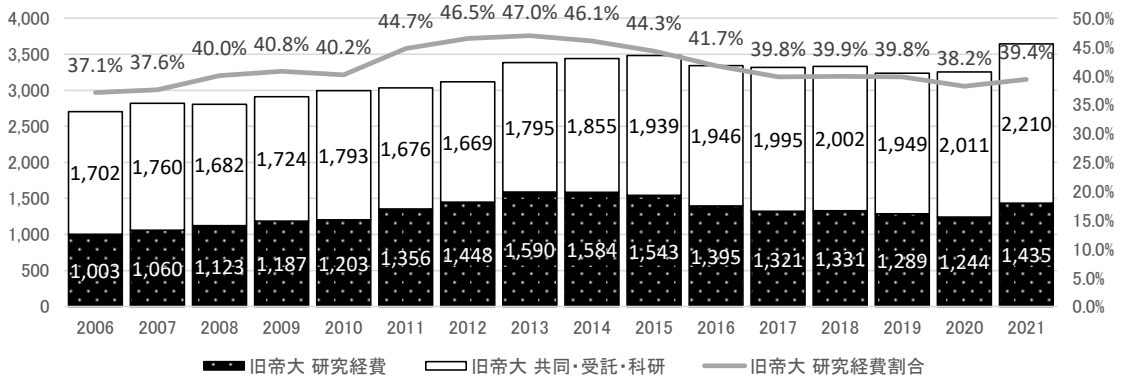
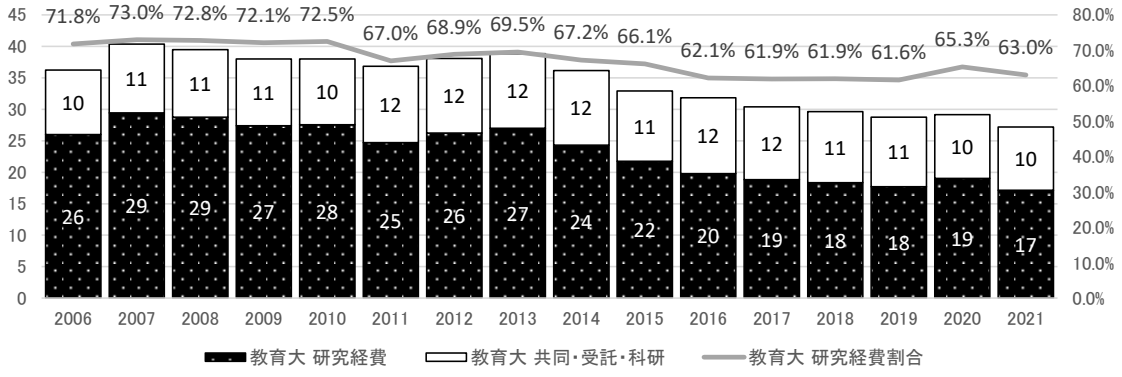


図 13-10　教育大の広義研究経費の構成と推移（金額：億円）



また、その他の特性別区分について確認してみると、旧帝大以外にも理工大、医科大、大学院大の研究経費割合が低く、外部資金を獲得し、基盤的財源への依存度を低く抑えている様子がみられる。逆に、教育大以外では文科大の研究経費割合が高く、外部資金の獲得に苦戦している。

2-2-3 人件費

ここでは、法人化以降の国立大学法人の人件費について、その推移を確認する。具体的には、常勤・非常勤別の教員人件費と職員人件費について、退職給付費を除いた金額を対象とし、法人の特

性別区分による増減傾向を検討する（カッコ内は 2004 年度を 1 とした 2021 年度の指数）。

図 13-11　常勤教員人件費の推移（2004 年度＝1）

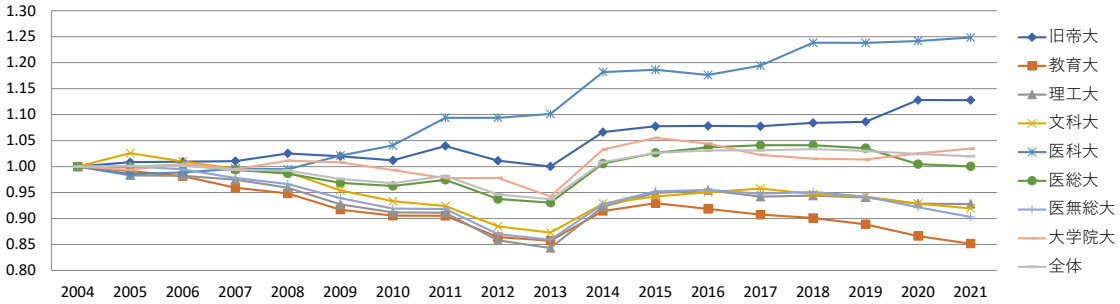
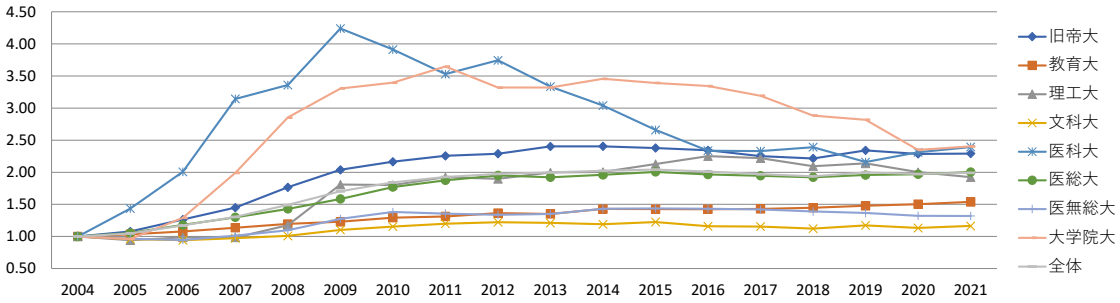


図 13-12　非常勤教員人件費の推移（2004 年度＝1）



まず、常勤教員人件費（図 13-11）について、増加傾向が顕著な特性別区分は医科大（1.25）、旧帝大（1.13）となっており、減少傾向が顕著な特性別区分は教育大（0.85）、医無総大（0.90）、文科大（0.92）、理工大（0.93）である。国立大学法人では、法人化時の定員にもとづいて運営費交付金で措置されている人件費と実際の人件費の差額を補てん財源として活用している。よって、財務状況がひっ迫し、この補てん財源の積極的な確保に動かなければならない大学ほど常勤教職員の削減に動いている可能性が高い。上記のような医学部・附属病院を持たない単科大学等の特性別区分がそうした状況下に置かれていることを示唆している。

次に、非常勤教員人件費（図 13-12）については、すべての特性別区分で 2021 年度は 2004 年度よりも増加している。しかし、増加傾向が顕著な大学院大（2.40）、医科大（2.39）、旧帝大（2.29）に比較して、文科大（1.16）、医無総大（1.32）、教育大（1.54）の増加傾向は弱い。通常は、常勤の減少を非常勤の増加でカバーすることが想定されるため、常勤と非常勤の増減傾向はトレードオフになると予想されるが、実際には異なっている。つまり、常勤教員人件費が維持できていないところは、非常勤教員人件費の伸びも弱く、教育大、文科大、医無総大は人的資本総体の維持に苦戦しているといえる。逆に医学部・附属病院を持つ大学は、常勤、非常勤とも教員人件費の厚みが増しており、教員の体制で格差が拡大している可能性を示唆している。

なお、2020 年度以降の常勤教員人件費について、旧帝大の増加と医総大の減少がみられるのは、東海国立大学機構の設立にともない、岐阜大学分が旧帝大に算入された影響と思われる。

続いて、職員人件費の推移を検討する。まず、常勤職員人件費については（図 13-13）、医科大（1.82）、旧帝大（1.42）、医総大（1.39）、大学院大（1.21）の増加傾向が顕著であり、逆に教育大（0.96）、医無総大（0.96）、文科大（1.02）、理工大（1.03）には増加傾向がほとんどみられない。次に、非常

勤職員人件費については（図 13-14）、大学院大（3.07）、理工大（2.51）、医総大（2.09）、旧帝大（2.05）の増加傾向が顕著であり、医無総大（1.12）、医科大（1.65）、教育大（1.79）、文科大（1.85）の増加傾向は弱い。常勤職員の減少を非常勤職員の増加で補うトレードオフになっておらず、教育大、文科大、医無総大といった常勤職員人件費に増加傾向がみられないところは、非常勤職員人件費の伸びも弱く、人的資本の維持に苦戦している。つまり、教員、職員とも人件費の抑制が避けられない 3 つの特性別区分は共通している点が注目される。

図 13-13　常勤職員人件費の推移（2004 年度＝1）

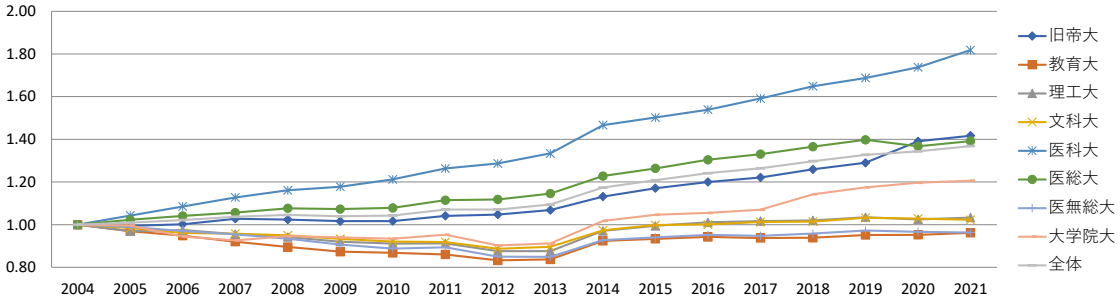
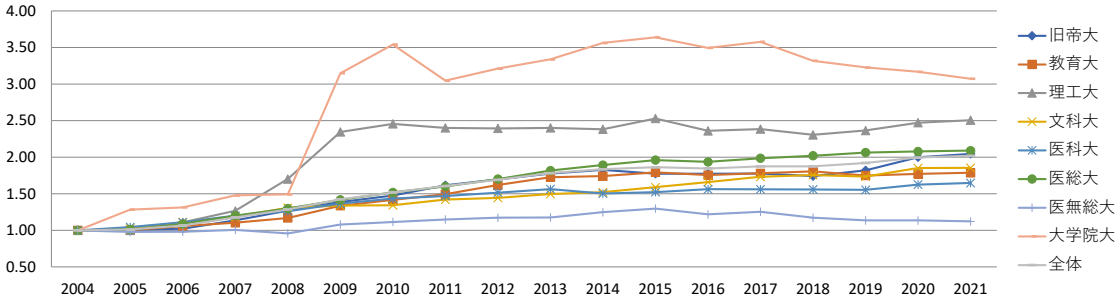


図 13-14　非常勤職員人件費の推移（2004 年度＝1）



なお、医学部・附属病院を持つ大学は、常勤職員人件費の厚みが増している。法人化以降、附属病院収入と診療経費はコロナ禍の一時的な影響を除けば増加の一途をたどっており、附属病院の業務は拡大している。常勤職員人件費の増加は、こうした業務の拡大を反映した看護師等コメディカルの採用と関連していると考えられる。

ちなみに、2012～13 年度に常勤教員および常勤職員の人件費が一時的に減少しているのは、「国家公務員の給与の改定及び臨時特例に関する法律」にもとづき、国立大学法人において給与減額支給措置がとられたことが影響している。そして、2020 年度以降の常勤職員人件費について、旧帝大の増加と医総大の減少がみられるのは、常勤教員人件費と同じく、東海国立大学機構の設立にともない、岐阜大学分が旧帝大に算入された影響と思われる。

3. まとめ

以上、国立大学法人の財務状況の推移について、損益計算書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、経常収益および経常費用に計上された様々な項目について、18 年間の経年の推移をみる限

り、特性別区分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。特に教育経費と研究経費の推移については、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経費の使用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、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。特に広義研究経費における外部研究資金の稼得能力の低さや運営費交付金等の基盤財源への依存度の高さ、人件費における常勤教職員人件費と非常勤教職員人件費の両方の抑制といった、財務的対応能力の難しさが表れている特性別区分があった。よって、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』.

大学改革支援・学位授与機構 2024, 『国立大学法人の財務 令和 5 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.

水田健輔 2023a, 「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変化－」『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, 大学改革支援・学位授与機構, pp. 195-206.

水田健輔 2023b, 「国立大学の財務基盤と教育研究活動：現状と課題」, 令和 5 年度 IDE セミナー配布資料, IDE 大学協会東北支部／東北大学高度教養教育・学生支援機構, 2023 年 11 月 20 日, https://researchmap.jp/kenmizuta/presentations/44083207/attachment_file.pdf (2024/3/4).

水田健輔 2024, 「国立大学法人の制度・会計・財務状況に関する論点と変遷」『同志社商学』, 75(5), pp. 57-93.

＜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] 令和 4 年度の国立大学法人会計基準の改訂により、運営費交付金で償却資産を取得した場合でも、資産見返運営費交付金等には計上せず、運営費交付金収益として損益計算書に計上されることとなった。なお、授業料での償却資産の取得についても、令和 3 年度まで運営費交付金とあわせて同様の処理が行われていた。

[4] 令和 4 年度の国立大学法人会計基準の改訂により、寄附金で償却資産を取得した場合でも、資産見返寄附金には計上せず、寄附金収益として損益計算書に計上されることとなった。

[5] 令和 4 年度の国立大学法人会計基準の改訂により、資産見返補助金等は長期繰延補助金等となり、当該償却資産の減価償却費と同額が補助金等収益として損益計算書に計上されることとなった。

[6] 本稿における「広義研究経費」は、「研究経費＋受託研究費＋共同研究費＋科研費（直接経費）」とする。また、運営費交付金での措置が想定される「研究経費」が「広義研究経費」に占める割合を「研究経費割合」と称し、研究活動の基盤的財源への依存度を表すものとする。

調査報告

第 14 章　2023 年度国立総合大学（G グループ）アンケート調査結果について

水田健輔（大学改革支援・学位授与機構 研究開発部 教授）
竹中亨（大学改革支援・学位授与機構 研究開発部 教授）
佐藤亨（公益財団法人日本生産性本部 部長）

1. 調査趣旨

当機構研究開発部では 2021・22 年度の 2 か年にわたり、国立総合大学の内部資源配分、目標・計画の策定・運用、評価制度等に関するインタビュー調査を 22 大学に対して実施した。その目的は、総合大学における部局配分予算を中心とした予算編成の実態を把握し、収集した情報を広く国立大学法人に還元することにより、知見の共有やノウハウの普及を図ることにあった。また、調査で収集した情報を分析することにより、国立大学法人の教育、研究、社会貢献活動を活性化し、組織運営の効率化を達成する内部予算システムのあり方の検討も進めてきた。その成果として、2 冊の報告書を刊行し、全国の国立大学法人に配布している。

続く 2023 年度については、継続的な動向の把握を目的として、これまでのインタビュー調査と同様の調査項目でアンケート調査を実施することとした。2022 年度までのインタビュー調査にご協力いただいた 22 大学のうち過半の 15 大学は、文部科学省の「国立大学法人の財務分析上の分類」[1]で G グループに属する大学であったことから、すでに過年度の調査対象としてご協力をいただいた大学を含めて、G グループの大学を対象に調査を実施した。

以下では、同調査の結果について単純集計の結果を紹介する。全国の国立大学において、他大学を含めた動向の把握等に役立てていただければ幸甚である。

2. 調査概要

〇調査期間：2023 年 9～12 月

〇調査対象大学（国立総合大学（G グループ））：弘前大学、秋田大学、山形大学、群馬大学、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、鳥取大学、島根大学、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

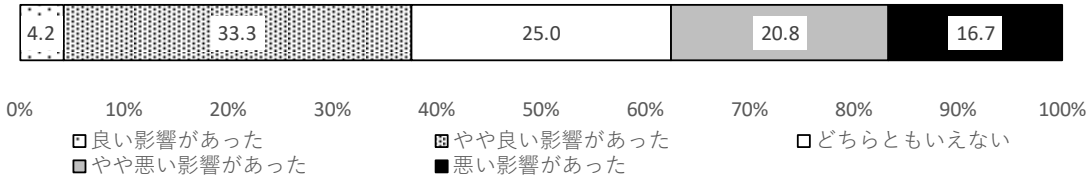
〇回収率：96%

3. 調査結果

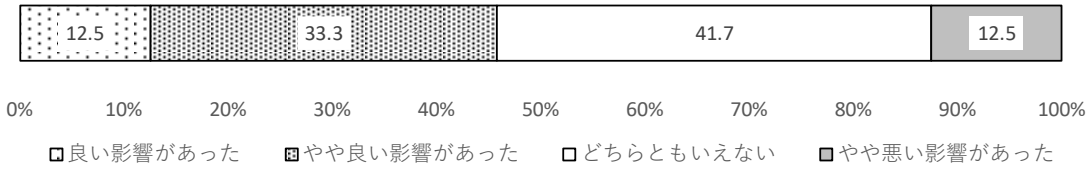
3-1 国立大学法人を取り巻く諸制度の影響等を中心とした設問

3-1-1 運営費交付金の「成果を中心とする実績状況に基づく配分」の影響について

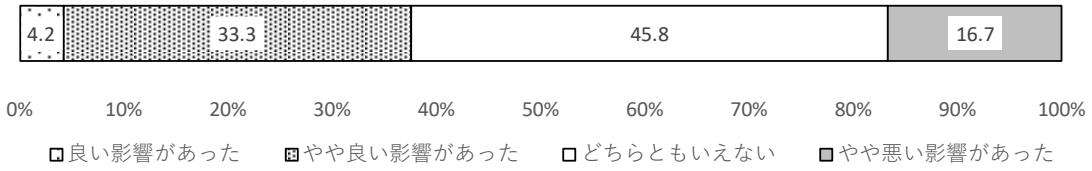
1. 運営費交付金の「成果を中心とする実績状況に基づく配分」で共通指標による評価が導入されたことにより、貴大学の経営面にどのような影響がありましたか。(n=24)



2. 運営費交付金の「成果を中心とする実績状況に基づく配分」で共通指標による評価が導入されたことにより、貴大学の教育面にどのような影響がありましたか。(n=24)

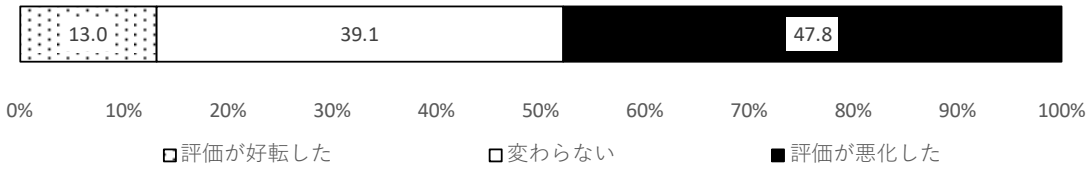


3. 運営費交付金の「成果を中心とする実績状況に基づく配分」で共通指標による評価が導入されたことにより、貴大学の研究面にどのような影響がありましたか。(n=24)



2019 年度から導入された「成果を中心とする実績状況に基づく配分」について、教育面と研究面では「良い影響があった」「やや良い影響があった」が「悪い影響があった」「やや悪い影響があった」を大きく上回っている。他方、経営面では「良い影響があった」「やや良い影響があった」と「悪い影響があった」「やや悪い影響があった」が拮抗している。成果を中心とする実績状況に基づく配分は、教育面・研究面に比較的ポジティブな影響をもたらしたと言える。他方で経営面についてはポジティブな影響を受けている大学とネガティブな影響を受けている大学に 2 分されたと言える。

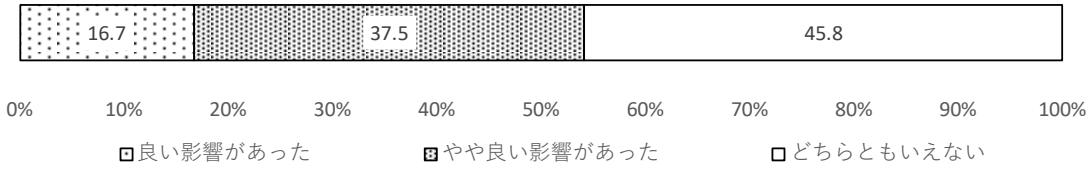
4. 第 4 期中期目標期間に入り、相対評価を行うグループが変更された（3 つの重点支援のグループから附属病院の有無および指定国立大学とそれ以外により 5 グループに再編）ことにより、貴大学の評価結果はどのような影響を受けましたか。(n=23)



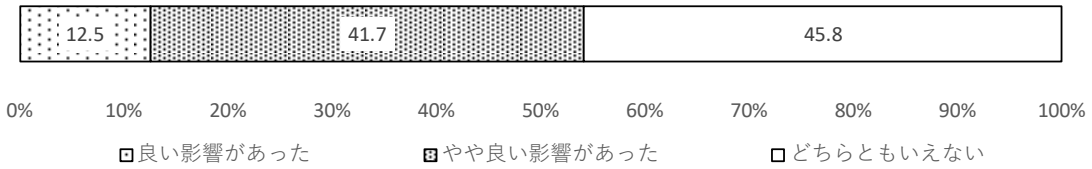
第 4 期中期目標期間から行われた相対評価のグループ変更については、「評価が悪化した」大学が約半数となっている。他方、「評価が好転した」大学は 10%程度となっている。グループ変更はより厳しい評価結果をもたらしたことがわかる。

3-1-2 国立大学法人のガバナンス改革の影響について

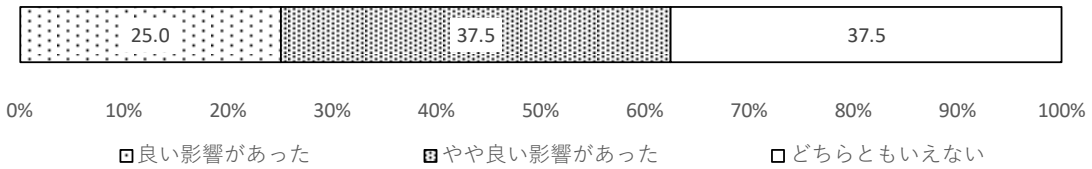
5. 2015 年 4 月施行の学校教育法および国立大学法人法の一部改正に端を発し、2020 年 3 月の国立大学法人ガバナンス・コード（2022 年 4 月改訂）に至る、学長のリーダーシップ強化等を内容とする一連のガバナンス改革により、貴大学の教育面にどのような影響がありましたか。(n=24)



6. 2015 年 4 月施行の学校教育法および国立大学法人法の一部改正に端を発し、2020 年 3 月の国立大学法人ガバナンス・コード（2022 年 4 月改訂）に至る、学長のリーダーシップ強化等を内容とする一連のガバナンス改革により、貴大学の研究面にどのような影響がありましたか。(n=24)



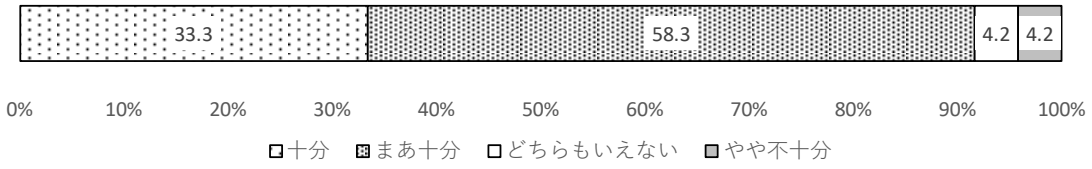
7. 2015 年 4 月施行の学校教育法および国立大学法人法の一部改正に端を発し、2020 年 3 月の国立大学法人ガバナンス・コード（2022 年 4 月改訂）に至る、学長のリーダーシップ強化等を内容とする一連のガバナンス改革により、貴大学の社会貢献面にどのような影響がありましたか。(n=24)



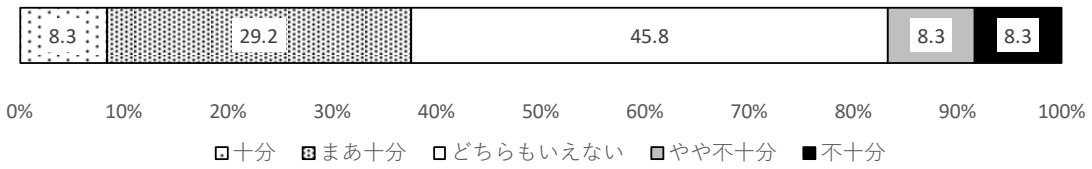
学長のリーダーシップの確立をはじめとした一連のガバナンス改革については、教育面・研究面・社会貢献面で「良い影響があった」「やや良い影響があった」大学が半数を超えている。他方、「悪い影響があった」「やや悪い影響があった」大学はゼロとなっている。ガバナンス改革は教育・研究・社会貢献においてネガティブな影響はなく、ポジティブな影響を与えた大学が多いと言える。

3-1-3 国立大学法人としての自律的な意思決定と運営について

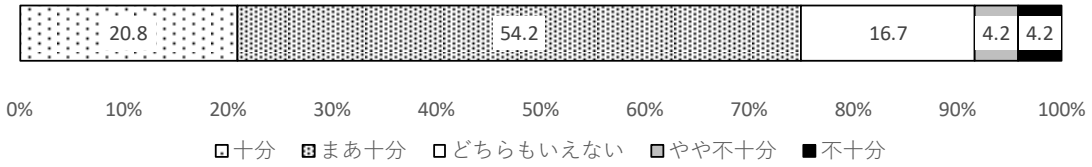
8. 貴大学では、独立した法人格を有する国立大学法人として、入学者選抜、学生確保、教育プログラム運営、成績管理、進級・卒業・修了管理などの学務面で十分に自律的な意思決定と運営ができていると感じていますか。(n=24)



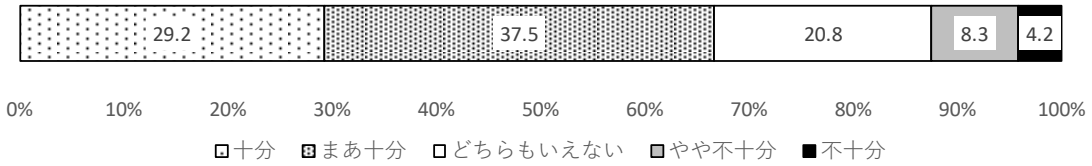
9. 貴大学では、独立した法人格を有する国立大学法人として、多様な財源の確保、資金の調達・運用、学内の予算・決算などの財務面で十分に自律的な意思決定と運営ができていると感じていますか。(n=24)



10. 貴大学では、独立した法人格を有する国立大学法人として、学内組織の新設・改編などの組織面で十分に自律的な意思決定と運営ができていると感じていますか。(n=24)



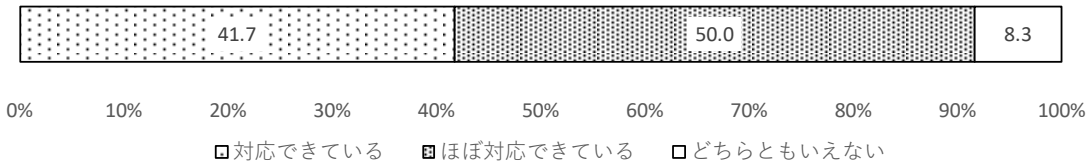
11. 貴大学では、独立した法人格を有する国立大学法人として、役員や教職員の人事面で十分に自律的な意思決定と運営ができていると感じていますか。(n=24)



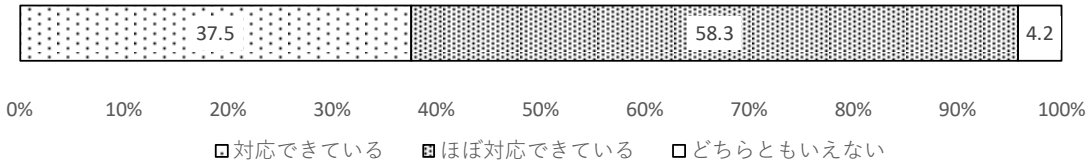
国立大学は法人化されてから 20 年が経過した。この点、自律的な意思決定について学務面で「十分」「まあ十分」とする大学は 90%を超えている。組織面・人事面でも「十分」「まあ十分」とする大学は 70%程度となっている。他方、財務面では「十分」「まあ十分」とする大学は 40%を下回っている。自律的な意思決定について、学務面ではほぼできており、組織面・人事面でもかなりの程度できているが、財務面では課題を残していることがわかる。

3-1-4 第 4 期中期目標期間のマネジメントについて

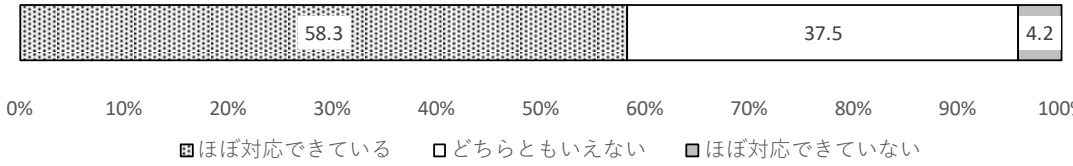
12. 貴大学では、「国立大学法人の戦略的経営実現に向けた検討会議」が 2020 年 12 月に示した「最終とりまとめ」にある法人の「中期目標・中期計画」の「在り方」に対して、現状でどの程度対応できていると感じていますか。(n=24)



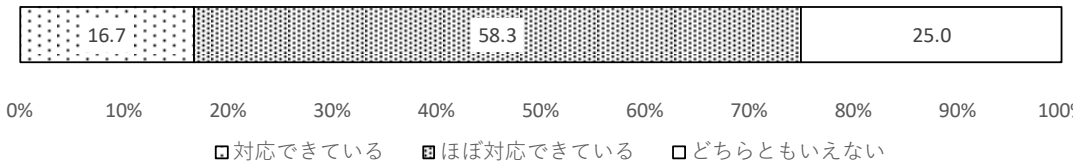
13. 貴大学では、「国立大学法人の戦略的経営実現に向けた検討会議」が 2020 年 12 月に示した「最終とりまとめ」にある法人の「評価」の「在り方」に対して、現状でどの程度対応できていると感じていますか。(n=24)



14. 貴大学では、「国立大学法人の戦略的経営実現に向けた検討会議」が 2020 年 12 月に示した「最終とりまとめ」にある法人の「エンゲージメント」の「在り方」に対して、現状でどの程度対応できていると感じていますか。(n=24)



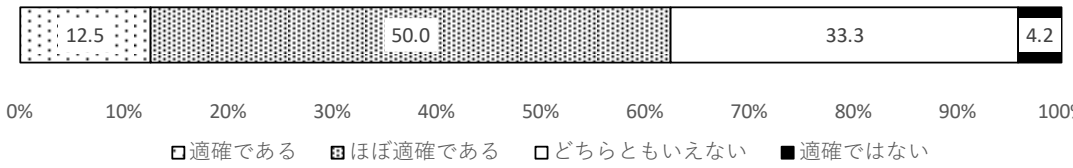
15. 貴大学では、「国立大学法人の戦略的経営実現に向けた検討会議」が 2020 年 12 月に示した「最終とりまとめ」にある法人の「内部統制に係る組織」の「在り方」に対して、現状でどの程度対応できていると感じていますか。(n=24)



国立大学法人の戦略的経営実現に向けた検討会議「国立大学法人の戦略的な経営実現に向けて～社会変革を駆動する真の経営体へ～最終とりまとめ」(2020) で示された事項のうち、中期目標・中期計画では 90%、評価の「在り方」については 95%以上の大学が「対応できている」「ほぼ対応できている」としている。他方、エンゲージメントの「在り方」については 60%弱の大学が「ほぼ対応できている」、内部統制に係る組織の「在り方」については 75%の大学が「対応できている」「ほぼ対応できている」としている。多様なステークホルダーとのエンゲージメントの形成と経営の柔軟性や牽制機能の可視化など内部統制の整備についてはやや課題が残っていると言える。

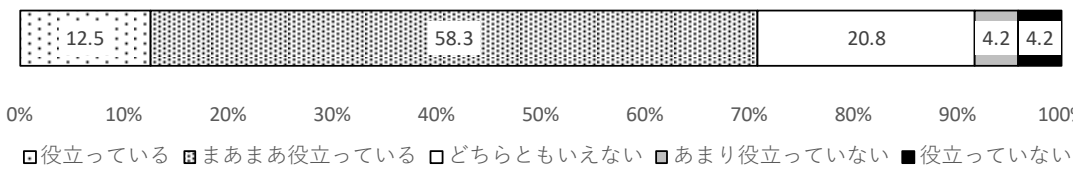
3-1-5 国立大学法人評価および機関別認証評価について

16. 国立大学法人評価は、貴大学の業績をどの程度適確に把握・評価していると感じていますか。(n=24)



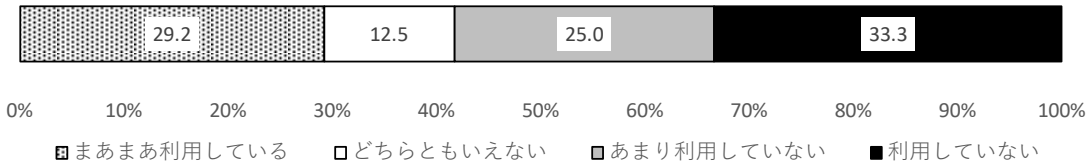
「適確である」と「ほぼ適確である」の双方を合わせると 62.5%（15 校）に上る。一方、否定的な回答「適確でない」はわずか 4.2%（1 校）であった。したがって、大学側は総じて法人評価の適確性に信頼を置いていると言える。

17. 国立大学法人評価の結果は、貴大学の業務改善にどの程度役立っていますか。(n=24)



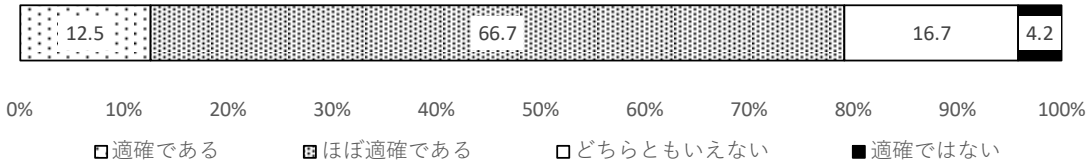
「役立っている」と「まあまあ役立っている」の双方を合わせると 70.8%（17 校）に上る。一方、「あまり役立っていない」と「役立っていない」という否定的回答は合わせて 8.4%（2 校）であった。したがって、大学側は総じて法人評価の有用性を評価していると言える。

18. 貴大学では、国立大学法人評価の結果を学内の業務評価や資源配分にどの程度利用していますか。(n=24)



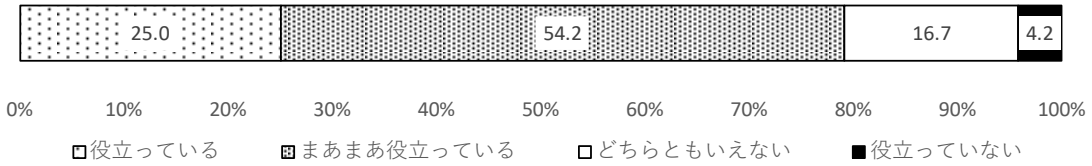
「まあまあ利用している」という肯定的回答は 29.2%（7 校）なのに対して、「あまり利用していない」と「利用していない」の双方を合わせると、58.3%（14 校）に上る。問 17 の結果を考えあわせると、大学側は法人評価を業務評価や資源配分以外の目的で利用する傾向があると考えられる。

19. 機関別認証評価は、貴大学の活動をどの程度適確に把握・評価していると感じていますか。(n=24)



「適確である」と「ほぼ適確である」を合わせると 79.2%（18 校）なのに対して、否定的な回答「適確でない」はわずか 4.2%（1 校）であった。したがって、大学側は総じて認証評価の適確性に信頼を置いていると言える。

20. 機関別認証評価の結果は、貴大学における業務の改善にどの程度役立っていますか。(n=24)



「役立っている」と「まあまあ役立っている」という肯定的回答は 79.2%（19 校）なのに対して、「役立っていない」は 4.2%（1 校）であった。したがって、大学側は総じて認証評価の有用性を評価していると言える。

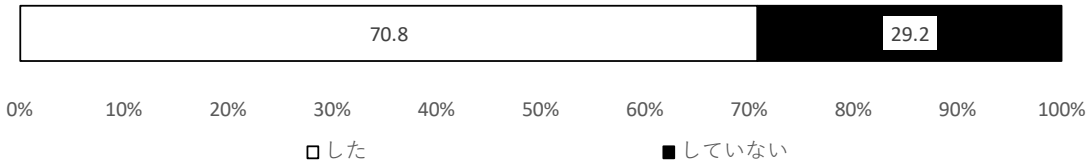
21. 現行の法定の評価制度について、改善すべきだと思う点は何ですか。(記述回答)

「特になし」との回答は 1 校のみであり、他の大学は種々の要望を述べている。要望点は大きく括れば、①評価の制度・基準の不明確さや不透明性の改善、②受審のための労力負担の低減、③評価制度の整理・統合に集約される。

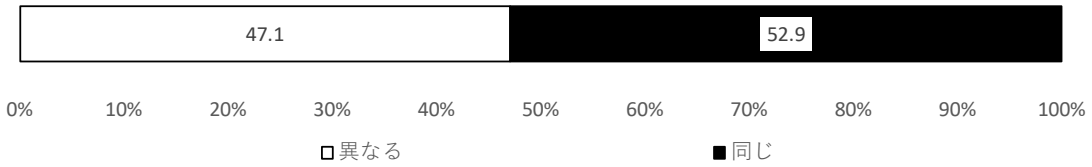
3-2 大学内部の諸制度の設計等を中心とした設問

3-2-1 大学における内部資源配分の設計について

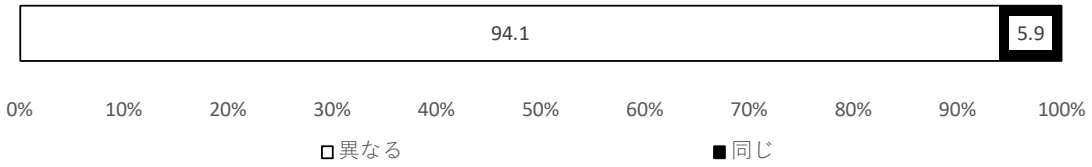
22. 2023 年度における部局への教育経費の配分は、基本的に[単価×学生数]で配分しましたか。（n=24）



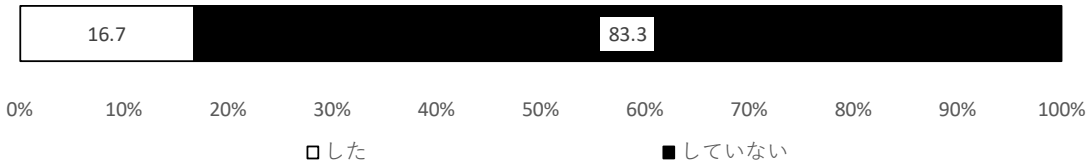
- 単価は、学生の所属（文系・理系・医系等）により異なりますか。（n=17）



- 単価は、学生の学部生／大学院生や学年により異なりますか。（n=17）

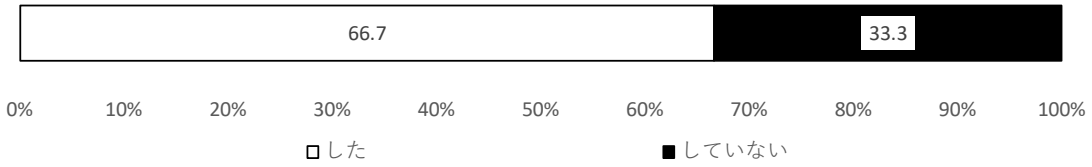


- 2022 年度からの光熱水料の高騰や物価の上昇に対応するため、2023 年度の教育経費の配分方法を 2022 年度の単価や配分方法から変更しましたか。（n=24）

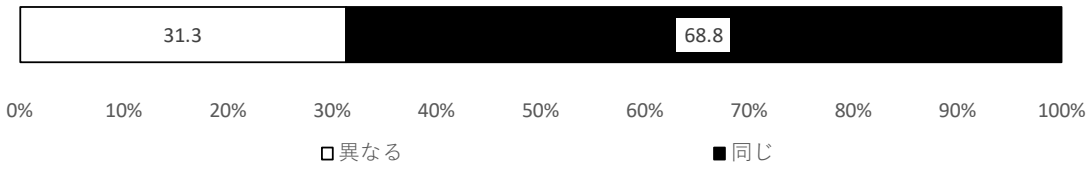


部局への教育経費の配分については、「単価×学生数」で計算している大学が 70.8%（17 校）となっており、一般的といえる。この 17 校のうち学部生か大学院生かによって単価を変えている大学が 94.1%（16 校）であり、大学は学部生と大学院生の教育コストの差を反映している。しかし、学生の所属により単価を変えている大学は 47.1%（8 校）であり、文系・理系・医系等の学問系統による教育コストの差を重視するか否かは判断が分かれている。なお、光熱水料の高騰や物価高にともない配分方法を変更した大学は 16.7%（4 校）と少数派であった。今後の継続的なインフレ下での部局配分予算を考える場合、前年度からの名目値の維持では購買力が目減りしてしまうため、対応が必要になるであろう。

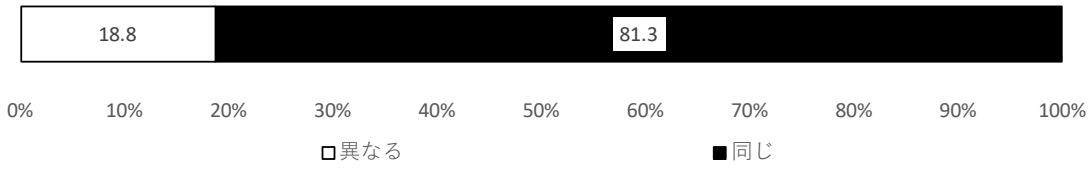
23. 2023 年度における部局への研究経費の配分は、基本的に[単価×教員数]で配分しましたか。（n=24）



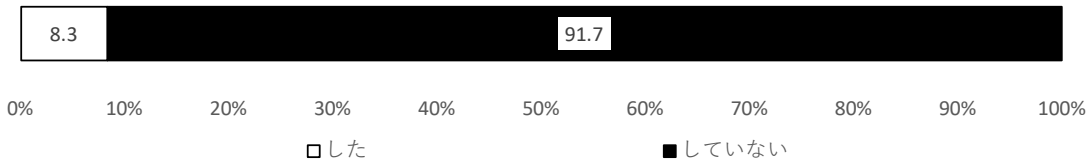
- 単価は、教員の所属（文系・理系・医系等）により異なりますか。（n=16）



- 単価は、教員の職階（教授／准教授／講師／助教等）により異なりますか。（n=16）

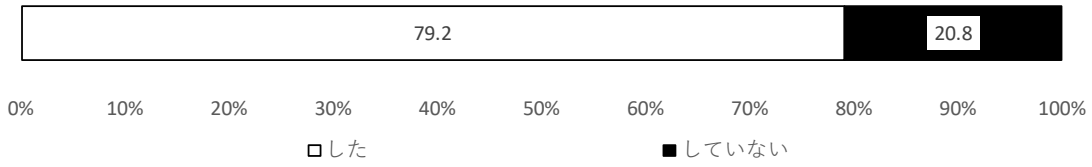


- 2022 年度からの光熱水料の高騰や物価の上昇に対応するため、2023 年度の研究経費の配分方法を 2022 年度の単価や配分方法から変更しましたか。（n=24）



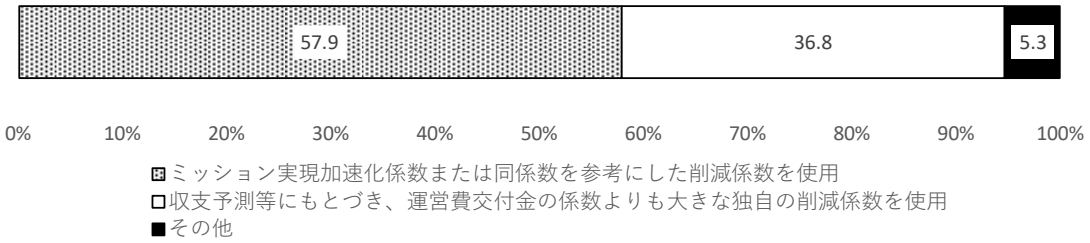
部局への研究経費の配分については、「単価×教員数」で計算している大学が 66.7%（16 校）と多数派であるが、教育経費よりも「単価×員数」で算定している大学は 1 校少なくなっている。また、この 16 校うち教員の所属や職階で単価に差をつけている大学は、それぞれ 31.3%（5 校）、18.8%（3 校）となっており、こうした要因による研究コストの差を認識している大学は少ない。つまり、単価は設定しても教員当たりで一律にしている大学が多数派となっている点で教育経費とは異なっている。なお、光熱水料の高騰や物価高にともない配分方法を変更した大学は 8.3%（2 校）とほとんど存在せず、今後の継続的なインフレ下での部局配分予算を考える場合、前年度からの名目値の維持では購買力が目減りしてしまうため、対応が必要になるであろう。

24. 2023 年度の部局配分予算について、一定の削減係数をかけて減額しましたか。（n=24）

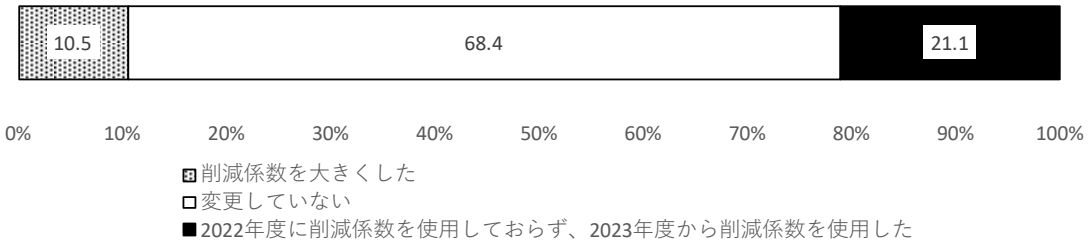


- 削減係数は部局配分予算のうちどの経費に適用しましたか。（n=19・複数回答可）

- 削減係数の設定方法について、最もあてはまるものはどれですか。（n=19）

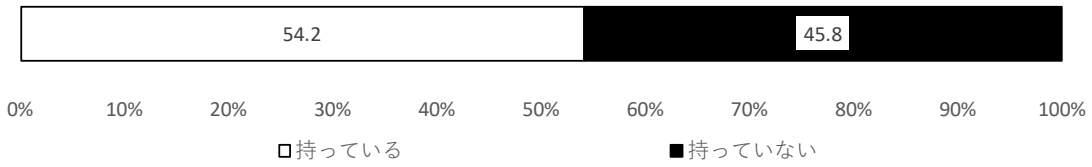


- 2022 年度からの光熱水料の高騰や物価の上昇に対応するため、2023 年度の削減係数を 2022 年度の水準から変更しましたか。（n=19）

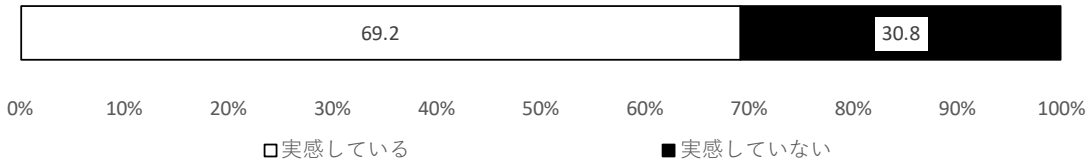


部局配分予算に対して、一定の削減係数を適用した大学は 79.2%（19 校）と大多数になっている。ただし、内訳として教育経費に適用した大学は 52.6%（10 校）、研究経費に適用した大学は 63.2%（12 校）にとどまっており、削減の対象としては管理的経費（89.5%・17 校）が中心となっている。よって、財務的に厳しい中でも、教育・研究に直接関係する経費にはなるべく影響させないように配慮している様子がみられる。なお、削減係数の値については、ミッション実現加速化係数と同率を設定している大学が 57.9%（11 校）と最も多い。つまり、ミッション実現加速化係数の適用による基幹経費の削減を大学が裁量的に使用できる経費の減少としてとらえ、部局配分予算に影響させているものと思われる。また、独自の収支予測にもとづいてミッション実現加速化係数よりも大きな削減率を設定している大学が 36.8%（7 校）存在する。ちなみに、光熱水料の高騰や物価高にともない、経費節減のために削減係数を大きくした大学は 10.5%（2 校）に過ぎず、ほとんどの大学は影響させなかった。

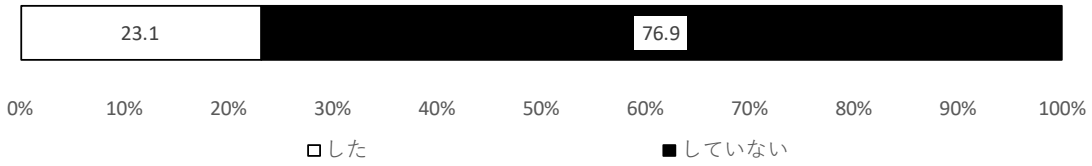
25. 2023 年度現在、部局配分予算について、未使用分の翌年度以降への繰越や不足分の翌年度以降からの前借などが可能となる制度をお持ちですか。(n=24)



- 導入した制度の効果があがっていると実感されていますか。(n=13)

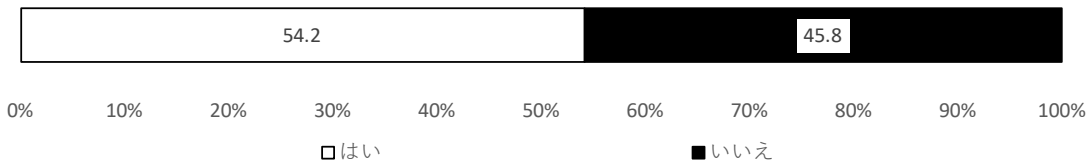


- 2022 年度からの光熱水料の高騰や物価の上昇に対応するため、2022・23 年度に制度の変更や一時停止をしましたか。(n=13)

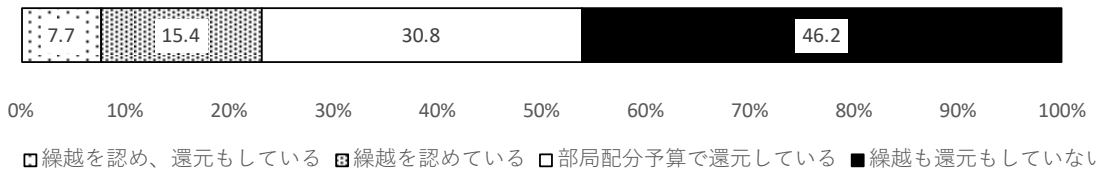


部局配分予算について、未使用分の繰越や不足分の前借を可能とするような制度を持っている大学は 54.2%（13 校）と半数を超えている。単年度予算の弊害を避けるための制度整備に努力している大学が多いものとみられる。この 13 校のうち効果を実感している大学は 69.2%（9 校）となっており、無駄な駆け込み執行などを避け、必要な時に必要な金額を使用できるようにすることにより、効率的・効果的な予算運営を実感しているようである。なお、光熱水料の高騰や物価高にともない繰越・前借制度を一時的に停止した大学は、13 校のうち 23.1%（3 校）と少数であり、制度はおおむね維持されている。

26. 2023 年度現在、教員人件費についてポイント制を採用し、部局にポイントを配分する形をとっていますか。(n=24)



- 部局の未使用のポイントについては、繰越あるいはポイント相当額を部局配分予算で還元していますか。(n=13)



教員人件費のポイント制を導入し、部局にポイントを配分している大学は 54.2%（13 校）と半数を超えており、ポイント制の普及が明らかとなっている。また、この 13 校のうち未使用ポイントの繰越を認めている大学が 23.1%（3 校）、部局配分予算で未使用ポイントを還元している大学が 38.5%（5 校）となっており、制度を導入している大学の約半数で部局の裁量を活かす柔軟な運用が行われている。

27. 2023 年度現在の共同・受託研究や外部資金の獲得にともない措置される間接経費について質問します。

- 間接経費率は何%ですか。（記述回答）

間接経費率については、原則 30%としている大学が多く、特に受託研究については、24 校中 23 校（95.8%）で 30%となっている（残り 1 校は「0～30%」という回答）。30%超の回答は皆無であり、30%が標準的かつ最高限というのが現状である。受託事業、共同研究や奨学寄附金については、10%あるいは 20%という受託研究よりも低い間接経費率を設定している大学も散見される。

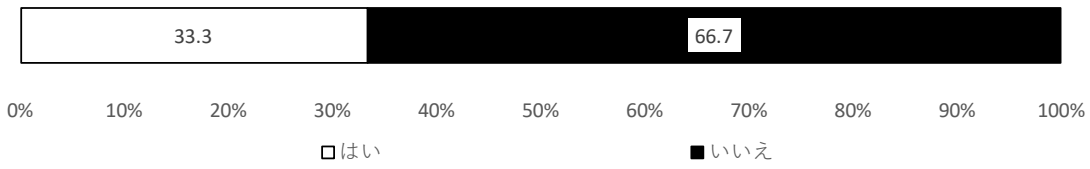
- 共同・受託研究や外部資金を獲得した部局に対して間接経費総額の何%を還元していますか。（記述回答）

間接経費の部局への還元率については、資金の種類によらず統一的に 50%という回答が 37.5%（9 校）と最も多くなっている。その他、40%が 12.5%（3 校）、60%が 8.3%（2 校）、25%が 4.2%（1 校）となっており、50%の 9 校と合わせて全体の 62.5%が資金の種類によらず統一的に還元率を設定している。獲得資金の種類により還元率を変えている大学については、競争的研究費の還元率を高くし、共同研究の還元率を低めに設定している例がみられる。

- 共同・受託研究や外部資金を獲得した教員に対して間接経費総額の何%を還元していますか。（記述回答）

間接経費の教員への還元については、部局の判断にまかせている大学が 62.5%（15 校）となっており、教員への還元を行っていない（または内部規程で定めていない）大学が 25.0%（6 校）、合わせて 9 割弱の大学は本部主導での還元は実施していない。残り 3 大学の方針はそれぞれ異なっており、共通した方向性は見いだせない。

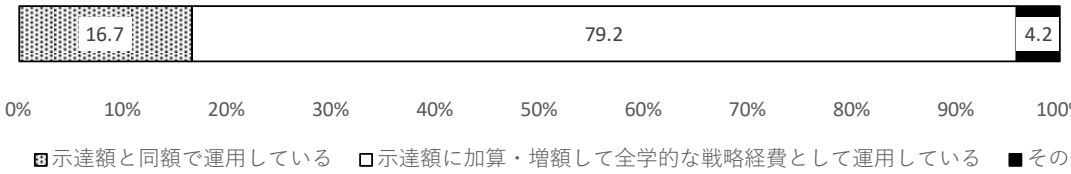
- 共同・受託研究や外部資金を獲得した教員に対して還元している場合、新年俸制教員の業績給として還元していますか。（n=24）



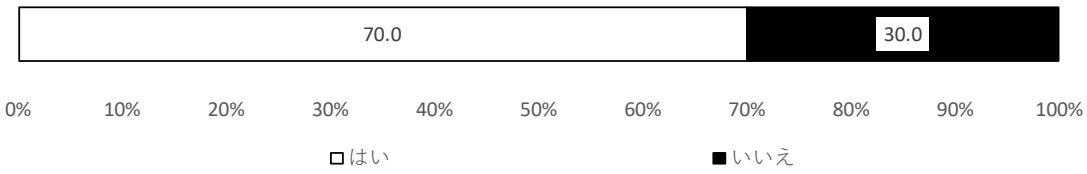
学内規程等で定めた全学的な教員個人への間接経費の還元については、ほとんど行われていない。しかし、本設問では 33.3%の大学（8 校）で共同・受託研究や外部資金を獲得した新年俸制教員に業績給が措置されている。設問文に「間接経費の還元」と記載していないため、間接経費を財源とする以外の報奨としての業績給を含めた実施大学の現状が反映したものと思われる。

28. 2023 年度現在の学長裁量経費について質問します。

- 学内予算における学長裁量経費については、文部科学省からの運営費交付金示達額と同額で運用されていますか。（n=24）

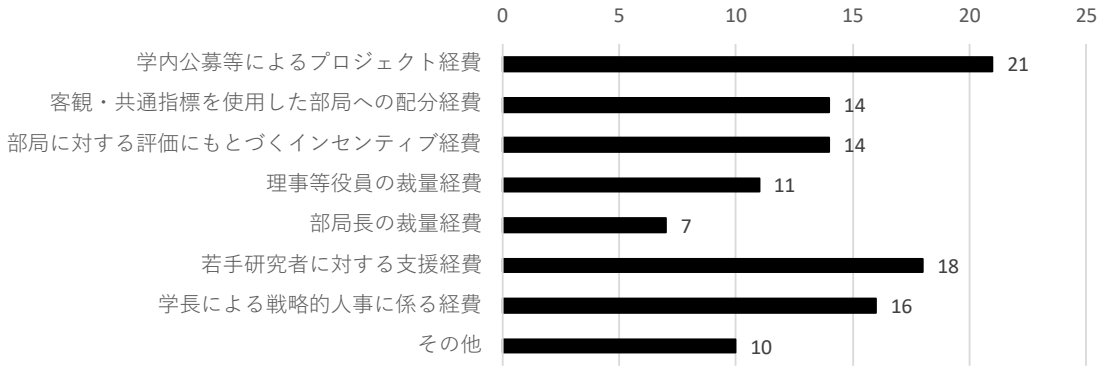


- 第 4 期中期目標期間以降は「ミッション実現加速化経費」とあわせて運用していますか。（n=20）

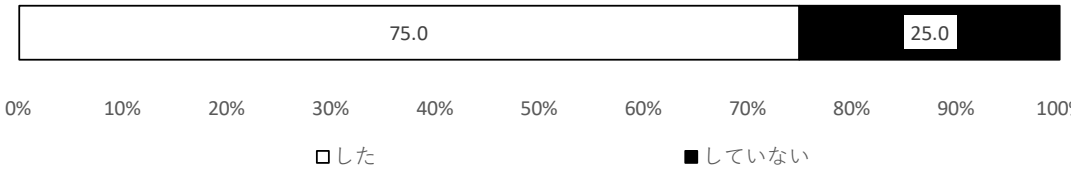


学長裁量経費の学内予算における位置づけについては、文部科学省からの示達額と同額で計上し、運用している大学は 16.7%（4 大学）に過ぎず、83.3%の大学（20 校）は全学的な政策的あるいは戦略的な経費に組み入れて運用している。また、このうち 70.0%の大学（14 校）は、第 4 期中期目標期間のミッション実現加速化経費と学長裁量経費を合わせて運用している実態が明らかとなった。

- 学長裁量経費の使途として、あてはまるものすべてをお選びください。（n=24・複数回答可）



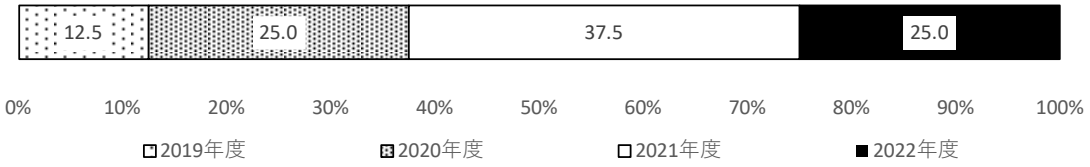
- 2022 年度からの光熱水料の高騰や物価の上昇に対応するため、学長裁量経費の執行を保留または縮減、あるいは部局における光熱水料の高騰への支援を名目として学長裁量経費を配分するなどの対応をしましたか。（n=24）



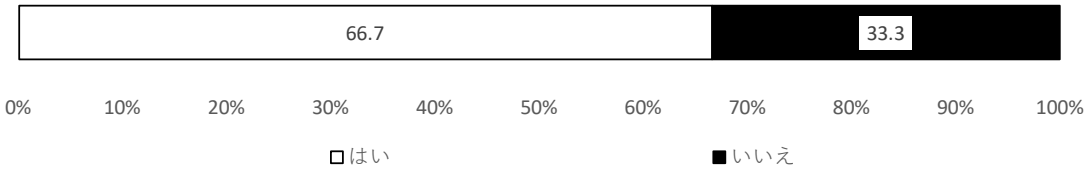
最も多くの大学が学長裁量経費の使途としているのは、「学内公募等によるプロジェクト経費」であり、87.5%（21 校）となっている。次いで、「若手研究者に対する支援経費」が 75.0%（18 校)、「学長による戦略的人事に係る経費」が 66.7%（16 校）で続いている。その他、「「成果を中心とする実績状況に基づく配分」における客観・共通指標を使用した部局への配分経費」と「大学独自の部局に対する評価にもとづくインセンティブ経費」が 58.3%（14 校）で半数を超えており、部局への評価にもとづく加配財源に使用している大学も少なくない。他方、理事等役員や部局長への裁量経費の財源としている大学は半数を下回っている。なお、光熱水料の高騰や物価高にともない、学長裁量経費の執行を保留・削減、あるいは部局への支援のために配分した大学は 75.0%（18 校）に上っており、急激な情勢変化に対応するための調整財源としても機能している。

29. 運営費交付金の「成果を中心とする実績状況に基づく配分」における共通指標を使用した部局への予算配分について質問します。

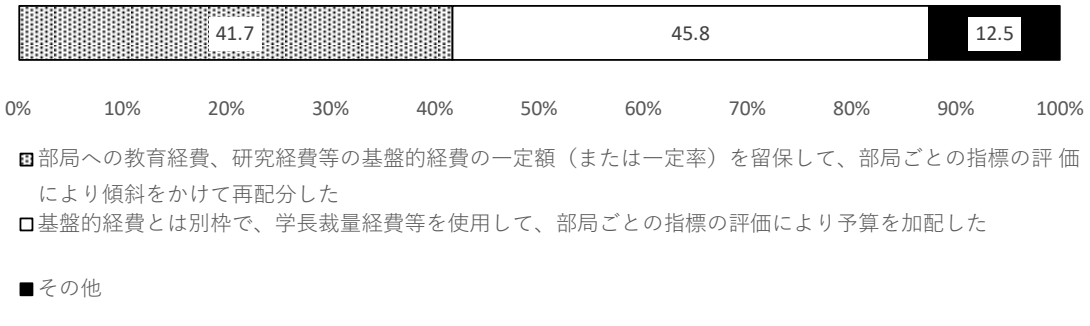
- 共通指標を使用した部局への予算配分は、何年度に開始されましたか。（n=24）



- 共通指標を使用した部局への予算配分について、上記の開始年度以降に配分方法を変更しましたか。（n=24）



- 2023 年度における共通指標を使用した部局への予算配分方法について、最もあてはまるものをお選びください。（n=24）



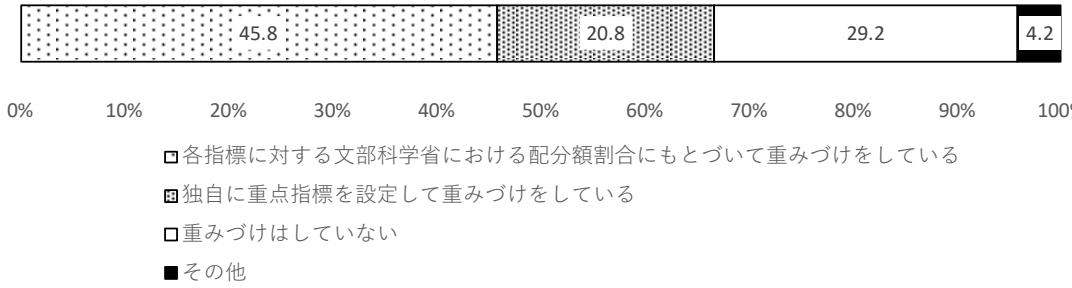
「成果を中心とする実績状況に基づく配分」の共通指標を学内の部局配分予算に使用し始めた年度については、2019 年度が 3 校(12.5%)、2020 年度が 6 校(25.0%)、2021 年度が 9 校(37.5%)、2022 年度が 6 校（25.0%）となっており、2021 年度以降が 62.5%（15 校）と過半を占める。2021

年度に「会計マネジメント改革状況」において共通指標の評価結果を部局予算配分に使用した場合に加点されることになったため、学内予算への利用が加速したものと思われる。ただし、66.7%の大学（16 校）が、開始年度後に配分方法を変更しており、学内で適切なインセンティブを与える制度を構築すべく、継続的な改良が行われたとみられる。なお、部局予算配分にあたっては、部局の基盤的経費の一部を保留して傾斜をかけて再配分している大学が 41.7%（10 校）、学長裁量経費等を使用した加配を行っている大学が 45.8%（11 校）となっており、配分財源の捻出方法は両者がほぼ拮抗している。

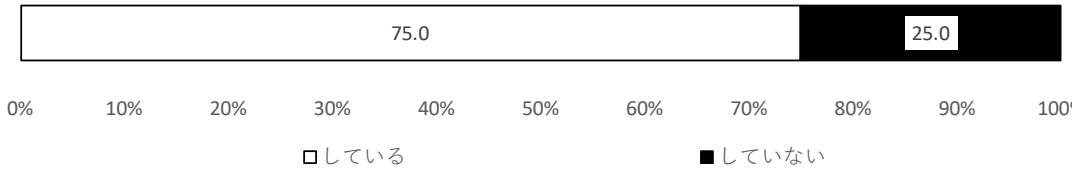
- 2023 年度における共通指標を使用した部局への予算配分で使用した指標について、あてはまるものすべてをお選びください。（n=24・複数回答可）

部局予算配分に使用した共通指標については、「常勤教員当たり科研費獲得額・件数」が 100.0%（24 校）、「卒業・修了者の就職・進学等の状況」、「常勤教員当たり研究業績数」、「常勤教員当たり受託・共同研究等受入額」が 91.7%（22 校）となっており、ほぼすべての大学で、この 4 指標を利用して教育と研究の両面から評価を行っている。その他では、「若手研究者比率」が 83.3%（20 校）、「博士号授与の状況」が 70.8%（17 校）となっており、若手研究者の養成・雇用に関わる指標が続いている。なお、2022 年度から研究業績や外部からの獲得資金といった指標について、伸び率・伸び幅の指標が加わったが、部局予算配分にこうした新しい指標の評価を反映している大学は、まだ少数派となっている。

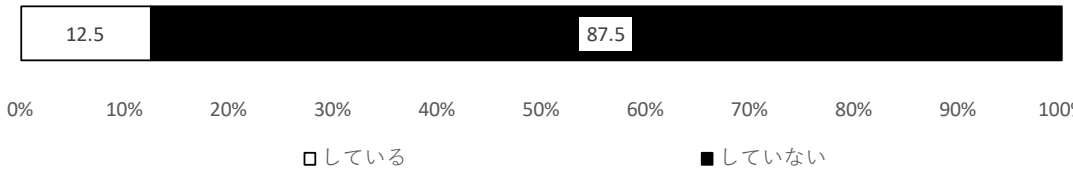
- 2023 年度における客観・共通指標を使用した部局への予算配分で複数の指標を使用されている場合、指標の重みづけをされていますか。（n=24）



- 2023 年度における共通指標を使用した部局への予算配分において、文部科学省からフォローアップ資料として提供されたグループ別・学系別偏差値を使用していますか。（n=24）

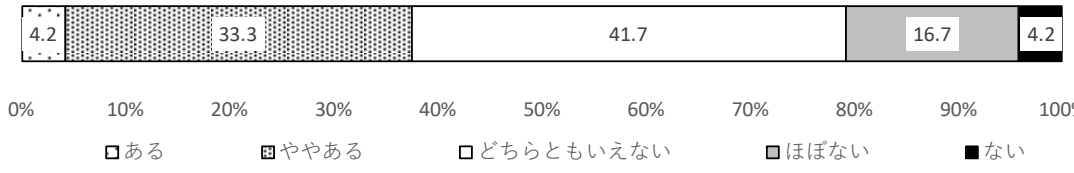


- 2023 年度における共通指標を使用した部局への予算配分において、教育経費や研究経費などのコスト情報を加味した評価を行っていますか。（n=24）



学内の部局予算配分で共通指標を使用する際には、複数の指標が一般的に使用されている。そして、各指標をすべて均等に評価している大学は 29.2%（7 校）と少数派であり、指標の重要度に応じて重みづけをしている大学が普通である。具体的に、重みづけをしている 17 校のうち、文部科学省における配分額割合を反映した重みづけをしている大学が 64.7%（11 校）と最も多くなっており、各指標に割り振られたマクロの予算金額比をミクロの学内予算にも反映しているケースが過半であることがわかった。なお、文部科学省から各大学に、各指標について学系別（学問分野別）の偏差値が情報として提供されているが、この偏差値を利用している大学は 75.0%（18 校）を占めており、利用度が高い。また、2022 年度以降、「会計マネジメント改革等の状況」において「決算情報と教育研究等の成果・実績等の費用対効果を含む比較分析」を行い経営判断に活用しているか否かが加点要素として加わった。それにともない、部局予算配分の際に共通指標とコスト情報を連携させて使用している大学もあるが、12.5%（3 校）とごく少数にとどまっている。

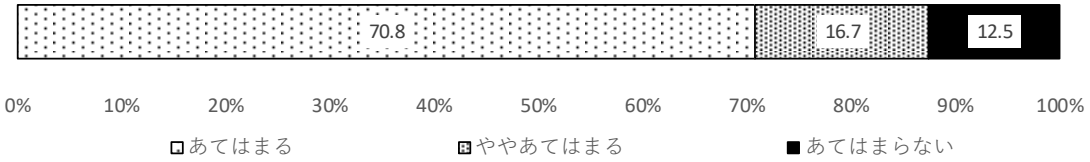
- 2023 年度現在で共通指標を使用した部局への予算配分について、部局の教育活動・研究活動の活性化や質の向上に結びついたという感触はありますか。（n=24）



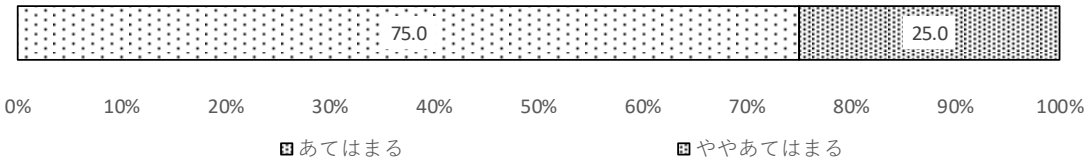
共通指標を使用した部局予算配分が教育・研究活動にどのような影響を及ぼしているかについては、判断を保留している回答が 41.7%（10 校）と最も多いが、否定的な回答が 20.8%（5 校）なのに対して、肯定的な回答が 37.5%（9 校）となっており、肯定的な評価が若干上回っている。

- 共通指標を使用した部局への予算配分を貴大学で導入した理由として、次の理由はどの程度あてはまりますか。

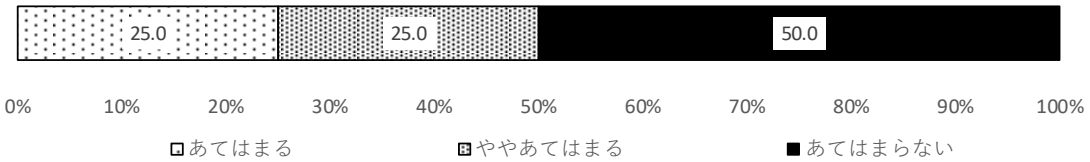
  ✓ 「成果を中心とする実績状況に基づく配分」における「会計マネジメントの改革状況」で共通指標を部局の予算配分に使用していることが加点要素となっているため。(n=24)



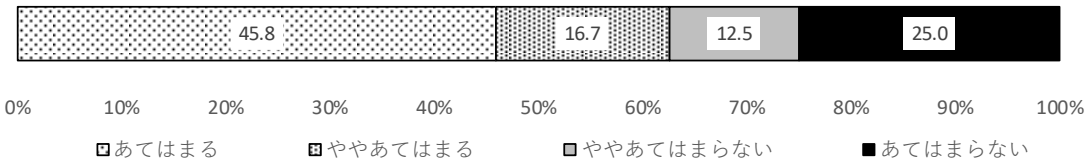
  ✓ 客観・共通指標の良し悪しで運営費交付金が増減する事実を全学で共有し、部局に指標の向上に向けた意欲を高めてもらうため。(n=24)



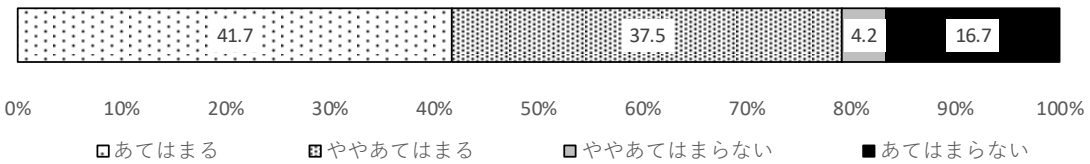
  ✓ 学内予算配分は過去の経緯に左右され、固定的になる傾向があるため、配分方式にできるだけ透明性と合理性をもたせるため。(n=24)



  ✓ 部局間の競争環境を作りだすことにより、教育・研究を全学的に活性化するため。(n=24)



  ✓ 部局の教育・研究活動を全学的な戦略や方針に合致するように誘導するため。(n=24)

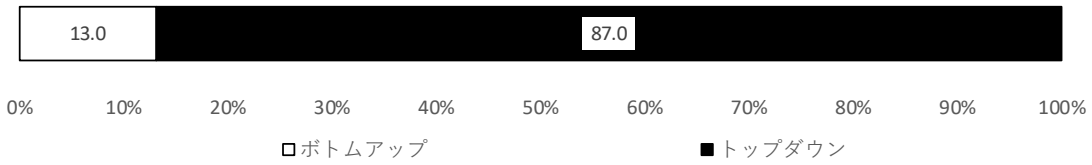


✓ その他 1 件（記述回答）：共通指標の制度開始以前から、本学独自の指標による評価に基づく配分を行っていたため。

共通指標を使用した部局への予算配分を導入した理由については、「部局に指標の向上に向けた意欲を高めてもらうため」という理由が「あてはある」と「ややあてはまる」を合わせて 100.0%（24 校）となっている。次に多いのは、「「会計マネジメント改革等の状況」で共通指標を部局の予算配分に使用していることが加点要素となっているため」であり、87.5%（21 校）である。この 2 つの理由は、どちらかというと制度を背景とした「受け身」の理由であり、大学独自の目的と整合した能動的な理由ではない。しかし、「部局の教育・研究活動を全学的な戦略や方針に合致するように誘導するため」が 79.2%（19 校）、「部局間の競争環境を作りだすことにより、教育・研究を全学的に活性化するため」が 62.5%（15 校）となっており、共通指標を使用した部局予算配分を導入するからには、自大学のためにその利点をできるだけ引き出したいとする意欲がみられる。

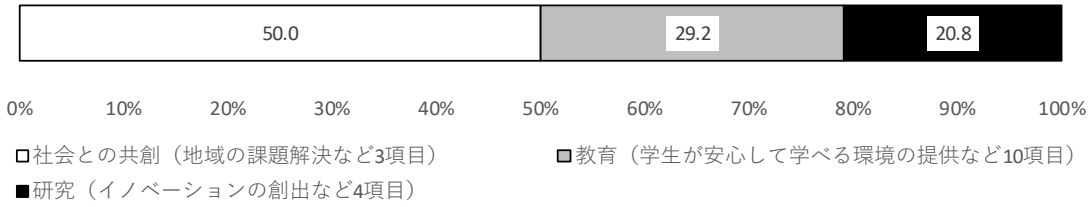
3-2-2 大学における中期目標・中期計画の策定と運用について

30. 貴大学では、第 4 期中期目標大綱からの項目選択について、部局からの意見集約（ボトムアップ）と本部主導の決定（トップダウン）のうち、どちらの傾向が強かったでしょうか。(n=23)



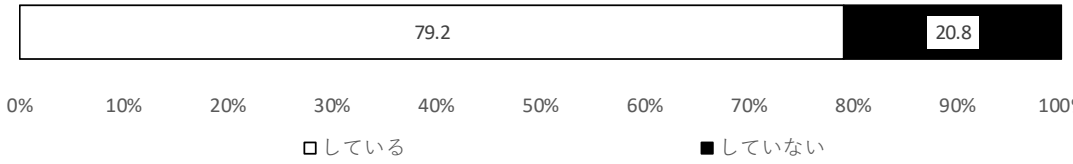
第 4 期中期目標は国が示した第 4 期中期目標大綱から項目を選択することになった。この項目選択について、トップダウンの傾向が強かったとする大学は 80%を超えている。第 4 期中期目標大綱からの項目選択はボトムアップより、トップダウンで行われる傾向が強かったことがわかる。

31. 第 4 期の中期目標・中期計画では、以下のどの分野における進展を最も期待していますか（各分野の内容は「第 4 期中期目標期間における国立大学法人中期目標大綱」に基づく）。(n=24)

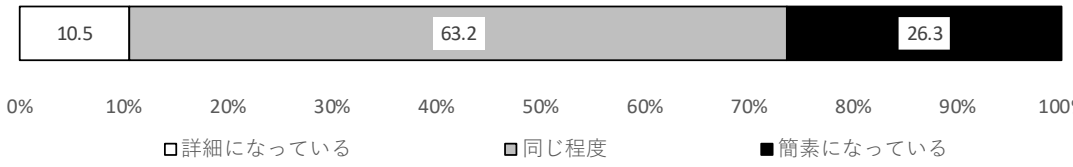


第 4 期中期目標大綱は「社会との共創」、「教育」、「研究」の大きく 3 つの分野に分かれている。このうち、G グループでは半数の大学が「社会との共創」、約 30%の大学が「教育」、残りの 20%の大学が「研究」の分野での進展を最も期待している。今回対象となった G グループの大学では第 4 期の中期目標・中期計画で「社会との共創」を最も期待していることがわかる。

32. 第 4 期中期目標期間では年度計画が廃止されましたが、それに代わる年度ごとの計画を独自に策定していますか。(n=24)

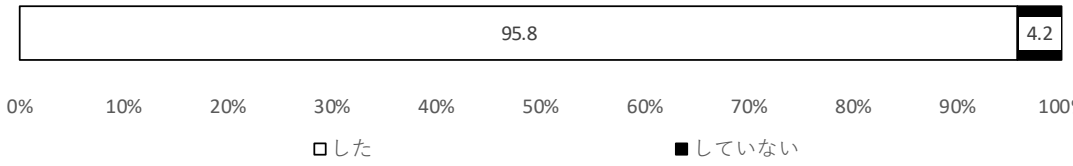


- 新たな年度ごとの計画は、第 3 期中期目標期間までの年度計画と比較して、内容面でどのように異なりますか。（n=19）

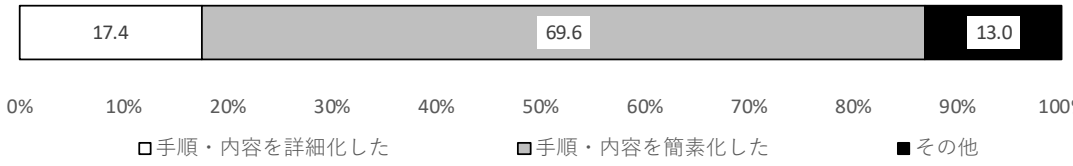


第 4 期中期目標期間から年度計画が廃止された。しかし、約 80%の大学では第 4 期中期目標期間でも年度計画に代わるものを策定している。また、内容については簡素にする大学が 26.3%となっている。他方、詳細にする大学は 10.5%である。第 4 期中期目標期間でも大半の大学が年度計画に代わるものを引き続き策定するが、その内容は詳細にするより簡素にする傾向があると言える。

33. 第 4 期の中期目標・中期計画の進捗管理については、第 3 期から変更しましたか。（n=24）

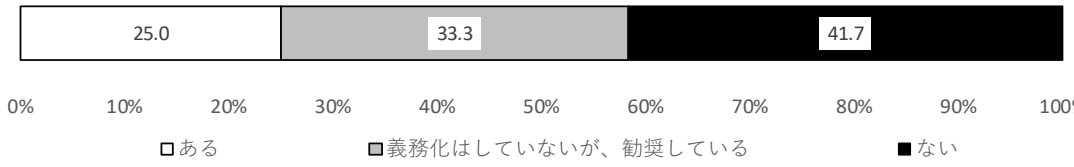


- どのような変更がおこなわれましたか。（n=23）



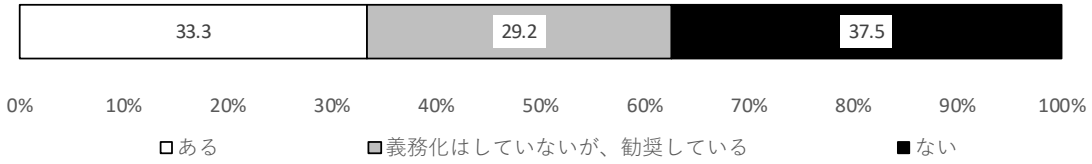
1 大学を除く全ての大学が第 4 期の中期目標・中期計画の進捗管理を第 3 期から変更している。変更の内容についても、このうち 69.6%の大学は手順・内容を簡素化している一方で、手順・内容を詳細にした大学は 17.4%に留まっている。中期目標・中期計画の進捗管理を第 3 期から変更し、進捗管理を簡素化する傾向にある大学が大勢であることがわかる。

34. 貴大学では、学内の部局にそれぞれの戦略（あるいは、それに類する長期展望、ビジョン等）を策定する義務がありますか。（n=24）



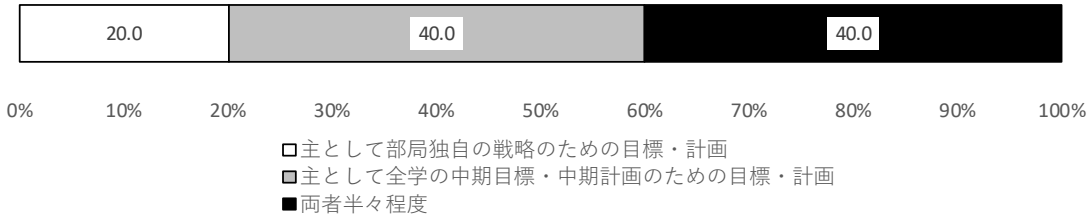
「ある」と「義務化はしていないが、勧奨している」を合わせると 58.3%（14 校）であり、「ない」の 41.7%（10 校）とわりあいに拮抗している。部局経営の戦略性への期待は大学の間で割れていると言える。

35. 貴大学では、学内の部局にそれぞれの目標・計画を策定する義務がありますか。(n=24)



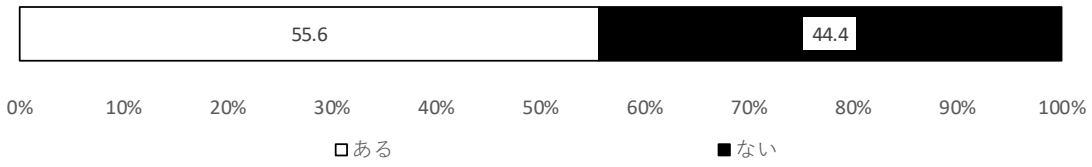
「ある」と「義務化はしていないが、勧奨している」を合わせると 62.5%（15 校）であり、「ない」の 37.5%（9 校）を上回っている。部局経営の戦略化が一定程度進んでいると言える。

- 各部局が策定する目標・計画に盛り込まれるものは、部局独自の戦略を追求するための目標・計画でしょうか。それとも、全学の中期目標・中期計画を達成するための目標・計画でしょうか。(n=15)



「主として部局独自の戦略のための目標・計画」と応えた大学は有効回答中 20.0%（3 校）で、「主として全学の中期目標・中期計画のための目標・計画」の回答が 40.0%（6 校）であった。総じて、部局経営の相対的な独立性よりも、中期目標・中期計画を介した全学的一体性を重視する姿勢が窺える。

- 部局の目標・計画の達否や進捗が部局への資源配分に影響することはありますか（例. 目標が未達なので、次期の予算が減額される）。(n=9)



「ある」が有効回答中 55.6%（5 校）、「ない」の 44.45%（4 校）で、ほぼ拮抗している。部局経営の戦略化が一定程度進捗する一方、部局の自律に配慮する姿勢も見られると言える。

<注>

[1] https://www.mext.go.jp/content/20210310-mxt_hojinka-000013306-5.pdf（2024/3/6）

大学改革支援に関する調査研究　2023 年度プロジェクト報告書

2024 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