

大学改革支援に関する調査研究

2020 年度プロジェクト報告書

2021 年 3 月

独立行政法人

大学改革支援・学位授与機構

(空白)

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」が業務として追加され、研究開発部で実施する「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。

2020年度の「大学改革支援に関する調査研究」は、次のような4つの研究課題からなるプロジェクトとして進めた。

- ① 大学におけるマネジメントの在り方について、評価と資源配分にかかわる政策議論および動向についてレビューを行い、大学の機能強化に資する分析を行う。
- ② 第三期中期目標期間を終えようとしている国立大学法人をはじめとした高等教育分野のガバナンスと機関のマネジメントについて、国内外の動向を踏まえつつその在り方に関する調査研究を行う。
- ③ 大学の会計基準の在り方や現行の財務報告、および機関運営における会計情報の利用について、マネジメントの向上・改善に結びつく方向性に関する研究を行う。
- ④ 大学改革を進めるにあたり必要となる高度専門支援スタッフについて、認定制度と研修制度に関する調査研究を行う。

また、機構外の有識者を招いて「大学改革支援研究会」を定期的を開催し、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、2020年度のプロジェクトの成果をまとめたものであり、上記4つの研究課題に係る「大学改革支援研究会」における外部有識者による4回の講演の記録と5編の報告から構成されている。大学改革とその遂行を支える人材育成に関係する方々にとり、有益な情報提供となっていれば、幸いである。

なお、2020年度におけるプロジェクト実施体制は、以下のとおりである（敬称略・氏名50音順・所属役職は2020年度現在）。

- 井田正明（大学改革支援・学位授与機構 研究開発部 教授）
- 佐藤亨（大学改革支援・学位授与機構 客員准教授）
- 竹中亨（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） ※幹事
- 山本進一（豊橋技術科学大学 理事・副学長） ※調査研究協力者

(空白)

目 次

<2020 年度 大学改革支援研究会 講演録>

- 第 1 章 ガバナンスの視点から大学組織の根本問題を考える … 3
吉武博通 (大学改革支援・学位授与機構 客員教授)
- 第 2 章 国立大学法人の資金調達と資金運用の新たな展開に向けて … 12
川崎成一 (東京大学大学院教育学研究科 教育学研究員)
(一般社団法人国立大学協会 政策研究所 特別研究員)
- 第 3 章 国立大学法人の制度設計とその見直し … 26
山本清 (鎌倉女子大学 学術研究所 教授)
- 第 4 章 国立大学法人の財務情報および非財務情報の利用と開示について
—東京工業大学における実践事例を交えて— … 39
植草茂樹 (公認会計士・東京工業大学戦略的経営オフィス 特任専門員)
- <論考等>
- 第 5 章 主要国におけるリサーチ・アドミニストレーター関係職種の … 57
認定・研修制度
山本進一 (豊橋技術科学大学 副学長)
- 第 6 章 ドイツにおける大学職員研修 … 72
竹中亨 (大学改革支援・学位授与機構 研究開発部 教授)
- 第 7 章 国立大学法人の財務情報の分析方法の検討 … 80
—クラスタリングと次元削減による基礎的分析—
井田正明 (大学改革支援・学位授与機構 研究開発部 教授)
- 第 8 章 第 4 期中期目標・中期計画に対する他セクターからの示唆 … 91
佐藤亨 (大学改革支援・学位授与機構 研究開発部 客員准教授)
- 第 9 章 米国の大学における財務分析手法の概要と特徴 …102
水田健輔 (大学改革支援・学位授与機構 研究開発部 教授)

(空白)

2020 年度
大学改革支援研究会
講演録

(空白)

第1章 ガバナンスの視点から大学組織の根本問題を考える

吉武博通（大学改革支援・学位授与機構 客員教授）

今日は千代田区三番町の学校法人東京家政学院からリモート参加させていただいております。7月から兼務の形ですが理事長を兼ねることになり、中高・大学とも定員割れの法人の改革に道筋をつけるべく始動したばかりです。

当初いただいたテーマはガバナンスですが、9月3日、4日に国立大学協会が主催をするUDWS（University Design Workshop）と呼ばれる次世代のトップマネジメント人材を養成するプログラムがあり、その講演で用いたスライドを基に、話題提供させていただこうと思います。

このプログラムの発案者は総合科学技術・イノベーション会議の上山隆大議員です。上山先生が政策研究大学院大学の副学長時代に、国立大学の学長などトップ人材を計画的に育てていく必要があると言われ、私や当機構におられた林教授を含めた数名が国大協に集められ、具体的な検討が始まりました。国立大学や大学共同利用機関法人の長が推薦する副学長などが集まり、2泊3日で学び合うプログラムですが、1年目と2年目はクロス・ウェーブ府中で開催されました。今年は残念ながら2日間のオンライン開催でした。

参加者は各機関から1名ですが、今年は60名弱だったと思います。参加者には事前学習や事前課題の提出が求められます。事前学習の中には、私が東北大学で講演したガバナンスやリーダーシップに関する動画も含まれます。今年で3回目になりますが、国大協で事業実施委員長を務める松尾名古屋大学総長は最初から最後まで全日程出席されており、このプログラムに力を入れておられます。プログラムは講演、スモール・グループ・ディスカッション（以下SGD）、全体討議の3つで構成されます。講演は、企業経営者、国立大学の学長経験者、そしてもう一人大学改革全般についての話。2年目と3年目は私が務めました。

企業経営者と学長経験者の話はとても有益で、私自身多くを学ばせてもらっています。またSGDや夕食後の情報交換会を通して、横のネットワークが形成されるのも、このプログラムの大きな特徴です。全体を通して、事後アンケートでも満足度が非常に高いことが示されています。

そのプログラムでどのような話をさせていただいたのか。ポイントは4つです。第1章は大学組織の根本問題は何かという話です。ここでは、国公私を超えた780大学全てに共通する問題を整理しています。第2章は、国立大学法人に限って、どのような課題があるのかを考えました。第3章では、私の専門が経営学であることもあり、戦略、組織、人的資源管理など、大学マネジメントに役立つような内容を話し、第4章では、リーダーシップについて考え、最後に質疑応答と意見交換を行いました。

最初に大学組織の根本問題について考えてみたいと思います。私は新日本製鐵（現在の日本製鉄）に25年間勤務した後に筑波大学に大学改革を担当する教授として着任しました。会社では主として経営・組織改革に長く携わりました。出身は法学部ですが、経営学の研究者の話や企業の事例などを月一回の研究会で聞いたりしながら、理論と実務の両面で経営とは何かについて考えてきました。

ですから、戦略論や組織論などについては土地勘があるのですが、高等教育論などは全くの専門外のまま、大学での仕事をスタートしたことになります。そんななか、大学に来て最初に出会った本が、永井道雄先生の『大学の可能性』です。その中に「制度や組織は外装であって、中身ではありません。言うまでもなく問題は、中身にあります」という一文があります。今日の大学改革は、組織や制度の形だけを弄っている感じがしてなりません。そう感じるたびに、永井先生のこの一文を思い出します。国立大学に対する評価でも、人事給与制度改革や会計マネジメント

改革などが評価要素の一つになっている訳ですが、それらが大学の教育研究を高度化するのにどれだけ役立つのか、疑問が湧いてきます。

その上で、永井先生はこうも述べています。その一つ目は「急速に展開をしている社会変化に対して、大学の制度や組織が時代遅れである」ということであり、二つ目は「大学と国家、研究教育に対する政治の関係が極めて深刻である」ということであり、三つ目は「現代社会に生きる人間には、根本的な不安や人間の疎外があるにもかかわらず、大学はこの問題に取り組む力を失いつつある」ということです。これらの指摘も現在にあてはまるように思えてなりません。

そして、管理運営、学生参加、教授会の自治の3つの課題を挙げ、大学は、学問の自由や自治以外に二つの大きな仕事があって、教授と学生以外に二つの新しい組織が必要であると述べています。一つ目は、広く計画および経営を担当する組織をつくること、二つ目は、誰が大学の最高意思決定を行って、誰が決定をされたことに責任を持って、執行をするのかということ。当時は「管理運営」という言葉を使っていたが、まさに今日の「ガバナンス」です。今から半世紀も前からガバナンス問題は大学における最大のテーマの一つだった訳です。

先ほど、「急速に展開をしている社会変化に対して、大学の制度や組織が時代遅れである」という指摘を紹介しましたが、そこでいう社会変化について、永井先生は、技術革新に基礎を置く産業の変化、大衆化、国際化の3点をあげています。イノベーションやグローバル化という言葉に置き換えれば、現在と同じような認識であったことがわかります。社会が急激に変化をする中で、大学は遅れているのではないかといった議論は、今から半世紀以上前にもあったわけです。昭和30年代からの中央教育審議会の答申を読み返してみると、そこでも永井先生と同じような認識が示されています。

管理運営からガバナンスと用語は変わってきたけれど、ガバナンス問題は1960年代初頭から指摘され続けてきたテーマであるということを改めて確認しておく必要があります。2000年代になり、国立大学の法人化や、私学法の改正などの制度的な枠組みが変更をされましたが、「ガバナンス」という言葉が正式に中教審答申に登場するのは平成24年8月答申からです。

日本の経済界において「コーポレートガバナンス」という言葉がいつ頃から頻繁に登場するようになったかと言いますと、1990年代半ば以降です。1991年にバブル経済が崩壊し、後に「失われた10年」といわれる時代に入り、内外の投資家が企業経営のあり方を厳しく追求するようになるなか、コーポレートガバナンスのあり方が問われるようになってきました。そして、ようやく2015年にコーポレートガバナンスコードと日本版ステュワードシップコードを両輪とするガバナンスの枠組みが整いました。その途端に、大学に対して大学もガバナンスコードを作るべきだとの声があがります。そのあたり、強い違和感を感じています。

大学に話を戻すと、管理運営とガバナンスが完全にイコールかどうかの議論は一旦傍に置きますが、とりあえずほぼ同義として話を進めると、この種の問題は50年から60年間くらい議論されてきた訳です。そして、近年大きな動きが出てきました。それは大学のガバナンス改革といえば学長のリーダーシップといわれるくらいに、学長のリーダーシップが強調されてきたということです。ただ、社会心理学や経営学でいうリーダーシップと、学長のリーダーシップはどちらも定義が異なるようで、後者では学長への権限集中ばかりが強調されているようです。また、リーダーシップはイコール「トップダウン」だと考える向きもあるようです。

リーダーシップと権限の問題は明確に分けて考える必要がありますし、ましてやリーダーシップ＝トップダウンといった誤解は避けなければなりません。また、ガバナンスやマネジメントの制度的枠組みを整えれば万事上手くいく訳でないことも明らかです。それを担う人材をどのように育てるべきかといったもう一つの根本問題が、国公私を問わず大学にはあるわけです。

中教審答申も文部科学省の政策も、本質的な理解や概念の整理が不十分なまま示されて、その方向に誘導されるということが頻繁に行われているように思います。また、仮に、これらの政策が正しい方向であったとしても、それを実行できるだけの組織能力が大学に備わっているかという点はほとんど顧みられていません。最近では、教学マネジメント指針が示され、学修成果の可視化が求められるなど、大学には次々と課題が与えられ、教職員の負担は年々増していますが、これらの課題に対処できるだけの組織能力や職務遂行能力が大学に備わっているのか、なかればどのような方法でこれらの能力を高めていくべきかといった議論はほとんどなされていません。私は、それこそが問題であると考えています。

私が考える大学の根本問題は大きく三つです。

一つ目は組織設計上の問題です。大学が企業や行政機関など他の組織と本質的に異なるのは、スタートした当初から共同体（コミュニティ）であったという点です。しかしながら、規模が大きくなり、資金や人を集め、組織として機能させなければいけない部分が増えていくにしたがって、共同体的な運営だけでは難しくなる。現在でいえば、法人や事務局といったいわゆる経営体的組織が必要になり、それが発達してきます。これらは、マックスウェーバーが官僚制と呼んだ、上下の階層や横の機能分担を基本とする組織であり、教授会を合意形成の中心に置く共同体的組織とは、組織の編成や運営の考え方が全く異なります。一つの機関としてこの両方の組織をどう組み合わせる最適組織設計をするか、大学はまだこの解を見出せていないように思います。また、これまで権限を巡る議論も盛んに行ってききましたが、役割や責任に関する議論はあまり重視されてこなかった。この点も大いに問題があると考えています。意思決定のあり方や業務プロセスの問題もあります。いまデジタルトランスフォーメーション（DX）が注目されていますが、ICTを高度に利用して業務プロセスを効率化し、生産性を高めていくという発想は、教育研究そのものではなく、それを支える仕組み、あるいは企画管理や一般管理的な業務において不可欠です。私はこれらを全て合わせて組織設計上の問題と呼ぶようにしています。

二つ目は、人材育成の問題です。共同体的組織であっても経営体的組織であっても、それを運営する能力を持った人材を育成するシステムが必要ですが、大学の場合、両方ともに未確立といわざるを得ません。そのために国大協では先に述べたUDWSを始めたわけです。

教員については主体性や自立性を重視すべきは当然ですが、採用したら、あるいは教授に昇任したら、あとは自分自身で成長することに期待するだけで良いのかとなると、どうしても疑問が湧いてきます。運営費交付金や補助金、学生納付金によって人件費が賄われている以上、教員の成長を促す場や仕掛けは、大学の責任で整える必要があります。例えば、FDがどれだけ実効性ある活動として機能しているのか検証をしてみる必要があります。

また、職員については、役職層間や世代間で意識の違いが大きく、上位層や経験年数の長い職員ほど「職員は理事会や教授会の指示に従っておればよい、余計なことはするな」という傾向が強くなる印象が拭えません。中堅・若手クラスは、母校をより良くしたい、学生のために役立ちたいといった意欲のある職員が増えてきています。彼ら彼女らの意欲をどう持続させ、成長を促しているかはとても重要な課題です。一般的に、組織における人材育成については、OJTとOff-JTの2つ、あるいはジョブ・ローテーションを加えた3つが育成手段として考えられていますが、いまの大学、とりわけ国公立大学は機械的に3年に1回くらいの頻度で異動を繰り返すだけです。それによって人がどう育つか、科学的な検証はなされていません。この3つを体系的に考えて、どうしたら人が育つかを考えなければなりません。

三つ目は、文化・意識の問題です。「決定は教員、事務は職員」といった意識や慣行は、近年ではだいぶ変わってきたようにも思いますが、まだまだ根強い部分があります。縄張り意識とタコつぼ化という状況は教員も職員にもあります。大学ではともすると「余計なことはするな」。サントリーの組織文化を象徴する「やってみなはれ」とは真逆です。企業と同じことをすれば良いという訳ではありませんが、組織の問題、人の問題、意識・風土の問題をトータルで解決をし

ていかなければ、大学自身の組織能力は高まりません。

さらに3つの図を用いて、根本問題を掘り下げて考えてみたいと思います。最初の図では、教員個々の興味・関心を基礎に研究が行われ、それが授業に展開され、授業が集まってカリキュラムが編成されるというこれまでの流れが右から左に向かう矢印で示されています。一方で、今日の教育改革を、大学全体の教育目標を学部を展開し、学科に展開し、カリキュラムに展開するという流れを、左から右に向かう矢印を用いて示しています。大学である以上、前者は大切です、今日の改革において後者が重要になってきていることも明らかです。この二つの矢印をどう両立させるか、その解を見出せていないというのが今日の状況であり、本質的な問題ではないかと考えています。

二つ目の図について解説します。講演や外部評価などで多くの大学を訪れて感じることは、改革が必要との意識は学部長や研究科長といった部局長クラスにまで及びつつあるということです。かつては、そうではなく、学長が改革の必要性を語っても、部局長はどこか冷ややかという感じがありましたが、今はそうではない。「学長や大学執行部が言うことはわかる」と理解を示す部局長が増えてきています。

問題はその後です。部局長が学部や研究科に戻って、教員集団をまとめあげることができるか。学長や副学長などが方向性を示し、部局長が理解を示したとしても、改革はそこで止まってしまい、現場の教員の動かすことまでには至らない。その点が大きな課題なのではないかと考えています。私は、学部長や研究科長などの部局長人材をどう計画的に育成するか、あるいはこれらの役職に就いた教員に如何なる教育プログラムを提供するか、そのことをもっと真剣に考え、取り組むべきではないかと考えています。国大協や私大連など大学団体が提供するプログラムの中に、このようなものは見当たりませんが、今後整えていく必要があると思います。

三つ目の図では、教員・職員の二元論を脱し、機能論に基づく人材の登用・活用を行うべきという主張を行っています。教員・職員二元論というのは、士農工商のように教員が上で、職員が下といった身分制度のようなものが大学にはあったが、上下ではなく、横の機能分担をまず考え、教員か職員かに囚われずに最適な人材を配置していこうという考え方です。筑波大学の副学長時代に海外へ行くと、国際交流部門のトップが対応してくれます。最初は教員なのか職員なのか気になったのですが、博士の学位を持っているけれど教育研究は行っておらず、しかし国際交流には全責任を負っている。そのような人が相手をしてくれます。日本の大学は、国際担当副学長や国際交流センター長は大半が教員で、国際課や留学生課などの職員がその下で事務を担当しています。そろそろそのような考えから脱する必要があるのでないでしょうか。

これは、国際部門に限ったことではありません。教務、学生、キャリアなどみな同じ構造です。初めに教員と職員といった職区分があり、教学と呼ばれる分野はまず教員が長や委員のポストを押さえていき、その下で職員には事務を担わせる。そのような構造の中から、積極的・主体的に変革を担う職員が育っていくはずがありません。

次は、国立大学固有の問題についてです。スライドでは、国立大学法人法の審議にあたり示された「法人化の意義」が5つ示されていますが、これらの意義に対して現状はどうであるか。例えば、運営費交付金は渡し切り予算であり、翌年に繰り越すことができるし、余剰金は他のことに充てられる。大学の裁量はより大きくなり、非公務員となることで人事・給与制度も柔軟に変更できる。当時、文部科学大臣を務められた遠山敦子氏はその著書で、「21世紀初めの大学改革は、大学人の意識と努力さえあって、十全な財政的支援があれば、この国を再生できる知の拠点として実力を発揮してくれる」と述べておられます。確かに、大学の現場にいても、100年に一度の改革という高揚感がありました。しかしながら、その後十全な財政的支援が得られたかというと、実際は運営費交付金が年々縮減されましたし、大学人の意識と努力が十分であったかというと、その点にも課題があったように思います。

法人化以降国立大学に入職した若手や中堅の職員は、国家公務員時代の職員の人たちとは少し違う感覚で仕事をスタートさせたはずですが、きちんとアンケートではありませんが、Facebookである金曜日の夕方6時頃から翌日の午前1時頃まで意見を求めたことがあります。限られた時間にかかなりの数の回答が届きました。それを彼らと彼女らの了解を得て、無記名で一枚のスライドにまとめました。後ほど目を通していただければと思いますが、高い学歴や学校歴を有し、基礎学力も高い彼ら彼女らが、法人化以前からあまり変わらない会計処理などのいわゆる「事務」をこなすだけの日々疑問を抱いている様子がわかります。そして、将来のキャリアパスも明確に示されないまま、公務員時代と同じように3年に1回の人事異動が繰り返されています。

URAの制度も多くの大学が採り入れましたが、博士の学位を持つ人や海外での研究経験を有する人が、期待を持ってURAの職に就いたにもかかわらず、任期が付されている上に、将来のキャリアパスも示されないまま、教員や職員の働きをさせられるといった状況が少なからず見られました。近年、ようやくURAの役割やキャリアなどが明確になり、必要不可欠な存在となりつつある大学もあるようですが、高度専門職の先駆的な存在でもあるURAが国立大学の中でどう根付いていくか、注意深く見守っていく必要があります。

法人化以降に入職した若手・中堅職員たちも、教育や研究に関わる仕事、学生と関わる仕事、企画・広報などの戦略的な仕事、国際交流などに期待を抱いていたはずですが、結局は庶務や会計といった従来の事務の領域から抜け出せず、十分な成長の機会を与えられていないというのが私の見方です。学歴などだけで人を評価してはいけませんが、これだけ優れた人材を確保しながら、私たちはその戦力を十分に生かしてきたのでしょうか。

筑波大学の副学長時代に経験したことですが、職員採用の内定を出した学生が10月1日までにはほとんど辞退するということがありました。行先を調べると茨城県庁、つくば市役所、地元の常陽銀行などです。例えば、常陽銀行であれば早い人は40歳で支店長になることができますが、当時の筑波大学では39歳でようやく係長。それではいい人材は得られません。

冒頭に照会したUDWSを受講した人の中から、学長も生まれ始めており、良い変化も少なからず生じていると思いますが、例えば、学長と理事・副学長の間の役割分担、理事・副学長同士の役割分担などが上手くいっていないとの指摘が少なくありません。学長のリーダーシップが強調され過ぎた結果、学長の一存で物事が決まることを危惧する声もあります。役員会や経営協議会などの法定会議が形骸化していないかといった点も点検する必要があります。また、企業会計基準に準じる形で制度設計がなされた国立大学法人会計に就いても、学内でどれだけの人がそれを理解し、実際の経営や運営に生かされているか。実態はかなり心許ない状況だと言わざるを得ません。現在、文科省内に置かれた委員会で検討がなされていますが、中期目標・計画システムや機関別認証評価などに多大な時間と労力が使われている点も見直されなければなりません。

次のスライドは、職員の成長をIからVまでの5段階で示したものです。印象の域を出ませんが、大企業の社員などは上のIVやVの段階に達している社員が少なくないのに対して、国立大学では多くの職員がIやIIの段階にとどまっているのではないかと感じています。学歴や学校歴だけで見る限り、法人化以降の職員は大企業などの社員と全く遜色がありません。なのに、もし両者の成長段階に差があるとしたら、国立大学の育成環境に大きな課題があることとなります。この点は、客観的なデータを集めて検証していくべきでしょう。もし私の見方が間違っていなければ、労働力人口が減少する中、国立大学は優秀な職員人材の確保にさらに苦労することになるはずですが。

東京大学東洋文化研究所の佐藤仁教授が書かれた『教えてみた「米国トップ校」』という新書をととても興味深く読ませていただきました。東大とプリンストン大学を毎年行き来しながら双方で教えておられるようですが、この本の帯には「6勝4敗で東大の勝ち」と書かれていました。日

本のトップ校は米国のトップ校に決して負けていないというのが佐藤教授の主張です。しかしながら、日本のトップ校が決定的に負けている点がある。それは「教員の時間の劣化」だということです。日本の大学教員は忙し過ぎ、その結果、教員に協働をする余裕がないので、大学が体系的に学生個人の可能性を伸ばすような教育の場になっていない。そして、様々な改革が学生よりも文科省を向いて行われている傾向が強いと指摘しています。

佐藤教授は、日本のトップ校の優れた点も強調しています。それがスライドの下の方に書かれています。教員と学生の人間的な出会いの機会は日本の方がはるかにあります。米国の大学ほど市場原理で支配もされていません。しかしながら、教員の時間の劣化はなんとしても解決しなければならない。そのためには、事務職員に意思決定への参加を促すしかないと結論づけている訳です。

佐藤教授の著書は日米のトップ校を比較したのですが、同時期に出版された新書本に荻谷剛彦『オックスフォードからの警鐘』、アキ・ロバーツ、竹内洋『アメリカの大学の裏側』があり、私はこの3冊を「新書三部作」と呼んで、講演などのたびに皆さんに薦めています。日本の大学は問題ばかりで改革が不可欠との前提で、次から次に改革という名の組織・制度変更が求められ、それに忙殺されているうちに、日本の大学が育んできた良ささえも失われつつある。少し立ち止まって、そのような視点から改革を問い直す必要があるように思います。

なぜこのようなことが繰り返されるのか。それは組織や戦略といった事柄の本質を十分に理解しないまま、概念だけを弄ぶ状況を脱しきれていないからだと思います。私もいま振り返ると、会社で働いていた頃は、経営学という学問を所詮は学者の自己満足と決めつけていたような面がありました。大学で経営学を教えるようになり、改めて勉強し直してみました。経営学は経営管理論や組織論からスタートし、戦略論などが登場するのは実はかなり後のことなのです。経営学において戦略が本格的に論じられるようになるのは1950年代から60年代にかけてです。戦略というと戦争のイメージがつきまとい、経営を論じるときに相応しくないという感覚があったのかもしれませんが。孫子やクラウゼヴィッツを想起するとどうしてもそうなる訳ですが、最近では生物学の分野でも生存戦略などという言葉も耳にするようになりました。ニュートリノに質量があることを発見した戸塚洋二先生が生前に『植物の生存戦略』というタイトルの本を薦めてくれました。科研費の研究成果を一般にもわかりやすくまとめた本でした。それがきっかけで、「戦略」という概念をもっと広く捉えても良いのではないかと考えるようになりました。

植物であっても動物であっても、個体が生き延びるため、種を維持するために、戦略は必要です。同じように個人が生きるため、組織が生きるために、戦略は必要なのです。では戦略とは何か。学術書ではありませんが、2004年に出版された『戦略とは何か』という本があります。その中に「持続的競争優位性を達成するためのポジションを構築すること」といった説明があります。「どのような業界で、どのような製品・サービスを提供して、どのように資源を配分するかなどの選択をすることこそが戦略」であるとし、「戦略の最終目標は、顧客に価値を提供することで、株主をはじめとするステークホルダーに対する価値を創造すること」だと述べています。

そのことを踏まえながら、私なりに戦略に関する概念図をまとめてみました。それが次のスライドです。左下に現状があり、右上に将来像があり、それを結ぶ道筋として戦略がある。そんな図です。ここでは、現状、戦略、将来像と3つの概念に区分して表示していますが、これら全体を一括りにして広義の戦略と考えることもできます。その時に大事なことは経営資源が有限であること、そして環境は絶えず変化しているということです。戦略とは何かを十分に理解した上で、戦略や計画を策定し、それらを動かしていく必要があります。

次のスライドは、大学のマネジメントにおいて何が必要か、その全体像というか構造を一つにまとめたものです。ボックスが上と下に1つずつあり、その2つに挟まれる形で、左に「組織の設計」、右に「人事の確立」というボックスが配置されています。真ん中の左右2つの箱で、

組織と人事が車の両輪であることを示しています。

上のボックスでは、自分たちの大学の存在意義や将来像は何かを、学内できちんと議論して明確にすることが必要であることを示しています。一番下のボックスは、その大学で働くときの共通の価値観や考えです。教員・職員とも個々人の価値観は多様であるべきですが、組織を運営するとき、組織内で協働する時に、この点だけは守っていこうといった共通的な価値観は揃えておく必要があります。それが組織文化や組織風土になるのです。研究の分野でも優れた研究室は、その研究室独特の組織文化があるとされています。

真ん中の左側のボックス内に示された6つの要素が揃って初めて組織が設計されたと考える必要があります。ただ、学部を作った、本部を置いた、委員会を設置しただけでは組織を設計したことにはなりません。右側の人事の確立に就いてですが、人事というとなんとなく人を評価することや年俸制など処遇制度のことばかりが話題になりますが、最も大事なことは、個々人がその大学で働くことに何を求めているのかを理解することです。そこを出発点にして人事に関する制度・システムを設計し、運用を行っていく必要があります。

組織の設計の6要素の一つに掲げた見える化についてまとめたものが次のスライドです。コンサルタントでもある早稲田大学の遠藤教授の著書はいわゆる啓蒙書ですが、本質的なことが書かれています。例えば、「同じ目的に向かって仕事をしていても、見えていない部分のほうが圧倒的に多く、見えることは本質的な競争力の源泉である」と述べています。トヨタ自動車の強さとはまさに見える化の強さです。私自身の会社経験でもそれが如何に重要か身をもって実感させられました。その上で、遠藤氏は「見せようとする意思と、見えるようにする知恵の二つが大事」と述べています。一方で、見える化の落とし穴に就いても警鐘を鳴らしています。例えば、数値偏重が行き過ぎると却って真実が見えなくなります。トヨタのかんばん方式の生みの親である大野耐一氏の「データはもちろん重視をするけれども、事実を一番重視する」との言葉も紹介されています。仕組み偏重も問題です。私の経験でも、仕組みを維持することばかりに気を取られるとみずみずしい感性が失われます。これらのことを踏まえて見える化を進めていく必要があります。

次に人事についてです。日経文庫という新書サイズの教科書からそのエッセンスをまとめています。著者の守島基博氏は一橋大学教授を経て、現在は学習院大学教授の職にあり、厚労省の審議会などでも中心的な役割を果たしておられますが、私自身守島氏の考えに共感することが多く、国立大学協会主催のセミナーでも講演してもらったことがあります。コンパクトな本ですが、とても本質的なことが書かれています。人材マネジメントは人の視点と経営の視点の2つの視点で考えなければならないこと、そして、それぞれに短期的な視点と長期的な視点で考える必要があることが強調されています。

人事というと、私たちはどうしても組織や経営の論理で物事を考えがちですが、それと同じくらいウェイトで人の視点を加えなければなりません。生身の人間がどのような気持ちで仕事をし、キャリアを形成していきたいのか、そのことをしっかり理解した上で人事を行う必要があります。

短期的な視点と長期的な視点について、守島氏は、戦略を実行して、達成をする能力は短期的な能力、戦略を構築する能力は長期的な能力として議論を進めています。個人の立場で考えると、短期的には企業の目標に向かって、貢献をして、より多くの報酬を得ることになり、長期的にはキャリアを発達させて、人材としてのエンプロイアビリティを高めていくこととなります。このように、経営の視点と人の視点を両立させつつ、短期の目標と長期の目標を組み合わせ、人材マネジメントを行う必要があります。このようなことを理解しているか否かで、国立大学の運営の仕方も変わってくるように思います。

経営学の世界では、組織変革や組織開発といわれる分野があります。組織を変える場合、企業でもどこでも必ず個人的抵抗や組織的抵抗を受けます。組織を変えることは決して簡単ではありません。そのためには変革への抵抗を克服しなければなりません。国の政策や昨今の風潮を見ていると、学長の権限を強めて、ガバナンスを強化し、リーダーシップを発揮しやすい状況をつくれば改革ができると、極めて安易に考えているように思えてなりません。組織変革や組織開発の分野で、どのような研究成果が得られているか、企業などの改革実践の中からどのような経験的知見が得られているか。これらに謙虚に学ぶ姿勢もなく、闇雲に旗を振ったからといって改革成果が得られる訳ではありません。組織開発などの分野で明らかにされてきたことは、コミュニケーションや参加が如何に大切であるかという点です。大学がこれまで重視してきた合意形成と組織変革は実は親和性が高い部分もあるのです。

私は「個人と組織がともに成長する好循環をつくる」との考え方に基づいて次のスライドを作成して、様々な場所で話をしてきました。組織は共通目的を実現するためのものであり、マネジメントは共通目的を協働して実現するプロセスです。その時に、有効性、効率性、健全性の三つの要素を絶えず意識し、バランスを取りながら、運営を行う必要がある。それがこのスライドの真ん中部分に示されています。

次に、個人と組織の関係を左側に示しています。個人は学校での勉強や家庭生活など広い意味での生活を通して人として成長します。その成果を持って組織に貢献し、組織はそれに対する報酬を支払うことでその貢献に報います。その報酬には、給料や昇進という目に見えるものもありますが、人のつながりや成長といった目に見えない部分もあります。組織での仕事を通して成長をして、その成長がその人の人生を豊かにする。そしてまた生活を通じた成長が仕事の貢献に繋がり、仕事を通じた成長が個人の人生における成長に繋がる。その好循環をどうつくりあげるか、組織を運営するという事はそのようなことではないかと考えています。

スライドの右側には、組織とステークホルダーの関係が示されています。大学にはさまざまなステークホルダーがいます。このステークホルダーの視点に立って、組織がきちんと運営をされているかを規律付けることがガバナンスの本質です。

今日の研究会の最後に、リーダーシップについてお話ししようと思います。経営学では、人を動かす力について、パワーとリーダーシップを使い分けて説明しています。学長の権限などの公式権限はパワーに含まれます。一方で、リーダーシップとは長の立場にあるか否かに関係なく、周囲をその気にさせて行動を促す力を意味します。学長権限を強めればリーダーシップが高まるという説明は、学術的な定義からすると違和感が抱かざるを得ません。あらゆる組織やコミュニティ、家庭において、立場にかかわらず誰でもがリーダーシップを発揮する機会がある。それが経営学の考えるリーダーシップです。リーダーシップを育む土壌があり、リーダーシップを十分に発揮できる組織こそ、優れた組織ということができないのではないかと考えています。

リーダーシップ理論については、初めの頃はどのようなパーソナリティの人がリーダーに向いているかという研究が中心でした。これを特性理論と呼びます。そのうちに、リーダーに相応しい行動とは何かを研究するようになり、誰もがそのような行動を学び、実践すればリーダーシップを発揮できるようになるという考え方に変わっていきます。これが行動理論と呼ばれるもので、その後、この行動理論を発展させる形で様々な理論が生まれています。

フォロワーから見て、どのような要素を持つ人の下で力が発揮できるかを問うた質問では、上位4つが、正直である、先見の明がある、仕事ができる、やる気にさせるといった順になったそうです。私が特に重視しているのは、正直と先見の明です。リーダーシップを最も象徴的に表す単語は何か考えてきましたが、結局「信頼」という単語に行き着くのです。リーダーとフォロワーの間の信頼関係こそリーダーシップの本質。そのような解釈です。そうすると正直や先見の明が最上位に来るのも理解できます。

では、そのリーダーシップを育むのに何が必要か。キャリアの早い段階で、大きな試練に遭遇すること。20代や30代にリスクを背負って何かに取り組み、成功と失敗から学ぶことが大切だと言われています。いわゆる一皮むける経験です。これは研究者も同じではないでしょうか。世界的なエクセレントカンパニーと言われるような会社、例えば、ジョンソン・エンド・ジョンソン、P&G、3M、GEなどは、比較的若い社員たちにやりがいのある仕事を用意していると言われています。今の国立大学職員に20代や30代でリスクを背負わせて、学習をする機会を与えているかは甚だ疑問です。国立に限らず、日本の大学は若い人たちに、とりわけ若い職員にもっと大きなチャレンジの場を与えなければなりません。

近年のリーダーシップ理論では、率いる組織や集団が大きくなり、問題も複雑化する中、一人のリーダーであらゆることを切り盛りすることが難しくなったことを踏まえ、完全なるリーダーはいないし、不要であり、できる限り権限を委ねる分散型リーダーシップが大事といった考えが登場します。その要素は、状況認識、人間関係の構築、ビジョンの策定、創意工夫の4つであり、これら4条件を満たした人が分散型リーダーシップを発揮できると考えるのです。

また、EQリーダーシップという理論もあります。EQは心の知能指数と呼ばれていますが、個人の能力を、仕事のスキル、IQのような知的能力、EQの3つに分けて、業績との関係を見た研究によると、地位が上がれば上がるほど、仕事のスキルや知的能力よりもEQの高い人の下で組織の成果が高まることが分かっています。会社や役所で言えば、課長クラスぐらいまでは、仕事のスキル、知的能力、EQが同じように大切なのですが、部長や役員クラスになるとEQのウェイトが非常に大きくなる。そのような見方です。EQとは何かというと、自分を客観的に認識できる「自己認識」、自分を統制できる「自己統制」、名誉や金銭などではなく使命感や責任意識によって精力的かつ粘り強く目標達成を目指す「モチベーション」、他者の感情の構造を理解したり、他者の感情的な反論を受けて他者に対処したりできる「共感」、そして「ソーシャルスキル」などの要素が挙げられています。

NECの熊谷副社長は、アメリカの大学を出て、GEに長く勤め、GE Japanの社長を務めた人ですが、NECのような大企業がそのようなキャリアの人を副社長に招聘したことは経済界で話題になったようです。私が主宰する研究会でグローバル経営について話をさせていただいたのが縁で、大学改革に関するセミナーでも話をさせていただきました。毎回、講演の冒頭に、2つの単語を組み合わせた4行のモットーを紹介されます。その2行目に書かれているのが Respect & Trust です。リーダーシップとは、相手をリスペクトして、相互に信頼関係をつくること。これまでお話ししてきたことをこの簡単で単語で見事に表しておられる。

経営の世界だけではありません。学問研究の世界でも、学際的研究や文理融合が大切とされながら、上手く進まないとしたら、異なる分野の研究者の間に互いをリスペクトしあう意識や雰囲気醸成されていないからかもしれません。相互リスペクトの結果、互いの信頼関係が生まれれば、そこに新しい学問が実を結ぶ可能性も高まります。

リーダーシップとは、企業や政治・行政の世界だけではなく、大学組織の運営、さらには学問研究の現場で求められているのです。また、将来リーダーシップを発揮できる人材を育てるために大学はどのような学修の機会や場を提供すれば良いかといった視点で、教育を考えることも重要です。そのためにも教職員をはじめ大学関係者に広くリーダーシップについて関心を持ってもらい、学んでいただきたいと考えています。

あちこちと手を広げ過ぎてしまいましたが、ここで一旦話を締めたいと思います。ご清聴ありがとうございました。

第2章 国立大学法人の資金調達と資金運用の新たな展開に向けて

川崎成一（東京大学大学院教育学研究科 教育学研究員）
（一般社団法人国立大学協会 政策研究所 特別研究員）

1. はじめに

ただ今ご紹介に預かりました川崎成一と申します。本日はこのような貴重な機会をいただきましてどうも有難うございます。本日いただいておりますテーマは、『国立大学法人の資金調達と資金運用の新たな展開に向けて』というものです。正直申し上げて、このテーマは東京大学の大学債発行にみられるように、現在動いている話が多く、完全なキャッチアップが難しい部分もございますが、少しでも皆さんのお役に立てればということでお話をしてみたいと思います。

資料の冒頭に、この研究会の目的を二つ記載しました。本日は資金運用と調達の双方を話すことになっており、内容は盛りだくさんです。まず一点目は資産（資金）運用です。資産運用といえば、どうしても収入を補う手段と考えてしまいがちですが、本日はこの収入という観点に加えて、国立大学および公的な機関としての資産運用のあり方についてお話ができればと思っております。

もう一つは調達です。先ほども触れました通り、10月には東京大学がよいよ大学債を発行する、という話が出てきました。今後、大学債の発行を検討される大学も増えるかもしれませんので、大学が債券を発行する意義についてもお話をしてみたいと思います。

2. 国立大学法人の資産運用の現状

それでは、資産運用から話を進めて参ります。まず、最初に国立大学法人の資産規模の分布からみていただきたいと思います。これは2019年3月末のもので、現預金を含まず、有価証券（固定・流動）のみの残高を示したものです。ご覧のとおり、一番左側のところ、10億円未満のところ国立大学の半数以上を占めており、50億円を超える大学はわずか13校しかありません。現預金を含んでいないので、実質的な運用という点ではもう少し多いのかもしれませんが、有価証券のみで当てはめるとこのような感じになります。

次に資産規模に対する運用の利回りです。これも有価証券（固定・流動）残高に対する財務収益の比率ですが、ご覧のとおり、収益はほとんど上がっていません。0.2パーセント以下の大学が27校ある一方で、分散はしていますが、1.0パーセントを超える大学は非常に少ないということが分かります。

次の頁は、国立大学法人の運用に関する規定、その法的枠組みについて記載をしています。細かい法令の話はいたしません、基本的には、独立行政法人の通則法の規定を準用しています。下のところには独立行政法人通則法第47条と書いてあります。運用対象となるものは、国債、地方債、そして、政府が保証する政府保証債です。他には預金、金銭信託がありますが、要するに、元本保証のある、いわゆる安全資産といわれるものに限定されており、これが国立大学の資産運用のベースとなっています。

そこで、念のため、今お話をした独立行政法人の通則法の趣旨というところをみていただければと思います。ここで、私が引っ掛かったのは後半部分に書かれている、独立行政法人の業務上の余

裕金の運用は、投機的な金融取引による投資リスクを負ってまで云々、というところですが、この通則法の趣旨として元本保証のある金融商品に限るということは理解できるのですが、それ以外の、例えば株式投資などの、元本保証のない金融商品は投機的な金融取引になるのだ、との印象を与える書きぶりになっています。しかし、それはちょっと違うのではないかと思います。そもそも投資と投機は異なるものであるし、現在、資産運用の理論的な枠組みとして、広く普及している証券投資理論（モダン・ポートフォリオ・セオリー）からみても、そのような議論は必ずしも正しいとは思えないからです。

しかし、国立大学でも、ここ2、3年で変化が生じています。寄附金を原資とした業務上の余裕金については、必ずしも元本保証である必要はなく、運用ガバナンスの確立された大学という条件付きではありますが、少しずつ運用の拡大が進んでいます。また、国立大学法人法第34条の7のように、指定国立大学法人の制度もでき、こちらの場合はある程度フリーハンドで運用を行うことができます。したがって、必ずしも元本保証にはとらわれませんし、これまでは自分で運用を行う自家運用が中心であったところ、外部の運用機関に運用を委託する委託運用も可能になってきました。

このように、国立大学も徐々に変わりつつありますが、次の頁では、国立大学法人と米国大学の資産規模、運用利回り（米国は資産残高増減率）を比較しています。細かくみていく必要はないと思いますが、国立大学法人で最も多い東京大学でも286億円という資産規模で、一方、ハーバード、イエール、スタンフォードなどは3兆円、4兆円といった資産規模を有しています。また、運用利回りなどについては、単純な比較はできませんが、トップの東大で3パーセント台、2番手の京大で2パーセント台、これらの大学を除けば、ほとんどの国立大学は0パーセント台で、米国との差は歴然としています。

以上のように、日米の大学を比較したときに、私には素朴な疑問が浮かびます。マスコミなどの論調をみていると、どうも日本の大学の資産運用は、ハーバードやイエールなどの米国トップクラスの大学と比較し、そこに追い付くことが是とされているような雰囲気があります。しかし、余りにも差が大きいので、日本の大学にとって、それが果たして相応しいのか、別にハーバードやイエールを目指す必要はないのではないかと思います。そこで、本研究会では、今一度、米国大学の資産運用とは何なのか、その原点を探り資産運用を支えている、その枠組みについて私見も含めてお話をしてみたいと思います。

3. ファイデューシャリー(fiduciary)としての大学

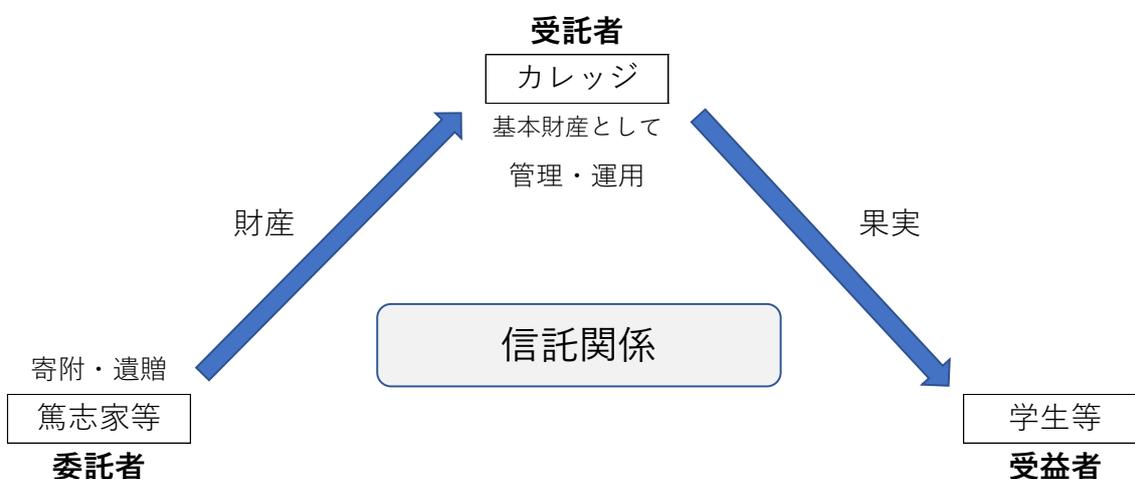
それでは、次の頁を見てください。伝統的なカレッジは英国の植民地時代に、そして、ハーバードは1636年に設立されました。アメリカの独立は1776年ですから、その100年以上前の話です。

これらのカレッジは、当初、カレッジを運営する基本財産に乏しかったので、篤志家等からの寄付や遺贈により基本財産を賄っていました。この時期の寄付や遺贈は金銭よりも不動産が多かったようです。このときの篤志家とカレッジとの関係をみてみます（図1）。ここでは、書面等による明確な契約を取り交わしているわけではありませんが、篤志家とカレッジ、学生等との間には、暗黙の信託関係が成立しているのではないかと、私は考えています。信託には、委託者、受託者、受益者という3者の関係者が登場します。この例では、篤志家が委託者であり、この篤志家が寄付ないしは遺贈というかたちで、自分の財産をカレッジに託します。カレッジは受託者として、この財産を基本財産として永続的に管理・運用し、そこから生まれる果実は学生等に還元されます。このと

き、学生等は受益者の立場になります。

このように、私は、これら3者の間に明確な信託契約が存在しているわけではありませんが、米国の資産運用は歴史を振り返りますと、この信託という関係、概念がそのあり方に色濃く反映され、これに沿ったかたちで発展してきたと考えています。特に、財産の管理・運用を託された受託者、ここではカレッジとなりますが、そのカレッジは永続的な存在として委託者の意思を汲み、将来に亘って学生などにその果実を渡していく義務、責任を有するものといえます。それが、最近よく耳にするようになりましたフィデューシャリー・デューティー (Fiduciary Duty) という概念です。今日は、資産運用のお話をしていますので、金融機関に関連する話もちょっとしておきますと、金融庁は金融業界の行動原則として、この

図@-1 カレッジを取り巻く暗黙の信託関係 (委託者・受託者・受益者)



フィデューシャリー・デューティーということを近年盛んに言っております。その結果、金融業界ではフィデューシャリー・デューティーのことを通称FDと呼び、役職員にもかなり浸透しているようです。大学業界でFDといえば、ファカルティ・ディベロップメントのことを指していますが、別のことを意味しています。

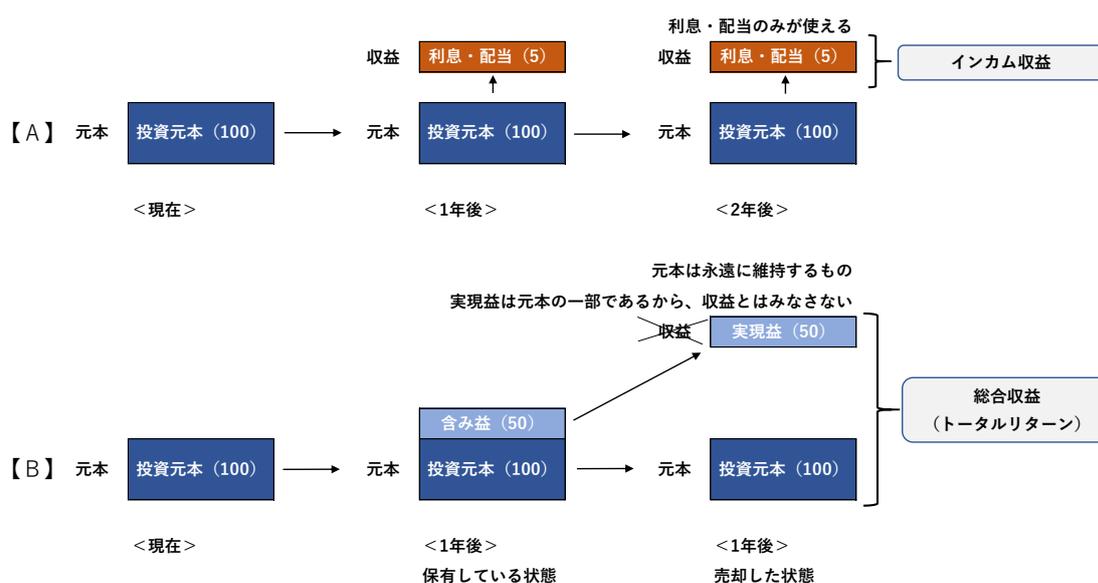
さて、このフィデューシャリー・デューティーという概念ですが、これは信託法の中でよく語られています。フィデューシャリーを直訳すると受託者、信託義務者となりますが、一般的に米国では、社会的に望ましい、専門性を発揮して、それに基づいたサービスを提供する人をフィデューシャリーといいます。典型的なのが医者、弁護士、またわれわれのような教育者で、米国ではこれらはまさにフィデューシャリーの代表格と言われています。そして、資産運用の従事者、他の人から資産を託されて運用する立場の人、まさにフィデューシャリーであるというのが、米国を含めた解釈です。資料の中に金融庁が記した文献の一部を引用していますが、金融庁はフィデューシャリーという概念を非常に広く捉えています。株式会社の取締役はもちろん、大学で実際に教鞭をとっている教員や理事なども、当然ながらフィデューシャリー・デューティーを負っていると解されています。米国では、大学理事会のことを Board of Trustees といいます。理事、評議員のことを、受託者を意味する trustee という同じ言葉で表されていることからみても、理事はフィデューシャリー・デューティーを負っているといえるでしょう。

以上のことから、これは私なりの解釈ですが、大学というものをフィデューシャリーという概念から定義をしてみると、ステークホルダー（利害関係者）から信託を得て、必要な財源と権限が託されることにより、社会や経済環境の変化に対応した教育・研究・社会貢献を行い、それを持続可能なものとしていく機関ではないかと考えています。そうであれば、フィデューシャリーたる大学の資産運用はどうあるべきなのか、またどのように考えていくべきなのか、それを考える一つの方向性が見えてくるのではないかと思います。その意味で、米国大学の資産運用は、まさに英国の植民地時代から、その根底にフィデューシャリーの概念があり、その現在の姿は信託法の枠組みの中で、いかにしてフィデューシャリーとしてその責任と義務を果たしていくのかという葛藤の中で、長い時間をかけながら形成されてきたといえます。

4. 米国大学の資産運用の歴史

それでは、米国大学の資産運用の歴史を、時代を追って振り返ってみたいと思います。今でこそ、ハーバードをはじめとした多くの米国大学では、非常に高度化、多様化した資産運用を行っていると言われておりますが、実は米国の大学も、冒頭でお話をした国立大学と同じように、かつては法令上の制約を受けていました。建国当初は、裁判所が投資対象を限定列挙していました。いわゆるコート・リスト・ルールです。その後、20世紀になると、議会が投資可能なものを限定列挙するようになります。これがリーガル・リスト・ルールといわれるものです。コート・リスト・ルールもリーガル・リスト・ルールでも、受託者の運用裁量権は制約され、その投資対象も国債や貸付金にはほぼ限定されていました。特に、貸付金については、通常不動産などを担保に入れて貸付を行うのですが、投資対象としては、その中では最も弁済順位の高い、第1順位の抵当権が設定された貸付金（貸付債権）のみが投資対象となっていました。つまり、安全かつ保守的と考えられる投資対象のみがOKで、株式投資は信託違反に該当するという訳です。

図②-2 元本と収益の計算ルール（イメージ図）



それから時代は下りますが、1929年に世界大恐慌が発生しました。世界大恐慌により安全資産と

思われていた国債は暴落しリーガル・リスト・ルールは有効でないということが明らかとなりました。そして、時計の針を1960年代後半まで一気に進めますが、大学の資産運用は、この時期まで一貫して信託法による元本と収益の計算ルールというものに従い、収益（インカム）を重視する運用が継続しました。リーガル・リスト・ルールが有効でないと言いながらも、結局は元本と収益の計算ルールに縛られ、資産運用は必然的に債券が中心となり、今の国立大学と非常に似通った運用を行っていました。

それでは、この元本と収益の計算ルールとは何かということですが、米国大学の資産運用を考える場合、非常に重要なので簡単に説明をしておきたいと思います（図2）。いまここには2つのケースを例示しています。1つ目は上段にあるAのケースです。Aは投資元本100円で、債券（クーポン5%、利払い年1回）で投資を開始します。100円で投資するとクーポンは5%なので、1年後に利息（インカム・ゲイン）は5円出ます。2年後も元本は変わらず5円もらえます。この元本と収益の計算ルールでは、投資元本ではなく、この利息に相当する収益部分（インカム・ゲイン）のみが大学の収入として使えると解されていました。

しかし、問題となるのは下段のBのケースです。ここでは、株式投資をするケースを想定しています。Aと同じく投資元本は100円です。1年後に株式が上昇し150円になったとします。売却せずにそのまま継続保有していれば、150円から100円を差し引いた50円が含み益となります。しかし、もしかすると、せっかく株式が上昇したのだから、これを売却して50円を何かに使いたいという気持ちに駆られるかもしれません。つまり、株式を売却することにより含み益を実現益として、いわゆるキャピタル・ゲインを得たいと思うかもしれません。ところが、元本と収益の計算ルールによれば、実現益50円は元本の一部を構成しているものであるから、収益とみなすことはできず、使うことができないものと解釈されていました。これでは大学にとって株式投資をする意味はあまりなく、その意欲も乏しくなることは想像に難くありません。このように、米国では、信託法の文脈の中で元本は永遠に維持すべきものであって、使うべきものではないという概念が非常に強かったのです。したがって、本格的な株式投資はなかなか広がらず、使用できるインカム・ゲインが得られる債券投資が長く続くこととなりました。

しかし、1960年代後半になると、株式投資を後押しするようなレポートがいくつか出てきます。その中の代表的なものが1969年にフォード財団から出されたCary & Brightのレポートです。そのレポートの言わんとしていることは、キャピタル・ゲインを収益とみなして使用することができないのであれば、将来の学生を犠牲にして、現時点での利益は高いが成長の低い投資を選好することになってしまう、つまり、暗に、債券投資は将来の学生にとっては機会損失が発生している、だから株式投資を否定するべきではない、とするような主張が行われました。おそらくは、時代背景としてインフレが台頭し債券の実質的価値が下落したこと、そして60年代を通して株式相場が上昇を続けたことも影響しているのではないかと思います。その後、Cary & Brightのレポートなどを受け、1972年には公益組織のファンド運営に関する統一州法（UMIFA）、これは大学や財団、病院など、公益を目的とした組織の資産の管理・運用についてのモデル法ですが、これが公表されるなど、受託者の投資運用に関する規制緩和の動きが徐々に進展しました。

そして、今から30年ほど前、1990年です。1990年にプルーデント・インベスター・ルールというものが出てきます。これまでのお話の中で、大変重要なところを飛ばしてしまったのですが、プルーデント・マン・ルールというものがあります。時間が限られておりますので、そのエッセンスだけを噛み砕いてお話しますと、プルーデント・マン・ルールというのは、株式へ投

資して運用に失敗しても、受託者は正直で、慎重にかつ注意深く行動していれば、信託違反はなく損失に対する責任はない、というものです。1830年にハーバード大学対エイモリー事件が起こったときに、マサチューセッツ州最高裁が出した判決によって定立化されたものです。

プルーデント・インベスター・ルールは、このプルーデント・マン・ルールの趣旨を踏まえつつ、特に1960年代以降、徐々に投資の世界で浸透しつつあった現代投資理論（モダン・ポートフォリオ・セオリー）を取り入れることにより出されたものです。その意味で、プルーデント・インベスター・ルールのポイントとしてまず触れておくべきことは、ポートフォリオ全体でリスクの妥当性を判断しなさいということです。偶然かとは思いますが、1990年にハリー・マーコビッツが「資産運用の安全性を高めるための一般理論形成」でノーベル経済学賞を受賞しています。その要諦は、投資にリスクという概念を取り入れ、投資はリターンとリスクを考慮したポートフォリオ全体（集合体）で考えること、そして、異なる値動きをする投資商品を複数組み合わせることによりポートフォリオ全体のリスクが低減するということです。古くからある格言、「卵を一つの籠に盛るな」という分散投資の考え方を数学的に示したといえます。それを考えると、現在の多くの国立大学はどうでしょうか。おそらくあまりポートフォリオ全体で投資を考えるということはされていないように感じます。満期を迎える定期預金、償還を迎える国債などを、次にどうするのか、個別資産として期待リターンの水準やリスクを判断し、採り上げの可否を決めているように思われます。これが多くの国立大学でみられる現状の資産運用だと思います。

さらに、プルーデント・インベスター・ルールは次のこともいっています。元本と収益の計算ルールとも関連してくると思いますが、インカムとキャピタルを享受する受益者を公平に扱いなさいということです。そして、インカム収益だけでなく、含み益も含めた総合収益（トータルリターン）を考慮した投資を行うべきで、その際には、インフレを考慮した投資元本の実質価値を維持しなさいということです。そもそも、投資家が、債券投資を行う場合、インフレが起きれば、投資元本の実質的な価値が損なわれ、将来の学生が犠牲になる可能性があります。また、株式投資を行い値上がりした場合、それを含み益のまま温存しておくべきか、それとも売却して実現益としてしまうのか、これは投資家の裁量でいかようにもできてしまいます。つまり、これが意味していることは、受益者である現在の学生のみならず、将来の学生をも考慮した投資を行いなさい、公平に扱いなさいということであります。

そして、もう一つ重要なことは、受託者が投資の専門家ではなく素人集団であった場合には合理的であれば専門家に投資を委任することも可能であるということです。その意味で、受託者の裁量権が従来よりも拡大したといえます。このあたりは、いま国立大学で起こりつつある自家運用から委託運用への拡大という流れとよく似ている話です。

以上、ここまでを一旦まとめておきたいと思います。今の多くの国立大学法人は、法令に基づく限定列挙された金融商品の中で運用を行っています。まさにリーガル・リスト・ルールで運用が縛られている状況です。そして、インカム収益重視です。ポートフォリオの概念も乏しく、分散投資も不十分です。また、おそらく世代間の公平性を担保する観点で運用を実践している大学はほとんどなく、その意識も乏しいと思われる。投資元本の実質価値の維持も同様です。もちろん、長い間、インフレが起こっていないので、考える必要性もあまりなかったかもしれませんが、債券の運用はインフレに弱いとされていますので、本当にインフレが起こったときには、実質価値の下落が起こると考えられます。

そのように考えると、日本の国立大学は、とはいっても私立大学もその現状はほぼ変わらないと

と思いますが、米国大学とはまったく逆のところに位置しています。ここまでお話をしました通り、米国大学の資産運用は、英国の植民地時代から非常に長い年月をかけて、今の姿になっています。すぐにキャッチアップしようとせず、現状を見据えて、できるところから、焦らずに前進をしていけばよいのではないかと考えています。そこで、もっと身近なところで、国立大学法人の資産運用を比較検討してみようとしたのが、日本国内の例です。それは、日本の年金運用です。日本の年金運用、企業年金の運用は、日本の資産運用の歴史そのものといえ、常に先導的な役割を演じてきました。そこで、以下では、日本の企業年金の運用の歴史を振り返りながら、国立大学法人の運用を考えてみたいと思います。

5. 日本の企業年金の運用と国立大学法人の運用

それでは、次頁にある日本の企業年金に係る運用規制緩和の歴史というところを見ていただければと思います（図3）。字が小さいかもしれませんが、日本の企業年金の運用も様々な規制でがんじがらめの状態から、少しずつ規制緩和を図りながら現在の姿に至っていることが分かります。歴史的に言えば、1962年の適格退職年金制度の創設が企業年金のスタートです。適格退職年金とは、現在では実質的に廃止されてしまいましたが、企業が信託銀行や生命保険会社等と契約し、退職金や年金の原資を社外で積み立てる制度です。そして、1966年には厚生年金基金制度ができます。厚生年金基金は企業が単独、もしくは共同で厚生年金基金という公の法人を設立し、そこが国に代わって厚生年金保険料の一部をもらって運用し、老齢厚生年金の一部を給付するという制度です。ですから、厚生年金基金は、国の厚生年金本体を代行しているということで、その職員の人もみなし公務員に該当し、そうであるがために、資産運用のうえでも財政投融资の一部を引き受けなければならないことがありました。また、当初からフリーハンドで何でも運用ができた訳ではありません。

運用の規制緩和に関しては、いくつかトピックスを選んで説明をしていきます。適格退職年金は国税庁、厚生年金基金は当時の厚生省が許認可事務を行っていましたが、資産運用に係る規制は大蔵省銀行局長の通達で縛られていました。通称、5・3・3・2規制と呼ばれるものです。株式投資やその後の規制緩和によって外貨建て資産の投資も徐々に緩和されましたが、1986年の時点で、安全性資産といわれる国債、地方債、貸付金等は50パーセント以上、株式30パーセント以下、外貨建証券（外国株・外国債）30パーセント以下、不動産20パーセント以下といった厳然たる資産配分規制がありました。安全性資産に対する資産配分規制は冒頭で述べた独立行政法人通則法第四十七条と似ているところがあります。そして、これも国立大学法人と同じですが、簿価主義が採用され、インカム収益に偏重した運用を行っていました。これが1990年以前の企業年金の運用の状況です。

その後、1990年代の日米金融協議を契機とする金融自由化の流れの中で自由化が加速、1996年には運用規制の適用除外が認められるようになり、厚生大臣から認可を受ければ、5・3・3・2規制を外すことができるようになりました。そして、翌年の1997年には、ようやく運用規制の完全撤廃が実現することになります。

ただ、ここで重要なことは、資産運用が完全に自由化され、受託者の裁量権が大きく拡大したことにより、資産運用に伴う役割や責任がより一層増大し、何らかの行為基準や指針が必要になったということです。ここで出てきたのが受託者責任、フィデューシャリーの概念です。当時の厚生省が出した『厚生年金基金の資産運用関係者の役割および責任に関するガイドライン』がそれで、こ

の受託者責任のあり方が日本の年金関係者に周知されることになりました。そして、それとほぼ同じくして、1998年に簿価主義から時価主義へ移行し、それとともに総合収益（トータルリターン）が重視されるようになりました。

図@-3 日本の企業年金に係る運用規制緩和の歴史

企業年金の運用規制緩和の歴史（主な出来事）		企業年金の運用規制緩和の歴史（主な出来事）	
1962	昭和37 適格退職年金制度 創設 <資産配分規制> 安全性資産（国債、地方債、貸付金等）50%以上 株式30%以下 不動産20%以下	1986	昭和61 外貨建証券の投資割合引上げ <資産配分規制>「5・3・3・2規制」 安全性資産（国債、地方債、貸付金等）50%以上 株式30%以下 外貨建証券（外国株、外国債）30%以下 不動産20%以下
1966	昭和41 厚生年金基金制度 施行 <資産配分規制> 同上 財政投融資への協力（代行相当部分の1/3を財投協力）	1990	平成2 企業年金の一部について投資顧問への運用委託が解禁（総資産の1/3まで） 自家運用解禁（資産規模500億円以上、債券・預貯金のみ）
1971	昭和46 財政投融資への協力（代行相当部分の協力割合1/3→1/2へ引上げ）	1996	平成8 一定要件を満たす基金の「5・3・3・2」規制の撤廃
1977	昭和52 円貨建外債への運用解禁	1997	平成9 「5・3・3・2」規制の完全撤廃
1978	昭和53 円建シンジケートローンへの運用解禁	1998	平成10 『厚生年金基金の資産運用関係者の役割及び責任に関するガイドライン』を制定 簿価主義から時価主義への転換（総合収益（トータルリターン）の重視） 『受託者責任ハンドブック（理事編）』 財投協力義務の廃止
1979	昭和54 外貨建証券の運用解禁 財政協力資産の売却（流動化）の解禁 国内株式二部上場銘柄への運用解禁 <資産配分規制>「5・3・1・2規制」 安全性資産（国債、地方債、貸付金等）50%以上 株式30%以下 外貨建証券（外国株、外国債）10%以下 不動産20%以下	2002	平成14 確定給付企業年金法 施行 『確定給付企業年金に係る資産運用関係者の役割及び責任に関するガイドラインについて』を制定
		2012	平成24 適格退職年金制度 廃止
		2014	平成26 「責任ある機関投資家」の諸原則（金融庁）
		2018	平成30 確定給付企業年金法改正 『確定給付企業年金に係る資産運用関係者の役割及び責任に関するガイドラインについて』改訂

このように、日本の企業年金の運用の歴史は、適格退職年金制度のスタートした1962年から始まったとすれば、まだ日は浅いかもしれませんが、5・3・3・2規制の完全撤廃と、時価主義移行に伴う総合収益（トータルリターン）の重視、そして、受託者責任によって、これまでの資産運用の流れが大きく変わり、長い時間をかけて現在の姿に到達した米国に、一気に追い付いたような感じがします。

そこで、次の頁でもう少し、『厚生年金基金の資産運用関係者の役割および責任に関するガイドライン』をみてみたいと思います。このガイドラインによれば、資産管理運用業務の受託者としては、とりわけ注意義務や忠実義務が行動原則として重要だということで、これを明確化し、基金の理事が資産運用にあたって遵守すべき基本的なプロセスやルールを整理しました。その内容を具体的に示したのが、運用の基本方針策定や、運用の目的・評価・報告、基本ポートフォリオの策定、分散投資義務、運用の委託、必要に応じた運用コンサルタント等の活用、資産運用委員会の設置などです。これらは、もしかすると、どこかでご覧になられた方もいらっしゃるかもしれませんが、これらは「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」として策定を要請されている「資金運用管理規程」の記載事項とほぼ同じものです。『厚生年金基金の資産運用関係者の役割および責任に関するガイドライン』は1997年に出されたものですが、それから20年ほど経って、今まさに同じものが国立大学法人の余裕金の運用に持ち出されているのです。

そして、念のため、本日の発表に先立って、実際の国立大学法人の資産運用管理規程がどのように書かれているかをチェックしてみました。想定範囲内ではありましたが、そのほとんどが文科省の参考例に準じて作成され、キーワードである「受託者責任」という言葉も、ほぼ例外なく見つけることができました。しかし、個人的にはちょっと引っ掛かるところがあります。というのも、委託運用、つまり自身の大学が、専門家である外部の運用機関に資金運用を委託する場合に、その運用機関は受託者としてその義務を負うことが必要だと明記はしているのですが、その国立大学自

身が行う自家運用においては「受託者責任」という言葉が一切見当たらないということです。既にお話をしました通り、私は、自ら行う自家運用においても、多くの、多様なステークホルダーに対して、受託者責任を負っていると考えていますが、残念ながら、このような文脈で「受託者責任」という言葉を見つけることができませんでした。米国では、理事会や理事等を第一フィデューシャリー、運用受託機関を第二フィデューシャリーと呼ぶこともあるようですが、まさに大学自身がフィデューシャリーであることを忘れて欲しくないと思っています。

このように、多くの国立大学の資産運用は、法令で規制されているという点では、今から50～60年前の1960～1970年代の日本の企業年金の姿と同じようなレベルにあるといえます。しかし、業務上の余裕金の運用について文科大臣から認定を受ければ規制を少しずつ外すことができ、また、指定国立大学法人においては、規制もかなり緩くなってきたということで、日本の企業年金の1990年代後半のレベルまで一気に進んできたといえるかもしれません。つまり、現在の一部の先端的な国立大学法人の運用は、ほぼ今から20～30年前の日本の企業年金の状況にあるといえます。

6. 国立大学法人のこれからの運用

最後に、国立大学法人の資産運用の今後の方向性について考えてみたいと思います。まずは、2019年に東京大学大学院教育学研究科大学経営政策研究センターが国立大学法人の財務担当理事の方々にとったアンケート（「大学の財務運営に関する理事調査」）の一部をご紹介します。質問内容は、(A)資産運用は元本保証にこだわるべきではない、(B)資産運用は元本保証が原則である、のうち、(A)と(B)のどちらにより近いですか、という質問です。その結果によると、「やや(A)に近い」という回答が全体の17.8パーセントを占め、私立の12.3パーセントよりも高い数値を示しました。そして、「どちらともいえない」とする回答も31.1パーセントを占めています。この「どちらともいえない」とする回答は、よく分からないからとりあえず真ん中を選んだ、という人も混じっているとは思いますが、実はこの数値も私立（17.2パーセント）、公立（15.2パーセント）を大きく上回る結果となっています。これらのことから、国立大学では必ずしも元本保証にはこだわらないとする理事の方々が、想像以上に多いように見受けられます。

しかし、現実の国立大学の資産運用はどのような状況でしょうか。業務上の余裕金を潤沢に持っている大学はそれほど多くはないことから、資産運用規模も全体的には自ずと小粒となります。例として挙げた島根大学では、中長期運用約10億円のうち1億円で無担保の社債の運用を始めており、長崎大学も3億円の無担保社債を保有しています。長崎大学ではその銘柄も開示しており、ソフトバンクの社債を持っています。個人的には、ソフトバンクは借入れも多いので、その社債を持つことについてはそれなりの判断が必要だと感じていますが、利率は高いです。それだけ信用リスクを負っているということだと思います。他にも、電力債を持っています。これは解釈の分かれるところですが、大学がフィデューシャリーであり、持続可能性を追求する組織体であれば、今、日本の電力会社の社債を持つことについてはナーバスになるところも多いと考えています。その理由はESG（環境・社会・ガバナンス）に絡む問題です。脱炭素社会を目指す動きが加速する中で、個人的には石炭火力発電の多い日本の電力会社の社債を持つことは、サステナビリティの観点からみて疑問を呈される可能性があると思います。但し、地域社会に広く貢献し、ネームバリューもある電力会社を投資対象銘柄から外すというのも現実的ではないと思いますので、悩ましいところです。

次に、東京大学です。現時点では、この大学が国立大学の中で最も先進的な運用を行っているの

ではないかと思えます。先ほどの島根や長崎大学のように、多くの国立大学では、ソフトバンクの社債や、どこそ電力の社債（電力債）というように、単品で銘柄をピックアップして運用していますが、東大は個別銘柄を一つ一つ購入するのではなく、東京大学基金の 110 億円でポートフォリオ運用を始めています。私が特に注目したいのは、運用コンサルティング会社を採用したということです。米国のプルーデント・インベスター・ルールにもありましたが、受託者が運用の専門家でない場合には、合理的であれば専門家に投資を委任することができる、という点を思い出していただきたいと思えます。別に、私は、運用コンサルティング会社を推奨するつもりは毛頭ないのですが、選択肢が一つ増えたくらいに考えてもらえればよいのではないかと考えています。

ところで、東京大学のポートフォリオですが、期待リターンを 3.5 パーセントに設定しています。多くの国立大学において設定する期待リターンも 3 パーセント前後が多い印象です。リターンを 3 パーセント前後に設定して、資産配分の最適化計算をすると、その計算の前提となるリターン、リスク、相関係数はどこでもそれほど大きく変わらないので、ざっくり債券が 60~70 パーセント、株式が 20 パーセント、その他が 10~20 パーセントくらいに収斂し、この資産配分が基本ポートフォリオになると思われます。東京大学の場合には、円ベース債券が 60 パーセント、グローバル株式が 20 パーセント、オルタナティブが 20 パーセントとなっており、おそらくは運用コンサルティング会社からの提案を受けて学内で検討、決定をしたものだと思います。

しかし、悩ましいところは、円ベース債券が 60 パーセントになっていることです。足元の円金利はゼロまたはマイナスなので、これではなかなか収益を上げることができません。

そこで、現実の目線で策定されたポートフォリオが実践ポートフォリオです。円ベース債券は、実践ポートフォリオでは、それぞれ 30 パーセントずつ、先進国債券とクレジット（債券マルチ）で運用を行っています。オルタナティブはプライベート・エクイティと不動産で、それぞれ 10 パーセントずつ運用することになっています。このように、東京大学のポートフォリオは、資産配分ウェイトは決して高くはありませんが、米国のハーバードやイエールなどのようにプライベート・エクイティに投資するなど、日本の国立大学としてはかなり先進的なものであることが分かります。

そして、さらに、国立大学の中で特に注目したいのは ESG 投資を開始すると宣言していることです。最近、この図表を目にすることが非常に多くなっていると思えますが、持続可能な開発目標（Sustainable Development Goals: SDGs）ということで、国連開発計画（UNDP）が 17 の目標を掲げています。現在、多くの大学が SDGs の達成に向けた教育研究活動を遂行していると思えますが、東大は SDGs を資産運用面でも考慮し ESG 投資を推進していく方針を決定しています。実際、2019 年 1 月には ESG 投資方針を策定し、2019 年 3 月には国連責任投資原則（国連 PRI）に署名を行っています。この国連責任投資原則では、環境（E）、社会（S）、ガバナンス（G）の要素を投資プロセスに組み込むことを求めています。現在、日本では二つの大学が署名していると思えますが、一つは私立の上智大学で 2015 年に署名、あとは東大です。国連 PRI への署名は若干敷居が高いかもしれませんが、大学としてのサステナビリティ、国立大学としての公益性のさらなる追求など、資金運用における ESG 要素の取り込みは大きな一つの流れになるのではないかと考えています。

以上、お時間もございますので、資産運用の話はひとまずここまでにしたいと思います。

7. 国立大学法人の資金調達

続けて、国立大学法人の資金調達についてお話をしていきます。既に1時間ほど経過してしまいましたので、後半はちょっと駆け足で進めていきたいと思います。

最初に現状認識として、国立大学法人の借入金の分布状況をみていきます。全体的には、借入金のある国立大学は65パーセント程度で、個人的には意外と多いと感じましたが、借入金の額は僅少です。ヒストグラムは独立行政法人大学改革支援・学位授与機構の負担金などを含めた数値です。国立大学法人全体の半分弱の40校で借入金は10億円以下となっています。800億円を超える九大はキャンパス移転という特殊要因はあるものの、2位以下は東大、名大、長崎、京大、東北と続きます。基本的には附属病院を有する旧帝大、総合大学が上位に並んでおり、広く薄く分布している状況です。次に借入金依存度です。絶対額ではなく、純資産額に対して借入金はどの程度あるのかを示したもので、5パーセント未満というのが44校あり、全体のほぼ過半数を占めています。しかし、30パーセントを超える大学も3校あります。こちらは旭川医大を筆頭に、三重、浜松医大と続き、5位に滋賀医大がきています。いわゆる医科大で借入金依存度が高くなっています。一方、借入金のない国立大学は29校あり、教育大や理工大などが中心となっています。

次の頁は、資産運用のところで触れた財務担当理事の方々にとったアンケート結果です。借入れに対する基本的なスタンスを聞いています。(A) 必要な投資なら借り入れをする、(B) できるだけ借り入れはしない、との質問に対して、(A) と (B) のどちらに考え方が近いかを聞いています。それによると、「(A) に近い」、「やや (A) に近い」という回答が37.7パーセントを占めており、この比率は私立大学の32.4パーセントを上回っています。ということは、国立大学では借入れに対して嫌悪感を抱く理事が比較的少ないといえます。

それでは、今後、国立大学で資金調達の必要性が生じたとき、どのようなことが起こるのでしょうか。当面、附属病院整備や移転整備に必要な借入れは大学改革支援・学位授与機構の貸付制度を利用すればよいかと思いますが、附属病院を有していない大学やそれ以外の資金需要、例えば、土地の取得や校舎施設の設置・設備などで借入れを行う場合には、市中金融機関や資本市場などから資金調達をしなくてはならないと思います。その際、避けて通ることができないもの、ぜひ覚えておいて欲しいものに格付けというものがあります。

実はあまり知られていないかと思いますが、格付けには主に二つあります。一つは外部格付けといわれるもの、もう一つは内部格付けといわれるものです。外部格付けは、目に触れる機会も多いと思いますし、大学改革支援・学位授与機構では既に債券を発行しているのでご存知かと思いますが、格付投資情報センター(R&I)や日本格付研究所(JCR)など、外部格付機関が行う格付け評価です。ちなみに、大学改革支援・学位授与機構の直近(2020年9月)の格付けは、R&IでAA、JCRでAAAとなっています。しかし、国立大学法人についていえば、私の知る限り、外部格付けを取得したことのある大学は5校のみです。古いところでは、北見工大、岡山大学、一橋大学でいずれも2007年に取得しています。あとは2020年に入ってから九大と東大(東大は2019年も取得)が格付けを取得しています。

もう一つは、金融機関関係者以外にはあまり知られていないものに内部格付けというものがあります。金融機関の内部では、債務者格付けともいわれていますが、貸出を行う場合、その可否の判断も含めて、金融機関内部で信用リスク評価、格付け評価を行っています。金融機関はこれら格付け評価を通して、個々の貸出毎に正常債権か問題債権かを分類し、貸出金の償却・引当を行って

ます。これを自己査定と呼んでいます。

各金融機関によって若干違いはあると思いますが、一般的には、格付けは1格から10格の10段階に分けているところが多いようです。それによって、信用リスクの序列を決めています。ここでは、格付け評価項目として学校法人の例を挙げていますが、基本的な手法として、評定方式を採用していると思われます。簡単に言いますとスコアリングです。一般企業の場合には破綻事例が相応にあることから、格付けと財務データとの関係性を定量的に把握することができますが、大学の場合には破綻事例が少なく、財務データの公開も限定的であることから、スコアリング方式が現時点での有力な格付け評価方法の一つとなっていると思います。

その評価方法の建付けですが、私の調査結果によれば、定量的評価と定性的評価に分けて点数化し、そのウェイトは80:20というのが多いように思います。定量的評価では、債務償還能力と安全性が最も重要です。収益もしくは収支差できちんと債務を返済する能力があるのか、自己資本の厚みはどうか、借入金は多すぎないか、などが重要なポイントです。その他、収益性、成長性、規模などが定量的評価の項目に入っています。

また、定性的評価ですが、ここでは、総合大学か単科大学かといった種別や、立地、難易度（偏差値）などが重要な要素となってきます。大学が首都圏にあるのか、地方圏にあるのか、偏差値はどうか、これらは学生募集に直接関わるところなので、格付け評価の上で大きな制約を受ける評価項目となっています。但し、評価の上で辛いのは、これらの定性的な評価項目は、大学自身が持っている基本的な属性なので、大学自身の努力で変えることが難しいことです。とりわけ国立大学の場合にはそのようにいえるかと思えます。

それでは、肝心の国立大学法人の内部格付け（債務者格付け）はどのようになっているのでしょうか。先ほども述べた通り、内部格付けは1格から10格の10段階に分かれていることが多いようです。そして、次の表は、内部格付けと、外部格付けの一つであるR&Iの格付けとをマッピング（紐付け）させたものです。例えば、外部格付けのトリプルA（AAA）は金融機関の内部格付けで1格、ダブルA マイナス（AA-）からダブルA プラス（AA+）は2格、シングルA マイナス（A-）からシングルA プラス（A+）は3格に相当するということを意味しています。ちなみに、トリプルB プラス（BBB+）は4格です。直近では、2019年9月に東京大学がR&Iから外部格付けを取得していますが、ダブルA プラス（AA+）でした。ということは、外部格付けと内部格付けをマッピングすれば概ね2格に相当するといえます。国内における東京大学のポジショニングを考えると1格と言いたいところですが、R&Iの日本国債の格付けがダブルA プラス（AA+）になっていることを踏まえすと、それを上回ることは現実的には難しいのではないかと思います。実際、JCRの国立大学法人の格付け評価の考え方をみますと、法人単体としての個別状況はみるけれど、国等の信用補完効果を織り込んで総合的に評価をしている。したがって、法人単体の格付けは日本国の長期発行体格付けやその見通しに影響を受けるとしています。その意味で、東大は国立大学法人の中では最上位の格付けに位置していると思われますが、日本国の長期発行体格付けが改善しない限り、1格に上がることは当面難しいのではないかと考えられます。

そして、もう一つ、北見工業大学の内部格付けを考えてみたいと思います。北見工大は、先ほども少し触れましたが、国立大学法人としてはまだ少ないながらも格付けを取得した大学の一つです。2007年にJCRからダブルA（AA）の格付けを取得しています。理工系の単科大学として、北海道のオホーツク海近くに立地するなど、内部格付けの定性的評価の上では不利な条件を兼ね備えた大学です。その意味で、このようなネガティブな要素を基本的な属性とする国立大学の格付けレベルを

知っておくことは参考になるかと思います。もちろん、格付けの最終的な判断は定量的評価を含めた上での総合判断となります。そこで、まずはJCRの格付けの居所ですが、私の経験則では、JCRの格付けはやや甘め、あくまでも相対的なものですが、R&Iの格付けに比べてワンノッチ高い格付けを付与されることが多いように思います。言い換えますと、R&Iの格付けはJCRよりワンノッチ低いということになります。そうしますと、北見工大の格付けは、2007年での評価ですが、R&IではシングルA(A)に相当し、内部格付けとのマッピングでは3格レベルになるのではないかと思います。そして、いうまでもなく、北見工大も国の暗黙のバックアップがついていると仮定すると、格付けが日本国債の格付けから大きく乖離することはあまりないのではないかと思います。そのように考えますと、当面国立大学法人の格付けは2格から3格がメインゾーンで、日本国の長期発行体格付けの動向によっては1格へ上振れる可能性もあるというのが、私の見立てです。但し、附属病院をもつ国立大学法人の場合には、附属病院の経営状況などの影響を受ける可能性もありますので、そして、実際、外部格付機関もそのような見解を持っているようですので、下限が4格になるというのも十分にあり得るレベルかと思っています。

なお、国立大学法人に対して、私立大学(学校法人)の格付けはどうかということです。これは、私が、今から10年ほど前に分析を行ったものですが、1格に相当する大学は皆無で、2格、3格ではわずか28校しか該当しませんでした。4格で55校です。時点差はありますが全体的な傾向はあまり変わらないと思います。その意味で、国立大学法人の内部格付けのレベルは相当高いところにあり、やはり恵まれている組織体といえるでしょう。ですから、一般的には市中金融機関からは不自由なく、しかも比較的良い条件で資金を調達することができるのではないかと思います。

8. 国立大学法人の大学債発行について

このような状況下、現在、盛り上がりつつあるのが国立大学法人の大学債発行です。まさに、本日(2020年10月9日)の日本経済新聞(朝刊)で「東大が社会貢献債200億、購入希望額6倍超 国立大で初」という記事が掲載されました。いまお話をしました通り、国立大学法人として資金調達にほとんど支障がないと思われる中で、なぜ大学が債券を発行しようとするのか、客観的な情報から考えてみたいと思います。

これは通常のコーポレートでも同じだと思いますが、間接金融、つまり銀行などを通して資金を調達するのか、あるいは直接金融、資本市場から直接資金を調達するのか、およびその比較検討項目としては、次のようなものがあると思います。それは、資金使途、返済年限(期間)、金利水準(固定金利か変動金利かも含む)、担保の有無、保証の有無、その他のコストなどです。他にも色々あるかもしれませんが、これらの項目を必然的に比較考量して、銀行から借りるのか、債券を発行するのかを判断しているのではないかと思います。

そこで、なぜ東京大学が大学債の発行をするのか。私は、銀行からお金を借りるのであれば、現在、その環境は悪くなく、むしろ良いのではないかと思います。しかし、それにも係わらず、なぜ、債券なのか。東京大学の五神総長の発言内容を手掛かりに考えてみたいと思います。

五神総長の発言(文部科学省『国立大学法人の戦略的経営実現に向けた検討会議(第一回)』議事録, 2020年2月21日)によれば、スピード感、規模感、市場との対話、サステナブル、自由度といった、キーワードともいえる言葉がみえます。私は、これらの言葉に、まさに東大が大学債発行に至った理由が集約されているのではないかと思います。まずはスピード感です。教育研究機能を

早期に充実させるためには、政府の財政支援を待っているだけでは対応が難しい、運営費交付金がなかなか増えない中であっては何年たっても実現しない、それならば、ということだと思います。

そして、規模感。200億円もの規模で償還期間は40年。償還を迎えるのは2060年です。これだけの金額を40年間借りるとするのは、市中の金融機関では絶対に無理な話です。私立大学(学校法人)へ融資を行う、公的な機関である日本私立学校振興・共済事業団の融資でも最長は30年です。国立大学法人に対する信用リスクはもちろん、金利リスクなども負えないはずで、それを考えると、債券発行という選択肢しか残らないように思います。

次に、市場との対話です。東大は従前からIRレポート(統合報告書)を毎年出したり、資金調達管理委員会をつくったりして、市場との対話を意識的、かつ継続的に行っていました。その意味では、タイミングさえ間違えなければ、いつでも債券を発行できる状況になっていました。簡単に言えば、日頃からステークホルダーを意識した活動を地道に行っていたことが今回の債券発行を可能にしたといえます。

さらに、サステナブルです。運用のところでも触れましたが、東大では、既にESG投資方針を策定し、国連責任投資原則にも署名しています。従来からサステナブルを強く意識していたといえます。債券を発行した大学サイドからすると、必要な資金が調達できれば、それでよいのですが、主幹事として債券を引き受けた大和証券やSMBC日興証券、みずほ証券にとってみれば、この債券を投資家に売らなくてはなりません。つまり、投資家のニーズがなくてはなりません。その中であって、東大の大学債がソーシャルボンドという建付けで発行されたことは、まさに、ESGブームの中であって、市場をかなり意識したものであったことが容易に想像できます。今日の日経新聞にもありました通り、ソーシャルボンドは人気があり、販売すれば瞬間蒸発してしまう債券です。その意味では、今回の大学債がマーケットを意識し順調に消化(販売)できる確信があったということも、今回の発行を後押ししたのではないかと思います。

最後に、自由度です。これは、自分で調達した資金は物理的な固定資産には紐づかないで、様々な教育研究活動で自由に使用することができます。つまり、経営の裁量権が拡大し、それがひいては経営体としての機能強化に結び付けることが期待できます。

このように、五神総長の言葉を丹念に辿り、一つ一つその意味を確かめていくと、東大が大学債の発行に踏み切った理由がよく分かります。しかし、大学債の発行が他の国立大学にとって普遍的なものかという点必ずしもそうではないと思います。基本的に、債券を発行するには手続きが煩雑で、コストも相応に発生します。しかも、金利が限りなくゼロに近い状況下で、銀行借入れも大学債発行も、それほど借入金利(利率)に差異が生じるとは考えにくく、しかも国立大学法人の内部格付けも相対的には良好であることから、借入れの条件は悪くないと思います。その意味では、中長期的な視点から、具体的かつ大規模な将来構想があり、そのために多額の資金が必要とされる場合を除けば、大学債発行の優先順位は決して高くないのではないかと思います。

以上、後半はやや急ぎ足になってしまいましたが、少しでも、国立大学法人の資金運用、並びに資金調達について、皆様のご参考になるところがあれば幸甚でございます。それでは、私のお話はこれで終わりにしたいと思います。どうぞご清聴ありがとうございました。

なお、本研究会で述べた意見、考察等は、発表者の個人的な見解であり、発表者が所属する組織の公式見解ではないことを最後に付け加えさせていただきます。

第3章 国立大学法人の制度設計とその見直し

山本清（鎌倉女子大学 学術研究所 教授）

1. 国立大学の法人化とこれまでの歩み

本日の話は、現在、文部科学省の会議で国立大学の戦略的経営に関連して法人制度の見直しも検討されている折、本機構に統合される前の組織にいた際、法人化移行に向き合った経験を踏まえ課題と展望を述べることです。2004年度に国立大学が法人化して以降、各方面から国立大学の直面する問題として指摘されているのは、国際的競争力の低下、少子化への対応及び現下のコロナへの対応の3つです。しかし、これらは、いずれも背景に国立大学の財務と経営問題があり、大学のガバナンス構造を変革するだけでは解決しないのではないかというのが個人的な意見です。そのことを、データに基づいて述べていきます。

まず、スライドの4枚目をみてください。ここには、86国立大学法人の法人化初年度の2004年度と2017年度の決算値（財務諸表）に基づいた財務指標が記載しています。法人化は教育研究の活性化を目指していましたから、教育経費比率（対業務費用）及び研究経費比率の変化がプラスになっていたのが72法人（84%）及び62法人（72%）であるのは概ね意図した通りになっているとみられます。しかしながら、人件費比率の変化でプラスになっているのは、わずかに5法人（16%）です。したがって、教育研究経費率の増加は人件費の節減によって達成した法人が多数ということで、人件費比率が増加した少数の大学と減少した多くの大学があるということです。もちろん、これは運営費交付金が削減される状況で、各法人が経営的に対応した結果です。競争的経費は増加してもプロジェクトの期限があり、常勤の雇用期限のない教職員の雇用には当てられず、有期雇用の教職員の雇用に振り向けられます。人件費は、教育研究の基盤となる常勤教職員数と連動しますから、物件費の教育研究部分が増加してもマンパワーが低下すれば十分な教育研究は難しくなります。研究力の低下（論文数等の絶対水準は増えても他国よりは伸びが低い）の要因の一つと考えています（山本，2020）。

表 3-1 国立大学法人化後の財務指標の変化
2017年度と2004年度の比較（各大学の財務諸表による）

財務指標	プラスのもの	マイナスのもの	合計
教育経費比率の変化	72（84%）	14（16%）	86（100%）
研究経費比率の変化	62（72%）	24（28%）	86（100%）
人件費比率の変化	5（16%）	81（94%）	86（100%）

出典：山本(2020)

国立大学の法人化というのは、もともと独立行政法人化の流れの中で残念ながら出てきて、その独立行政法人化の影響をなるべく最低限にし、バッファをどこにしてせき止めるかという議論だったことは押さえておけないといけません。さらにその壁を突き破って別体系で、本当の意味での「改正」国立大学法人法を作ることができるかというのは、経緯を見ると、かなり難しいのではないかということをお勧めしておきたいのです。そのために、国立大学法人化というのは、国立大学の独立行政法人化に関する有識者検討会議という、例の中間報告と最終報告が出てきたということをお勧めしておけないといけません。

しかも非常に大きなことは国家公務員の定員削減の影響、例の自律性の話もありますが、それよりももっと超えて、行政改革のインパクトがかなり強く、いわゆる遠山プランの中では大学改革と行政改革ということで、大学改革に比重があるようなことを書いていますが、かなり行政改革の色合いが強かったということになります。辛うじて防波堤になったのが、例の衆議院、参議

院における付帯決議（安定的な財源措置を確保する、大学の自主性・自律性を尊重する）だったので、付帯決議は別に法的拘束力はないので、一種の空手形のようなものになっていることを押さえておかないといけません。

特にこの当時、最も反対をされていて、いまだに反対が強いことは、中期目標を大臣が策定するということです。それが独立した法人格と大学の自治と、どのようにバランスが取れるのかということで非常に真剣な議論があり、そこがどのように決着したかはお案内のとおりですが、中期目標の原案（素案）というのを国立大学法人側が作り、それを事実上、追認する、要するに学術会議の推薦制度とまさしく同じ問題なのですが、国立大学法人の中期目標原案というのを国立大学法人側が策定し、基本的にはそのまま一字一句変えず大臣が中期目標として定めることです。実質的には中期目標、中期計画は国立大学法人側で定めるので、大学の自治は守られるということで決着したということです。

ただ法的に読むと、中期目標を大臣が決めるというのはとんでもないと、実務側も含めた多くの方が言っていたことですが、今もそうになっています。これが今度の見直しで変わるとは私には思えません。なぜかという、あまり議論されないのですが、国立高等専門学校機構というのは独立行政法人なのです。同じ高等教育機関ですが、国立大学法人法ではないのです。そのことを踏まえると、法的にもなかなか厳しいものが実は残されているということです。同じ高等教育機関の中で、片方は国立大学法人制度ということになり、片方は堂々と独立行政法人の中でやっているわけです。これをどのように整理したらいいのか、私が勉強していたときにはあまり明確な説明や研究論文は見たことがありませんので、実は極めないといけない領域だと思っています。今の話が法人化の経緯の中で、最も押さえておきたいことです。

法人化以降の改革については、文部科学省自体も中間評価として中間まとめというものをしています。この機構の前身であった国立大学財務・経営センターの研究部としても、中間まとめに相当するようなアンケート調査をやって、それなりに貢献をしてきたつもりです。このような三つのことが書いてありますが、どういうことかということ、2004年に法人化したばかりなので、文部科学省としては中間まとめで言いにくかったのでしょう。現状の制度の根本を維持しつつ、制度は守りつつ、その中で教育研究力、ガバナンス及び財務基盤を強化しようということで中間まとめがなされました。

図 3-1 法人化以降の改革

- 法人化の中間評価（文科省, 2010）
「国立大学法人化後の現状と課題について（中間まとめ）」
現状の制度の根本を維持しつつ
 - ①教育研究力の強化
 - ②法人内部のガバナンスの強化
 - ③財務面での自律性を高めるための財務基盤の強化
- 学校教育法及び国立大学法人法の改正(2014)
副学長の職務、教授会の役割の明確化、学長選好の透明化
- 国立大学法人法の改正（2016、2019）
指定国立大学法人制度、一法人複数大学制度、外部理事の複数登用

それを受けて、その後に何がされたかということ、ここに書いてあるように国立大学法人法の改正があり、副学長の職務の明確化、教授会の役割の明確化、学長選考の透明化ということで、この辺りは今度の見直しで唯一、少しよくなるどころです。学長選考会議の委員の指名権が現職学長からなくなるようにするなどが議論されており、それは当然のことです。今は2種類あり、学

長自身が選考委員に入っている所もありますし、学長の選考委員を学長が指名できるような所もあります。それはよくないといえよくないことになると思います。

大きな国立大学法人法の改正としては、2016年と2019年にありました。冒頭に申し上げた戦略的経営で主として議論されているのは指定国立大学法人を想定した議論が多く、少し混乱があるのは、指定国立大学法人となっている大学について別枠の法体系を作るのか、あるいは指定国立大学法人相当の大学については別の群を作るのか、要は研究開発法人のようなイメージです。それを目指しているのではないかという疑惑を地方国立大学の方はお持ちかもしれません。そういうことを目指しているのかもしれませんが、私は何とも言えません。しかし、指定国立大学法人で弾力的な制度が認められることと、名古屋大学と岐阜大学や、今後、出てくる北海道の3大学の、一法人複数大学制度というのが日本でも可能になりました。また外部理事の複数登用ということで、外部理事の定義が少し変わったということがいえます。ただ、これは非常にマイナーな改正であると私は思っています。

2. 国立大学の制度設計・改革の考え方

ここからが主題になりますが、問題を整理する枠組みで、われわれ国立大学法人の今後の改革を整理するのに、どのように考えるかということです。まず改革そのものを分析するという考え方も当然あると思います。国立大学法人制度の改革がどういう考え方に基づいているのか、その考え方がけしからんものであったとしても、それをきちんと理解しないと打ち返すこともできません。実はこれが、なかなかきちんと理解されていません。

一部の経済学者は制度設計論の中のエージェンシー理論あるいはプリンシパル・エージェンツ (PA) 理論、要するに本人と代理人の関係の枠組みで説明する人もいます。本人を文部科学大臣に置くのか、国民に置くのかの議論はありますが、プリンシパルの最終的の局面は納税者なり国民で、エージェンツを国立大学法人とすると、なるべくプリンシパルが望むような方向でエージェンツが活動するように制度設計をし、エージェンツはそれなりのインセンティブをつけられて動きます。そうすると、なるべくプリンシパルの意向に沿ったように制度設計をしていく必要があるということになります。

確かに、独立行政法人は基本的に PA 理論です。ところが大学の場合、なぜ市場原理も入ってくるかという、独立行政法人は個々の独立行政法人ごとにミッションが違います。国立大学法人は、今は3種類に分かれています、基本的には同じ大学の教育研究、社会貢献活動をする集団ということで、法人化前は国立学校特別会計という袋がありました。大学間における競争というのは実は昔からあったのですが、集団内での競争、つまり市場原理をより有効活用するということが出てきます。これが独立行政法人としての管理と市場原理の活用の二つが書いてあるという、ややこしい点です。そのため法人化の中でも市場原理という言葉と民営化理論や、民間の経営理論という言葉が出てくるのは、そこにあるわけです。昔の帝国大学一つの場合だとよかったです、少なくとも86法人あり、国立大学は複数あるので、それなりの競争メカニズムを働かせてもいいのではないかという論理が同時に出てきます。

独立行政法人、例えば理化学研究所と産業技術総合研究所は似たようなことをしているかもしれませんが、一応、ミッションが違うことになっているわけです。そういう意味では、もともと同列では比較できないということになります。少なくとも国立大学法人は三つに分かれたかもしれませんが、その中における競争は依然としてあるわけで、そういう違いがあります。もともと制度設計の中でも、異なる市場原理と（組織内部や関係としての）プリンシパル・エージェンツ理論というのがミックスされているので、どちらを強く打ち出すかにより変わってきます。中期目標、中期計画、年度計画、あるいは、大学改革支援・学位授与機構の行っている大学の教育研究条件等の評価というのは、PA理論に基づく代行ということになります。そういう意味においては、国立大学法人の大きな制度のパーツは市場原理も入るし、PA理論も入ることになります。

それだけかということ、そうでもなく、制度装置論というのは少しややこしいですが、NATOのN (Nodality) というのは、要するに一種の情報や知識です。Aはオーソリティーで権力、公権力の行使、Tはトレジャリーで金、Oはオーガニゼーションで組織、この四つのインストルメント

を使って、政策を制御しようという考え方です。高等教育政策をこの四つのツール、すなわち A の主要なもの、まさしく業績報告、予算、決算、あるいは評価情報というのもそうです。評価機関があり、国立大学法人を作るのはオーガニゼーションでもあるし、国立大学法人評価委員会が別途あり、機構も別途あるというのも一つのオーガニゼーションです。T というのはまさしく運営費交付金とその他、競争的資金をどうやって配分するかということで、金の世界です。A というのはオーソリティーで、すなわち権限と公権力の行使をどこに置くか。これは最終的には文部科学大臣が目標を定める、計画の認可をする、あるいは中期目標期間を超えた繰越についても最終的に財務大臣と協議して、文部科学大臣の承認が必要であるというグリップを利かせるということになります。そういうものの範囲として、国立大学法人制度を取らないという考え方もありますが、ここではインストルメント論として大学法人制度を枠組みとして設定します。

もう一つは手法論です。手法論はある意味で、あまり厳格な原理主義的な考え方ではありません。実は NPM は新自由主義だとよくいわれますが、NPM はそんなことはあまり考えておらず、テクニカルな話です。いわゆる国立大学法人ですが、企業会計的な会計基準が使われています。あるいはインセンティブで利益剰余金が出て、場合によっては役員、職員の賞与などを業績報酬的に決定してもいいということ、あるいは定員管理が人件費管理に移行しています。ただし、人件費管理というのは必ずしも徹底しているわけではありません。あるいは運営費交付金というものも NPM 的に考えることもできるわけです。使途制限があるようにだんだん変わってきているので、NPM 的には運営費交付金はだんだん解釈しづらくなってきていて、制度装置論的な説明のほうが今はよくなってきています。そういう意味では、当初の改革の分析枠組みがそのまま使えなくなってきているという見方もできます。手法論的に国立大学法人の制度を見ている人は、だんだんとそれが形骸化してきていると思っています。だんだんグリップが利いてきて、フレキシブルではないという不満が出てきているといえます。

従って、もともとの考え方には三つの大きな理論があり、どれを取るかによってもそれをゆがめられたり、現状がそこに合っていないかもしれませんが、最初はどれかを選択しなければいけません。しかし、これはいくら中間報告や最終報告を読み直しても、うやむやに書いているわけです。もともとの遠山プランの中を見ても、全て入っています。こういうミックスの状態の制度の考え方があるのは、逆に、攻め込むのは難しいし、守りやすいという特徴があります。そのため、これを批判するのもなかなか手ごわいんです。完全なプリンシパル・エージェント理論に基づいてすれば、インセンティブの制度の設計が悪いと言ったり、ガバナンス論的に攻めたりできるわけです。文部科学大臣と学長の関係がどうあるべきだったかというだけで議論がガバナンス論になるのですが、そうはならないのです。そこが非常にややこしいことになっているというのが最初の枠組みの分析です。

2 番目に、改革のプロセスを分析するという考え方があります。今も改革のプロセス段階だという議論もありますが、どのように改革が実施されたかというのは、実は 2004 年が断絶だと考えるのか、あるいはそれなりのカーブを曲がっただけなのか、あるいはカーブを曲がったふりをしているが、実際は標識を変えただけで何も変わっていないのかということなんです。

結論から言えば、皆さまはご案内と思います。今はありませんが、昔の運営費交付金は標準部分と特別部分の二つに分かれていました。この方式は、ある意味では非常に素晴らしい発想です。要するに標準で説明できない部分は特別に紛れ込ますことによって、結果的に 2003 年度と 2004 年度は特に大きく変わっていません。大学の学生数と教員数に応じて、本来は運営費交付金を定めようとしていたのですが、そのようなことはできるわけがありません。そんなことをしたら東京大学の金がものすごく変動するので、大学運営が成り立っていきません。結局、実績に合わせるために、標準部分というのは大学設置基準のぎりぎりの話ですから、どこでもクリアしているのです。そのプラス部分は全て特別運営費交付金にしたわけです。これは素晴らしい知恵だと私は評価しています。勇ましい言葉とは別に、毎日、実務はやらなければいけません。国立大学から国立大学法人に形式が変わった、あるいはいろいろな会計基準が変わった、今までいなかった理事が出てきた、監事が出てきたという大きな変化はありましたが、実質はあまり大きく変わりませんでした。

これはいろいろな説があります。法人化という制度を変えたということは、三つの流れが合流したのが、ちょうど「政策の窓」が開いて、新しい政策が実施されるということがありますが、

そういう見方もできます。制度が実際にどのように進んでいくかということ、layering、層別に積み重なっていきます。今までだと国立学校の制度の上に新しい国立大学法人法という制度ができています。そのため、はっきり言うと日本の国立大学は依然として財務部の人が多いわけです。いい、悪いという評価はいろいろありますが、急に減らすことはできません。私学の関係者からすると、なぜ国立大学は財務や人事の人がたくさんいるのかとおっしゃるのです。それは分からないわけでもなく、まさしく layering であり、国立大学法人になってから、完全に会計や契約事務が自由になったかということ、そうではなく、相変わらず政府機関の国際調達の規制や、補助金の問題もいろいろあり、結果的に規則はそんなに自由になっていません。今までやってきた業務に加えて、新しい基準への対応や、あるいは内部統制が必要になると、またそういう仕組みを作らなければいけないということで、結局、事務量は減っていないのです。本来の PA 理論や NPM では発想を変えないといけいないとして内部の運営制度も変えることになりませんが、それは許されませんでした。

そうすると、やはり認証評価プラス大学法人の評価制度というのも、PA 理論からしても本人に代わって第三者が業績を評価する必要から必要だという議論になってきます。そうすると今までなかったような業務が付加されてくるので、それを同じ人数の中で回すとなると非常に不満が出てきます。教員についても職員についても不満が出てくるという問題が出てきます。その中でマネジメント論やリーダーシップ論が主張されてくると、どこかで摩擦が起こってきます。人をどのように配分するか、しかし必要な法的業務も増えてくると、どこを弾力化したり、アウトソーシングしたり、あるいは効率化するかということになってきます。それを実行するため、学長のリーダーシップ論というのが重要視され、非常に脚光を浴びることになります。

しかし、われわれにとって最も重要なのは、改革のアウトカムがどうであったかを冷静に見ないといけないのですが、これは財政当局も文部科学省も含めて、きちんとした分析がされていません。教育・研究のアウトプットが国際的に低下しているのは法人化が本当の原因かどうかは、国立大学財務・経営センターの理事長をされた豊田先生もされていますが、因果関係的にそうだというのは、やはり外から見ただけでは厳しいものがあります。私も気持ちは全く同感で、恐らくそうであろうという推計は成り立ちます。その辺りの研究は、人件費が減っているところには、やはり影響が出ているということでフォローしているのですが、ポジションが足りないから減っているというのはもっともらしいものの、まだ厳密なところまではいっていないので、そこら辺も乗り越えないといけいないと思います。

大学における民間的経営がうまくいっていないということは、佐藤郁哉先生のちくま新書の『大学改革の迷走』に明確にお書きになっているとおりに思います。現状を批判することは簡単ですが、それに代わる枠組みを定義するというのがわれわれに求められていることです。PDCA がうまく回らないのは、私も昔から言っていますが、当然のことです。特に教育研究は1年で成果が出るわけではないので、それを1年で反映する、せいぜい6年ぐらいですするというのもおかしいことで、まず論文の前の研究活動があり、論文になり、それでサイテーションされるのは数年かかります。そうすると、その時点の評価というのは結局、過去のものになるので、実際にそれをどれぐらいに設定することが適正かという議論を分野ごとにしないといけません。5年や3年でいいなど、いろいろな説もありますが、そのタイムラグを補正したところまでは、例の NISTEP の分析もまだ行っていないと思いますので、これについても分析が必要があると思います。こういう枠組みをまず正確に設定しないと、どちらにしてもよくないということになります。

それでは国立大学法人の設計は具体的にどうであったかということです。これは先ほど言いましたように、表面的には NPM 論の影響が強いということです。表面的というのは、国立大学法人法や、その指針などになっている内容は圧倒的に、例えば評価に基づく運営費交付金の配分や、役員制度、会計制度などは NPM の影響が強いですし、本当は大学の自治に反するかもしれませんが、文部科学大臣が目標を設定し、その計画を遂行するということは、まさしく NPM そのものです。目標設定や計画が自由にできる、自律的にできるのが大学なので、本来は NPM を大学のガバナンスや経営に導入すること自体がおかしいというのは正論だと思いますが、同時に金がどこから来ているかということも考えなければいけないということです。

2 番目は既に言いました。詳細設計に近くなると市場原理や民間経営の手法は次第に薄まって

くるというのは、先ほど言ったようなことです。運営費交付金は外形的な基準では決まらないし、特に評価の問題で、評価結果自体は今でもばらつきがあります。第1期の場合でも評価にかなりばらつきがありますが、結果的にそれが運営費交付金にどれくらい効いてくるかということになると、限りなく効かないように処理をされました。これは文部科学省の見識だと、逆に私は高く評価しています。評価結果の差はものすごく大きくあったように見せて、実質的な影響は最小限にする、これはある意味で知恵だと思います。マスコミ的には、何々大学は非常にいい評価で、何々大学は最低の評価だということ、いかにも大きな評価の差がついたように見せるのですが、現実的には配分額の差はそんなに多くなならないようになっているのは文部科学省的だと思いますが、財務省的には駄目だということになります。

しかし NPM に対する反論は昔からありました。この stewardship 論というのはまさしくプリンシパル・エージェント理論とは逆に、プリンシパルがやらなくても自ら律して、自ら世の中に、社会的な責任を果たすというのが stewardship 論ということで、これはある意味で私がよく言うアカウントビリティ論とは違います。特定の人の場合に責任を果たす、業務をやるということではなく、stewardship 論は望まれていること、期待されていることを積極的に自らの意思でやるということです。

それに対して、今、大学の戦略的経営論といわれている、一つのエンゲージメント論と並んでやっているのが stakeholder 論です。これは大学にはいろいろな各界の関係者がいます。政治・行政以外の全ての産業界、地域社会、同窓会、あるいは奨学金を出してくれる人や学生などや、外国の同僚も含めて、そのようなステークホルダーとの良好な関係でもって大学を運営し、責任を果たしていけばいいということです。

ところが stakeholder 論は、どこまで同じ具合で重視すればいいのかというのは出てこないもので、全方位外交になるとなかなか難しいです。そうすると partnership 論が出てきます。この partnership 論というのはステークホルダーともそれなりに関係が強い、産学連携はその典型かもしれませんが、一種のパートナーシップです。戦略的 partnership 論というのはよく外交で言われますが、そのような関係が出てきます。しかし、どれも割り切ることはなかなか難しいということですが、いずれにしてもこのような違った考え方が昔からあり、どの立場になるかによって、また違ってくるということです。

図 3-2 国立大学法人の設計

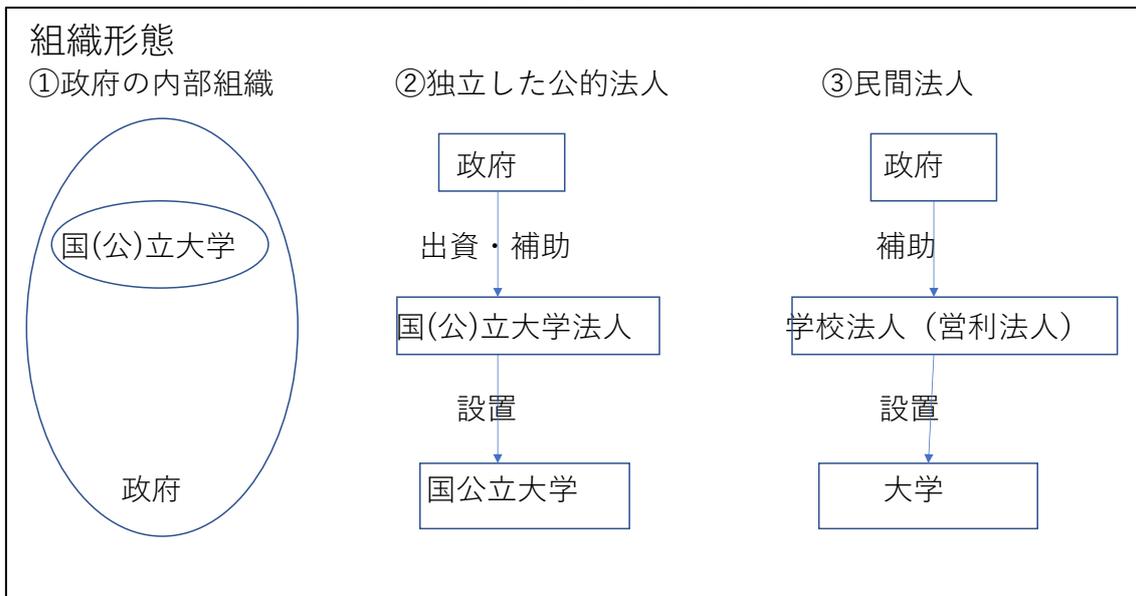
- 表面的にはNPM論の影響が強い（+PA理論）
- 特に遠山プランや検討会議の中間報告（民営化論への反応？）
- しかし、法制度としては独立行政法人通則法の準用
- 詳細設計に近くなると、市場原理や民間経営の手法は次第に薄まってくる。
- 対抗的な考え方も反対論にあり。
stewardship論
stakeholder論
partnership論など現在の改革に関係。

3. 大学と政府の関係

ここから政府との関係に入ります。国立大学法人は独立した公的法人だと思いますが、昔の国立学校特別会計の時は政府の内部組織でした。独立した公的法人というのはやや複雑で、政府が国立大学法人をまず作り、国立大学法人が国立大学を設置するという関係になっています。日本の国立大学法人は設置時点においては政府の 100 パーセント出資で、そこを押さえないとはいけ

ません。一方、沖縄科学技術大学院大学（OIST）や放送大学学園は学校法人です。政府が学校法人を作り、それが大学を設置するということになります。従って、政府から補助金をもらうという点においては、OIST も通常の早稲田大学や慶應大学の学校法人と同じ位置付けになります。産業医科大学や自治医科大学もそういうことになります。そこが 2 と 3 の大きな違いになります。従って自律的な関係は 2 と 3 の違いになるのですが、ここに大きな違いがあります。

図 3-3 大学と政府の関係：自律性と国の政策



独立性を確保するにはどうすればいいかという、三つの考え方があると思います。枠組みによる統制というのは、今、目指されている方法ですが、ぼんやりとした、最低限こういう条件で運営してくださいという枠組みをつくるということです。枠組みをつくっても個別についてはものを言わないということです。枠組みだけつくって口を出さないということができるには、少なくとも「金」がきちんと来ることが前提になってきます。あるいは、その金はあまり大きな金ではないので、私立大学と一緒に、自由にしなさいということです。私立大学も私立学校振興助成法で半分までは目指したということです。なぜ半分だったかという議論も調べる必要が私はあると思います。半分までなら、国の優先的な支配権が及ばないかもしれないので半分にしたのかもしれませんが。少なくとも半分以上になると株式会社の子会社のように学校法人側が政府の影響を受けないことにはならないと思います。従って、枠組みによる統制、こういう範囲内においては自由にやってくださいという土俵を設定するということです。その土俵を設定するところは拘束とみなしましょうというのが自律的契約ですが、それ以外の方法はまさしく大学改革支援・学位授与機構等を含んだバッファ機関を政府と大学の間に設けることです。

バッファ機関は間接統制することにつながります。昔の HEFCE はかなり違ったのですが、今の OfS、Office for Students はほぼ同じといわれます。私は直接、調査に行っていないのですが、少し意味合いが違うと思います。いずれにしても、両方とも重要なのは、エージェンシーではなく、Non-Departmental Public Body という英国特有な制度であり、直接、政府の指揮監督下にあるわけではありません。そこがエージェンシーと NDPB の違いなのですが、いずれにしても日本の国立大学が直接、文部科学大臣の統制を受けるのとは違う組織を作るといことです。

この辺りは大崎先生や天野先生がかなり主張されていました。そのため英国の大学制度の勉強を国立大学財務・経営センターのときに随分としましたが、残念ながら日本においてはバッファ的な機関を作るといことは全く賛同を得られませんでした。これがどういうことか、私は不勉強で分からないのですが、日本においてはまさしく学術会議と同じような問題かもしれません。非営利の独立機関というのは、日本においては正当性や、ドイツやフランスの大陸法の影響が強いからかもしれませんが、こういうのを作ったらダイレクトに大学に影響は来ないのでは

ないかという議論はありました。残念ながら前身の大学評価・学位授与機構も独立行政法人になりました。これもかなり議論があったところです。国から直接的な統制を受ける機関が国立大学法人の評価の代行をするということは、大学の自治からすると少しややこしい問題が残るといのは、皆さまはお分かりだったと思います。最終的には国立大学法人評価委員会も参加する、しかし国立大学法人評価委員会は文部科学省に設置されるということで、これも問題だという意見もあります。なぜそうなったかという、独立行政法人の影響を受けて、政策評価・独立行政法人評価委員会（現在は政策評価審議会と独立行政法人評価制度委員会に分かれている）の総務省とは別の委員会がやることにより、大学の自治もある程度は保障したという行政的な説明があり、納得感はあったのでそうなっているということです。

3番目は完全に学校法人化すれば、最も独立性が保たれるということです。東京大学も京都大学も学校法人（民営化）になればいいという議論は昔からあります。放送大学やOISTは実際にそうなっています。ただし、難しいのは単年度予算です。中期的な計画は実は立てられないのです。ミッションステートメントで中期的な、概要的なものはあるのですが、オーソライズされたわけではありません。それに対して国立大学法人は中期目標、中期計画があるので、もう少し長い期間の活動を保障しています。政府の金に頼るためにはこういう三つの方策があります。

英国の大学で最も誤解があるのは制度の理解です。この前の国立大学法人の戦略的経営実現に向けた検討会議でも議論があったのですが、イギリスの大学はここにも書いてあるように、私の表現ではないのですが、『政府の財源措置に依存しているが、国家によって所有も管理もされていない。政府に依存する民間法人である』ということです。そのためイギリスの場合は、まさしく戦略計画、strategic plan とかがあっても、別に大臣の認可が必要だということにならないのです。要するに財政的には依存しているけれども、最も違うのは国家の所有物ではないし、なおかつ国家によって管理もされていないのです。

図 3-4 英国の大学：制度的位置づけ

「高等教育機関(HEIs)は、自律的かつ独立の組織であり、教育研究及び経営の双方につき法的地位と権限を有する。政府の財源措置に依存しているが、国家によって所有も管理もされていない。政府に依存する民間法人である」
(<https://eacear.ec.europa.eu/national-policies/eurydice>)と定義されている。

2017年以降は旧ポリテク系は授業料依存度が高まっているため基盤経費の50%以上の政府補助とはいえないから政府依存でもない。日本の国立大学法人は政府出資が設立時に100%であるから政府保有である。

残念ながら日本の東京大学、京都大学の財産は国が出資しています。設立時は100パーセントで、書類を見れば分かります。政府が100パーセント出資したわけですから、民間法人ではなく、まさしく国民経済計算でも一般政府のところに入っているわけです。附属病院は別ですが、民間法人ではありません。日本の国立大学法人が政府からの所有を離れて、政府の金だけに依存する民間法人になれば、国立大学法人の戦略的経営実現に向けた検討会議で目指しているような自律的な経営関係になります。しかしこのままではならず、この条件をクリアしなければなりません。イギリスの大学は、今は財政も政府からの交付金・補助金依存になっていませんが、ここは押さえておかなければいけません。

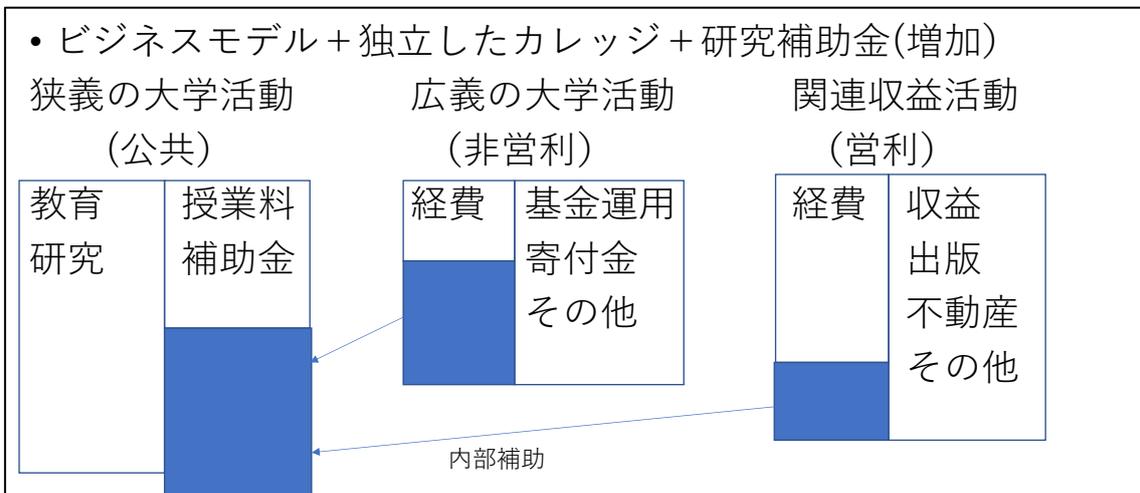
4. 法人化で参照された英国の有力大学財務

ここでは非常に概略的に書いていますが、イギリスの有力大学の競争力の源泉はどこにあるかということです。我が国での間違いの多くは、オックスフォード大学やケンブリッジ大学の財務諸表をみて分析するものですが、それを見ても分かりません。分からないとはどういうことかということ、大学の活動の把握が困難なことです。実は大学と出版部などは連結されていますが、カレッジは基本的に連結されていません。例えば、オックスフォードでは39あるカレッジのうち3つは大学に連結されていますが、残りの36は入っていません。会計事務は別なのです。要するに大学部門の会計は大学としての会計基準、カレッジはチャリティーの会計基準にしたがって財務諸表を作っています。残念ながらオックスフォード大学もケンブリッジ大学も大学、ユニバーシティー、collegial といいますが、大学部門の連結の財務諸表とカレッジのものをさらに大連結したものは公表していません。

私はそれを試行的に作成したことがあります。すると、カレッジでは寄付金運用も大学部門とほぼ同じだけあります。隠れ収益というのでしょうか。もう一つは、カレッジの教員だけの人と、カレッジと大学の両方に身分があり、大学部門でカウントされない人件費があるということです。つまり、カレッジに専属する教員の人件費及び大学とカレッジに分属する教員のカレッジ分の人件費は大学部門の財務諸表の人件費には含まれない構造です。そのため、政府からの金が減っているのになぜ頑張っているかということ、カレッジはカレッジで自分の基金運用と預金を持っているので、それで人も雇い、学生に対する奨学金もカバーしているわけです。大学のユニバーシティーのグループ(大学本体と出版や基金運用事業等)のものとカレッジのものを連結しないと本当の財政状態は分からないのですが、日本のほとんどの人は、大学のユニバーシティーグループの財務諸表を一生懸命見て、ああだ、こうだという議論をしています。それではなぜオックスフォード大学・ケンブリッジ大学がいまだにサッチャー以降の改革でかなり追い詰められているけれども、なおかつ世界ランキングの上位で頑張っているかという説明ができません。やはりいい教育、研究をしようと思ったらお金がかかるわけです。

その金のもう一つの財源がどこかということ、今は厳しいのですが、出版事業と不動産と基金運用です。これは大学グループにもちゃんと反映されています。よく聞かれることですが、オックスフォード大学出版局は途中から連結に入ってきました。ケンブリッジ大学出版局は最初からケンブリッジ・ユニバーシティーの連結の財務諸表に入っていました。オックスフォード大学出版局の場合は2、3年前からです。これも下手をすると解釈を間違ってしまう。大学の経常的な交付金、教育の金は確かに減っているのですが、政府からの研究の補助金、授業料が3倍に上がったこともあります。大きくは出版事業の利益の繰り入れです。それと基金運用益が、内部補助的に(スライドの)真ん中に書いていますが、一応、非営利ですが、そこからの金を充当することにより、教育研究の資金を確保しています。

図 3-5 英国の有力大学の競争力の源泉

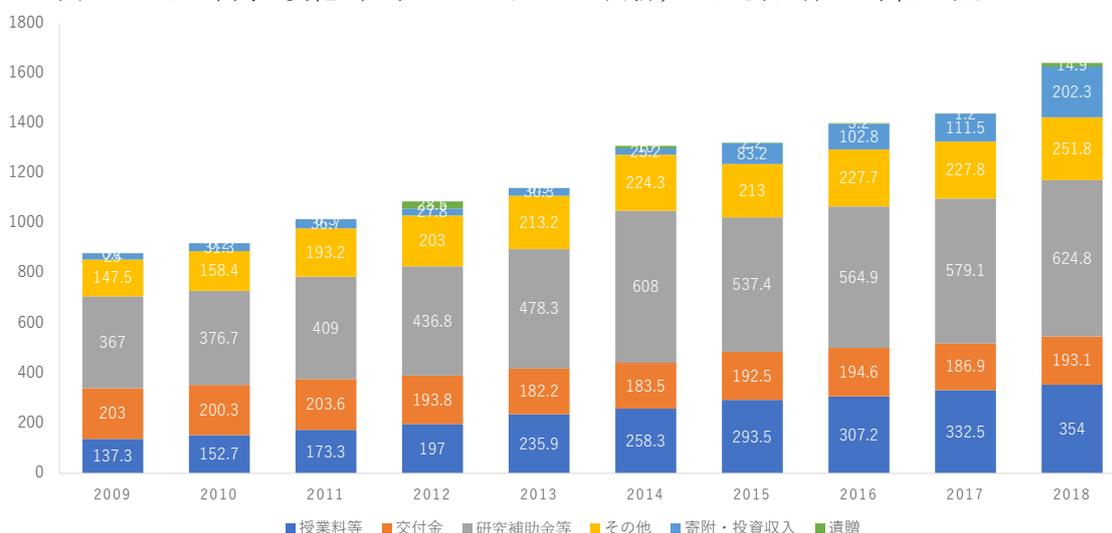


東京大学は基金も少し増やしていますが、借金をしていろいろなことをするのは短期的にはいいのです。オックスフォード大学もケンブリッジ大学も借金はしています。ただ、それだけで金を工面しているわけではなく、安定的な基金の運用と出版の収益的事業を世界的に展開しているのです。オックスフォード大学出版局の出版物、またケンブリッジ大学出版局もジャーナルの出版があります。オックスフォード大学出版局は教科書も作っているのです、英語圏では強いのです。全世界で使用されます。その収益の利益部分を本体に繰り入れることにより、教育研究に充てるわけです。確かに100年近い借金(大学債の発行)もしましたが、それは東京大学と違い、ほんの一部です。そこが競争力の源泉であるということです。先ほどの大学の財務諸表の限界を踏まえて、収入構造を公表データから見ていきましょう。

図 3-6 2010 年代の変化 (ケンブリッジの財源) 単位: 百万ポンド



図 3-7 10 年間の変化 (オックスフォードの財源, OUP を除く) 単位: 百万ポンド



これを見ると、収入でどこが増えているかが分かります。授業料も値上げができるようになったので、3倍とまではいきませんがかなり上がっています。教育の交付金は、改革でそんなに増えません。しかし研究の補助金は増えています。これはある意味では重点化の影響で、教育の交付金は全体的に削減していますが、研究の補助金は増えています。逆に他の大学では研究の補助金・交付金はわずかです。研究の補助金の中に EU の関係のものもあるので、これが EU 離脱で心配だと言われています。それ以外に出版がありますが、出版も順調に増えています。それから寄

付・投資収入は、昔は少なかったのですが随分と増えています。2010年は1700万ポンドでした。オーダーが図ではよく見えませんが、1億ポンド以上に上がって、随分と努力をしています。ケンブリッジ大学の場合は出版と試験業務をしています、それも入っています。

オックスフォード大学の場合は、時系列比較のためにオックスフォード大学出版局の一式を除いて計上しています。これを見ると、いろいろな批判はありますが、授業料の値上げはオックスフォード大学もケンブリッジ大学も財政的に有利に作用し、この部分での収入貢献もかなり多いといえます。研究補助金も両大学とも増えています。交付金はあまり増えません。寄付・投資収入も途中から増えてきています。このように、収益事業と投資事業を頑張ることにより、かなり事業規模の拡大、収益の獲得をし、教育研究の活動を支えているということで、やはり節約だけでは、いい教育研究はできません。逆に言うと、コロナ禍で出版事業がかなり減っています。今のところ株価はあまり下がっていないので、リーマンショックのときに比べると、投資運用において基金はあまり減らないので、それが救いだと思います。アメリカの大学もコロナの影響を少し割り引いて考えないといけません。特に外国人の留学生が減るという問題はあるかもしれませんが、基金運用の財源があります。

5. 国立大学法人制度の見直し: 中間まとめへのコメント

ここからが中間まとめの話です。中間まとめで、どういうことが議論されたかということ、自律的契約関係を何とか構築しようということがありました。また評価制度で非常に煩雑なもの、例えば毎年の評価をやめればいい、中期目標期間の評価でいいのではないか、あるいは認証評価と統一したらどうかという議論がありました。そして目的積立金をもっと簡単にし、使いやすくしようということがありました。危険だと思うのは、間接経費を別の投資や建物などいろいろなものに使ってはどうかという議論が出ています。また、会計基準も分かりにくいので、むしろ企業会計準拠なら企業会計に全面的に変えようということを経済大学からかなり主張されています。これについて、どうなるかということです。確かに自己資金以外の施設などの減価償却費は「資本取引」とみなし、損益計算書に計上されていないので、企業会計と同じく「損益取引」として費用計上することはコスト計算としては改善されます。しかしながら、減価償却見合いの収益計上がされると帳消しになります(運営交付金で取得した固定資産の減価償却はこの処理です)し、見合い計上されないで運営交付金で収支均衡を図ろうとすると減価償却だけの追加の財源措置は建設公債から赤字公債を充てることになり、現下の赤字財政では財政当局の理解は得られないでしょう。すぐ使用されない資金を交付しない(必要な時に現金で手当てをする)という独立行政法人の財政原則、つまり、従来の現金主義統制を維持するという原理を転換するのは、国立大学法人制度だけの問題でなく、会計処理というより財政の問題になると考えます。

自律的な契約関係は、中期目標、中期計画を簡素化して自律的な関係にしたいという構想なのですが、国との関係はエンゲージメント論など、先ほどもいろいろと出てきているように、本当に水平的な関係だろうかということです。自律的な契約関係というのは、本来は水平的な自律なので、どちらが優位に立つわけでもなく、対等ですがそんな関係にはなりません。そして学長や監事の任命権が文部科学大臣から自由になるとは、国立大学法人制度上はあり得ないと思っています。そうなればかなうかもしれませんが、その場合のガバナンスはどうやってグリップを利かせればいいのかということです。行政的な届け出とか報告になっても行政指導的な関与は残ると思います。それから中期目標、中期計画は簡素化するかもしれませんが、緩やかな中でも国との契約関係ですから、なくすわけにはいかないと思います。

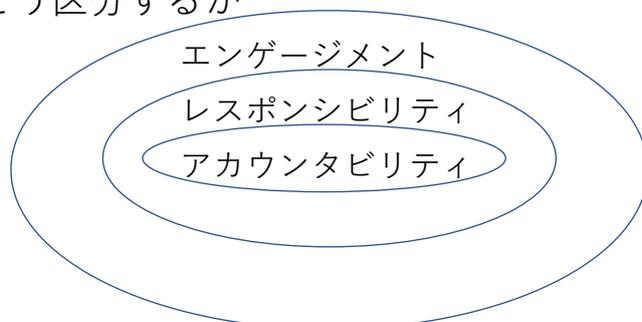
その場合に、枠組みをどうするかということです。とりわけ出資関係についてですが、今は政府の100パーセント出資で、現状は半自律的な公的組織です。自律的な契約関係になるわけがありません。そこは国民感情としても国有財産だったものなので、それを自由にできると言われても困るという議論も出てきます。一部民営化することは可能かもしれませんが、これもなかなか難しいと思います。特別法人化して目標管理を廃止するという方もいます。OISTは目標管理ではないので、OISTのようにやっていくということです。OISTではCitationsスコアを世界何位にしたというのを公にしています。業績管理として毎年策定していますが、それを目標として掲げているわけではありません。逆に言うと、毎年度の予算査定なので、財政事情によっては毎年

度、一定額の財源措置を取れないこともあり得るわけです。今の国立大学法人法では安定的な財政措置をすることは書いてなく、必要な資金の全部又は一部を財政措置することができるというものだったと思います（国立大学法人法第35条において準用するとされている独立行政法人通則法第46条の財源措置規定）。今でも財政危機があれば、政府は国立大学法人に対して財政をかなり厳しく切り詰めることは可能だと思います。しかし、それでも守られているのは、中期目標、中期計画で一定の活動を保障しているというのが大きいと思います。

エンゲージメント論というものがあり、国立大学法人はいろいろなステークホルダーとエンゲージメントをし、政府以外のところでもいろいろな社会貢献、義務を果たし、積極的に社会的な関わりを持って、それを宣言し、報告することによりアカウントビリティーを果たしていけばいいのではないかとということがよくいわれています。これは、一種のエコシステム論です。しかし、本来的にはらんでいいるプリンシパル・エージェント関係という国立大学法人制度の根幹と、中期目標、中期計画とその裏返しにある運営費交付金制度との関係が両立するものかどうかを考えていくと、私の整理ではアカウントビリティー論とレスポンシビリティー論とエンゲージメント論というのは、最も堅い、コアで守らなければいけないのはアカウントビリティー論ですが、コアの部分をエンゲージメント論であいまいでぼんやりとさせても、実務は動きません。この部分はエンゲージメント、この部分はレスポンシビリティー、この部分はアカウントビリティーという三つの色分けを逆にしなければいけなくなります。エンゲージメント論というのはきれいなのですが、それをやるには新たな説明、新たな枠組みが増えるだけではないかというのが私の意見です。

図 3-8 国立大学のエンゲージメント論

- 国との関係と他の主体とは同じ論理で整理できるか？
- 拘束や責任の程度が異なる(public money, public accountability)
- パートナリシップはeco system論であるが、互惠関係とPA関係をどう区分するか



時間が迫ってきたのでまとめに入ります。最も大きな問題は国立大学の使命です。国立大学の場合は学術水準の向上と均衡ある発展というものがあります。均衡ある発展というのは、イコール・アクセスといいますか、地方においても通学して高等教育の機会を保障するということです。全国的に必要な高等教育を特定の学術だけでなくどこでも受けられるよう保障して、高等教育機会の均衡を図るということです。エンゲージメント論だけでこれがカバーできるかどうかを押しえておかなければいけません。しかも水準の向上ということだと、今のように国立大学間で大きな質の差が出てきていると、それをどう実現していくかを考えないといけません。

そして国立大学法人化の目的との整合性ということで、自律的な環境下で裁量の拡大を図り、活性化していくことがうたわれていますが、個性豊かな魅力ある大学の実現をするためには、一定の財源的な保障をどれぐらい見ないといけないかという議論をしていかないといけないと思います。国立大学の数を削減し集中化でいくことと地方の均衡ある発展は種別化を進めることで両立できるか、また、財源をどう確保するかが高等教育関係者にも財政当局や国民全体に問わ

れているのです。

注：本稿は研究会での講演記録に基づき報告者が加筆修正したものです。また、意見にわたる部分は個人的な見解であり、所属あるいは関係する機関の公式見解ではありません。

<参考文献>

- 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～中間とりまとめ』
- 大崎仁(2011)『国立大学法人の形成』東信堂.
- 佐藤郁哉(2019)『大学改革の迷走』ちくま新書.
- 山本清(2020)「国立大学の法人化以降の財務状況と財務管理の課題」『大学の財務担当理事調査報告書』.
- Clifford. D. and C. Petrescu (2012). The Keys to University-Community Engagement Sustainability, *Nonprofit Management & Leadership*, 23(1):77-91.

第4章 国立大学法人の財務情報および非財務情報の利用と開示について — 東京工業大学における実践事例を交えて —

植草茂樹（公認会計士・東京工業大学戦略的経営オフィス 特任専門員）

1. はじめに

ただ今、紹介がありました、公認会計士の植草と申します。2 ページに自己紹介を記載していますが、私も国立大学出身です。監査法人で会計士をしていましたが、現在は、東京工業大学戦略的経営オフィス特任専門員を務めています。きょうも東京工業大学から林部長とともに参加させていただきます。

私は以前より、会計基準の話もそうですが、国立大学の財務分析をどのようにしていくのかについて、水田先生とやりとりをしていました。国立大学の財務を法人化当初から水田先生にお世話になって作ってきた経緯を懐かしく思います。現在は、文部科学省と一緒に国立大学法人会計基準等検討会議を行っているので、その話もしたいと思っています。よろしくお願ひします。資料の量が多くて恐縮ですが、せつかくの機会なので、後ほど1時間ほど皆さんとディスカッションしたいと思っています。よろしくお願ひします。

学位授与機構さんには、2016年の法人化当初に行われた、国立大学の測定指標の在り方研究会でお世話になりました。私も財務の観点で、大学の法人化後にどのような指標を考えていくのかについて研究し、大学改革支援・学位授与機構から論文を作成した経緯もあるので、とても懐かしく思っています。

これまでには、京都大学で、日本で初めてとなる財務レポートの作成支援や、私学と一緒に大学の社会的責任（USR）研究会の運営事務局を担当していました。国立大学においては、信州大学で日本で初めてとなる、USR レポートの作成支援を担当しました。これが統合報告書の先駆けになっていると思っています。高知大学でも財務レポートの作成支援を行い、大学の財務・非財務情報を外向きにどのように開示していくかについて取組を行いました。今年は、東京工業大学の職員の立場として財務レポートを作成しているので、その内容も紹介したいと思っています。

3 ページです。国立大学の会計基準の話をししましたが、実は内閣府のほうでも、内閣府大学改革フォーラム、PEAKS が立ち上がっていて、そこでも財務・会計 WG のオブザーバーとして参画しています。実際に国立大学の戦略的経営実現に向けた検討会議では、PEAKS からの提言を内閣府の上山隆大先生に紹介してもらっているので、併せて紹介したいと思っています。

同じく内閣府の活動ですが、内閣府総合科学・イノベーション担当で、e-CSTI というシステムが立ち上がっています。これは国立大学が中心ですが、国立・公立・私立大学、研究開発法人の研究力や資金獲得力の見える化をシステム化する仕組みがスタートしています。私は外部資金・寄付金の見える化を担当しています。例えば、5 ページの右下の【3-3】寄付件数と寄付受入額との比較を示した図では、大学関係者が、どこの大学にはどれだけの寄付額があり、受け入れているのかを一目で分かる仕組みを作っています。

2. 第1講 大学の財務・非財務情報の開示(国大会計基準の変更と非財務情報との統合報告)

6 ページ、これは7月の会計基準検討会で出した資料です。今は国立大学の会計が変わろうとしているタイミングに来ております。今の国立大学は、ご存じのとおり独立行政法人をベースに、制度的にも会計構造的にも運営しています。そろそろ独立行政法人から離れて、会計基準の議論においても、求められているものが違ってきているのではないかという話をしています。

例えば政策的な観点では、東京大学が大学法人債を発行することになりました。外部環境では、大学は国際的に競争していかなければならないこととなります。ステークホルダーも、独立行政法人に比べて非常に多様であり、今後大学が統合報告書や財務レポートを通じて情報開示をどうしていくのか検討が必要となっています。財務レポートにしても、これからは、新たに法人債

の投資家目線が入ってきます。東京大学とも議論をしていますが、いかに国立大学法人会計を使って財務情報を投資家目線で説明するかという点においては、今の国立大学の会計基準では非常に難しいと東京大学は感じているそうです。このような点は、今回の会計基準の変更の土台になっていると思います。

図 4-1 資料 1 国立大学法人における統合報告書の動向

1. 2. 国立大学の統合報告書の流れ
(令和2年7月2日文部科学省国立大学法人会計基準検討会の参考資料)

2018年度(1校)	2019年度(11校)
東京大学	東京大学、宇都宮大学、筑波大学、千葉大学、一橋大学、新潟大学、福井大学、三重大学、神戸大学、岡山大学、東京海洋大学
※京都大学は財務レポートであるが、統合報告フレームワークに準拠している。	

今まで国立大学法人は「財務レポート」を作成・公表することが多かった。しかし一昨年度から単に財務情報を伝えるだけでなく、「財務情報」と「非財務情報」を組み合わせた「統合報告書」の作成が広がっている。今後、多様なステークホルダーに「大学の価値創造プロセス」や「大学での課題や取組」について報告が必要と思われる。以下の4大学は大学の財務上の課題を、様々な形でステークホルダーに対して問題を伝えようとしていた。

●2020年11月末現在で、2020年度版を公表しているのは、東京大学、一橋大学、千葉大学、新潟大学、福井大学、三重大学、神戸大学、岡山大学、新潟大学である。(京都大学は財務レポート)

【参考】各大学の統合報告書についての分析を、東京大学IRデータ課長の青木氏に協力いただき、「月刊先端教育」2020年5月号」に寄稿した。

資料 1 も、その会議で使用したものです。国立大学では、昨年度から統合報告書の流れが一気にきています。一昨年は東京大学だけでしたが、小さな東京海洋大学も含め 11 校の事例が出ました。統合報告書はどのようなものかという点、財務情報だけではなく、非財務情報も組み合わせる統合報告書の名前のおり、統合しながら、いかに分かりやすい情報開示を目指していくのかという流れが進んでいます。

実は今年度も、昨年度同様に統合報告書を作成した大学は非常に増えています。実際に、私も過去に分析したものを月刊誌に寄稿させていただきました。新たに大学の状況をどのようにステークホルダーに伝えていくのかという点が、一つのポイントだと思います。

なぜ、国立大学法人で統合報告書の作成の流れが加速したのかの参考として、民間企業における統合報告の必要性について記しています。民間企業では、当然株主を上場しているため、アナリストやファンドの専門家に対して、会社としてどのように説明するのがとても重要です。やはり、財務は過去と現在しか分析できません。非財務情報では、やはり、企業が今後どのように進んでいくのか、それに価値をどのように示していくのか、統合報告の一つの大きなポイントになっています。

非財務情報に「未来を洞察」と書いていますが、投資家に対して企業の未来が分かるものを情報として出すために、統合報告書が位置づけられています。これは、恐らく大学にも当てはまると思います。大学の財務も、過去の情報でしかないため今年の報告に過ぎません。やはり、大学が今後どのように向かっていくのか、統合報告書の主たる目的は、例えば産学連携先の企業等から民間資金、寄付を受けるためにも、広い意味で大学は、投資相手になるのかを説明するために重要なものとして作成が必要です。

そのためにも、「価値創造」という言葉がキーワードになっています。大学として財務情報だ

けではなく、非財務の情報も含めて大学はこれだけの価値を創造できて、そのためにはこのようなストーリーだと説明することが、一番大きなポイントになっています。企業だけではなく非営利活動法人も含めて、統合報告のフレームワークが公開されています。

財務資本から自然資本と列挙されていますが、今ある資本が法人の活動によってアウトカムが生まれ、新しい価値になることを繰り返していくことをどのように外向きに説明するのか、それが統合報告の一つのフレームワークになっています。こういったフレームワークをもとに、各大学ではさまざまな情報開示が始まっているということ、昨年の事例をもとにいくつか紹介したいと思っています。

10 ページは統合報告、観点①です。これは私のほうで、統合報告はどのような観点で見ていくのがいいのか、先生方が大学のレポートを見るときに、ここを見てもらいたいという気持ちを込めて評価の観点として書いています。大学はいろいろな情報開示をしていますが、その中で、このポイントに気を付けながら情報開示をすれば、より良い開示になるのではないかという点を示したものです。

10 ページは岡山大学の事例です。岡山大学はSDGs推進研究大学として全学的に活動されています。やはり、こういったビジョンを統合報告の中できちんと打ち出して、体系的に整理されているという意味では、情報間のつながりもSDGs一色になった報告書になっています。

11 ページ、統合報告の観点②です。やはり、学長自らが説得力を持って報告書に取り組んでいるのかという点は、一つの大きなポイントだと思います。かつ、中長期の価値創造力と書いていますが、中長期に向けて大学が、どのようにして価値を生み出すことをやっていくのか、戦略も含めてきちんと掘り下げられているのかという点がポイントだと思います。

これは筑波大学の例です。筑波大学は学長のもとに戦略が立てられ、第3期中期目標・中期計画で掲げた、KPI等の進捗状況を年度別に報告されています。こういったトップのマネジメント状況を報告する点が、筑波大学さんは素晴らしいです。

12 ページは、統合報告の観点③です。経営資源、価値創造の源泉についての客観的分析と書いていますが、神戸大学の事例です。神戸大学が教育研究でどのような価値を創造していくのか、客観的に分析が定量的にできているのかを示しています。かなり細かく、数値面も含めて、教育研究の価値を創造するためにどのような資源を使っているのか、それをどう実現する仕組みがあるのかを、より分かりやすく伝えられている事例です。

13 ページ、統合報告の観点④は活動実績とガバナンスについて書いています。やはり、活動の実績をきちんと分かりやすく統合報告で示していくという点では、千葉大学は素晴らしいと思いました。課題・戦略・取り組みと、これまでの取り組みと展望に分けて整理されています。課題は、いいことばかりを書くのではなく、社会の課題として大学はどのような課題を持っているのかをきちんと示しながら、今後の取り組みを、指標を交えて報告するという点で、千葉大学の事例を紹介しています。

14 ページ、統合報告の観点⑤です。財務の観点でフォーカスしているのは、宇都宮大学の事例です。宇都宮大学においては、学長のリーダーシップによる戦略的な資源配分、学長裁量経費という形になります。やはり、学長がリーダーシップを持って、資源配分を幾ら、どこに配分しているのかを明示しているという点では、宇都宮大学が分かりやすく開示されていると思います。

右側には、資産の財務上の特徴、課題が書いてあります。やはり財務上では、どの国立大学でもそうですが、施設の老朽化が非常に大きな課題になっていると思います。これらの課題を対外的にきちんと説明し、それに対してどのような取り組みをしているかを開示することも始まっています。

やはり、大学としてはこういう課題を持っているので、こういうふうに応援してほしいということで、例えば寄付者、あるいは企業に対して理解をしてもらうためのツールにもなっていると思います。

15 ページ、統合報告の観点⑥は、東京大学の事例です。統合報告書を作成して2年目ということで、多岐にわたりいろいろなことをされています。昔から株主総会を開いていることはご存じだと思います。今年はオンラインで開催されていました。株主がいるわけではありませんが、ステークホルダーに対して、きちんと説明することは大事だということで開催されています。ま

た、細かくて恐縮ですが、図5は『企業の財務報告に限りなく近づけると?』という視点で記されています。

今の国立大学の会計基準では、なかなか企業に対して、あるいはステークホルダーに対して説明が難しいという中で、いかに分かりやすく伝えていくのか、会計基準とは別の世界で示しているのが、東京大学の昨年からの取り組みです。後ほど紹介しますが、今年は東京工業大学でもこういった点にチャレンジしてみました。

16 ページからは、これまで紹介した事例をまとめながら、どのようなことを考える必要があるのかを、先生がたにも議論してもらいたいと思います。論点1は、大学の利害関係者となるステークホルダーをどのように設定するのか、です。どのステークホルダーに焦点を当てるのか、大学は非常に多岐にわたるので難しいと従来から指摘されてきたと思います。

学生・保護者は、目の前のステークホルダーです。例えば東京大学は、入学式だったと思いますが、作成した統合報告書を保護者に配布する取り組みをしています。統合報告書を手にする事で、自分の子どもが東京大学に入学したと実感できると保護者には好評で、そのためのツールになっていると思います。

対企業では、企業は統合報告書にはなじみがあるので、大学が統合報告書を作成したと言えば、企業のトップと話をするときに対話のツールとなると聞いています。さらに、寄付者・投資家では、この先法人債の投資家も出てきます。卒業生だから寄付をする等いろいろありますが、正直に言えば、寄付をする立場として、過去情報にはあまり関心はなく、今後大学が何をしてくれるのかということが大事です。財務レポートは過去情報なので、大学の未来に対する投資家になってもらうために、非財務の観点で財務の基盤がありながら、大学の価値、あるいは価値創造のプロセスを理解してもらうために統合報告書は生かされると思っています。やはりステークホルダーについての議論は、大学の運営のためには欠かせないと思います。

17 ページは論点2です。これまでは財務レポートをはじめ、環境レポート等、大学はさまざまなレポートを作成してきたと思います。やはり大学の報告のメインは毎年度何をしたのかの「フロー」が中心ですが、その蓄積されるものです。今後はこのストック情報が重要になると思っています。毎年のレポートの蓄積が大学の価値になるのです。そういう意味で、大学の強みとなる経営資源案を、企業の報告書である6項目に当てはめてみました。当然ながら安定した財政基盤があることは大事ですが、教育研究の設備は製造資本として重要です。そして過去の研究実績、図書の知的財産も大事な観点です。教職員の教育研究の実績は人的資本として大事です。社会関係資本としては、産業界や卒業生との幅広いネットワークを持っています。これらの観点から、いかに大学の強みを魅力的に伝えていくのかが、今後の情報開示には必要だと思っています。

何々資本といえ、先ほど紹介した神戸大学の事例でも、これに当てはめて何々資本としていましたが、別に何々資本とする必要はありません。参考としてキリンホールディングスの統合報告の要素を挙げています。キリンホールディングスの強みは、人材でありブランド、研究開発、サプライチェーン・ITと四つに整理されています。各大学の強みが蓄積された資本をわかりやすく伝えながら、大学の価値を説明していくことが大事だと思っています。

18 ページ、論点3です。恐らく機構のほうでも実践されていると思いますが、やはり、コストの見える化をいろいろな大学でも取り組んでいます。東京工業大学でもコストの見える化プロジェクトが立ち上がっています。その中で、セグメント情報は国立大学の会計基準でも作られているし、文部科学省の交付金の配分基準でもセグメント情報の開示が求められているので、開示する大学が昨年度から非常に増えました。

開示する大学が増える一方で、会計基準の中にはセグメント情報の記載についてあいまいになっているので、いろいろな事例が出てきています。これは文部科学省の会計基準の会議の場で議論された資料です。やはり学部別、あるいはセグメント別にどのように情報を開示していくのか、コストの見える化とともに、各大学がこの先考える必要があるテーマだと思います。統合報告書でも、部局別に情報を出す取り組みをしている大学も増えてきており、資源配分とセグメント情報を考えなければいけないと思います。

19 ページ、論点4です。課題を明示する大学が増えてきたと言いましたが、やはり、ステークホルダーは今後大学を応援してくれる方だと考えれば、大学の困っていることを伝えることも大事だと思います。東京大学と宇都宮大学の事例を紹介しています。東京大学は国からの支援

が減っていること、宇都宮大学は、施設の老朽化が進んでいることをきちんとステークホルダーに伝えています。明示することで、そこを支援する必要があると感じてもらえるようなレポートを作成すべきだと思っています。

20 ページ以降は、参考までに 2020 年度版の各大学の統合報告書の開示例を紹介しています。20 ページの神戸大学は、機能強化に係る評価指標をきちんと明示しているのも、今までにない開示です。これは、神戸大学ビジョンの達成に向けて達成が可能な状態になっている、あるいは達成を実現できたことを表示したものです。目指す指標に向かって、大学がどのように毎年改善し、結果を出しているのかが非常に分かりやすいので、ストック情報として重要だと思います。そういう意味では、神戸大学は新しくチャレンジした開示をされたと思います。

21 ページは、岡山大学の開示例です。岡山大学が 2020 年に取り組んだのは、SDGs 大学経営です。資源配分の情報としては、昨年度は、宇都宮大学のように学長の裁量経費の報告が精いっぱいでしたが、今年、岡山大学は SDGs に向かって幾らぐらいの資源配分を行っているのか、学内のお金を取りまとめて開示する取り組みになっていると思います。やはり、資源配分をどのように行っているのか、これは大学のマネジメントの根幹だと理解しているので、この部分を外向きに出していることは素晴らしいと思います。

22 ページは東京大学の開示例です。ご存じのとおり東京大学は、大学債を発行しました。その中で、『なぜ、いま、「大学債」？』として対外的に説明している事例です。

23 ページは、病院を持つ東京大学・神戸大学・岡山大学の新型コロナウイルスに関する事例です。例えば神戸大学は、神戸大学と新型コロナウイルスに対する予防策、感染症に関する研究・支援について開示しています。東京大学と岡山大学は、いかに病院が稼働率を下げ、あるいは患者数も下げて新型コロナウイルスに取り組んでいるのかを開示しています。これは、今年度に入った数字なので昨年度の統合報告書ではないはずですが、こういった自流のテーマがあるということになれば、発行時期に応じて適切に開示していくことが自然なのではないかと思っています。

3. 第 2 講 東京工業大学での取り組み(財務レポートを活用した事例)

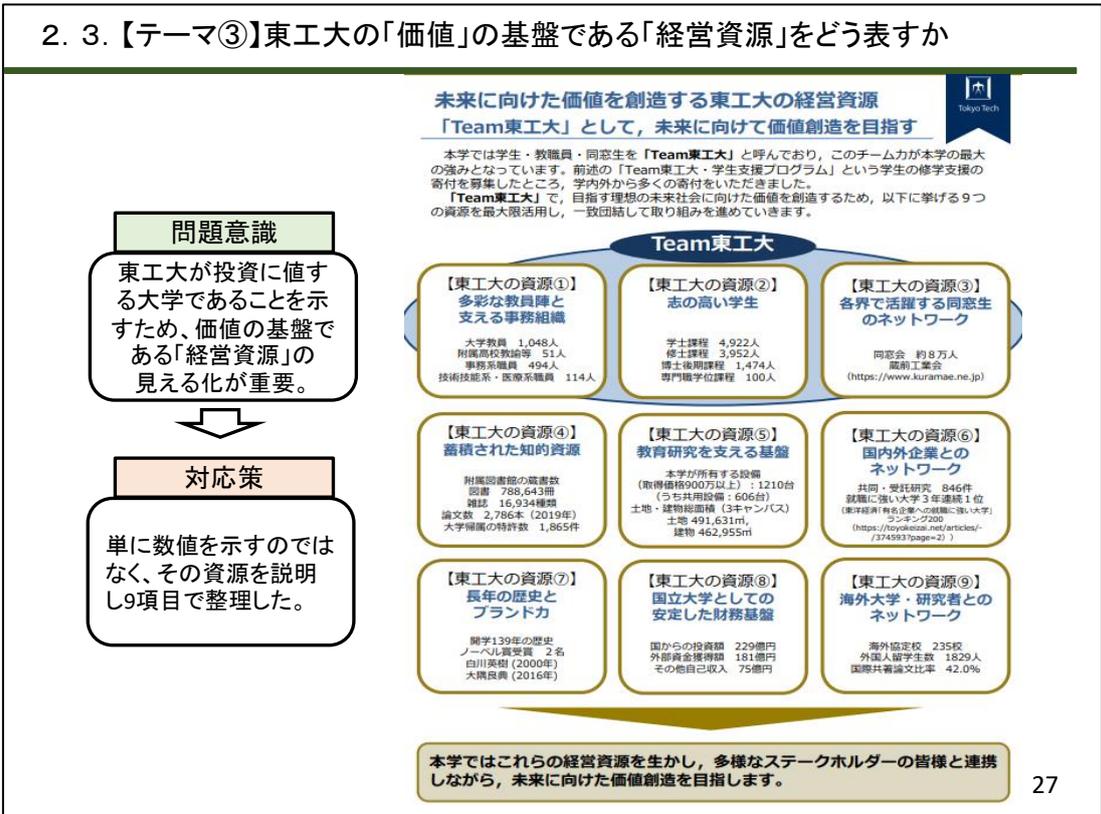
ここまでは統合報告書の事例を紹介しましたが、きょうは東京工業大学の林部長にも参加してもらっているので、先日、公表した東京工業大学の財務レポートの中で議論したものを紹介したいと思います。

25 ページ、テーマ①はトピックであるコロナ対応をどう説明するかです。東京工業大学においても、初動対応からコロナ禍のもと、どのように授業を進めていくのかについて、さまざまな対応策を取りました。病院は非常に分かりやすい例ですが、理工系の大学においては、なかなかステークホルダーに向けて説明することはいろいろ悩ましい点がありました。例えば、特許を無償開放する、お役に立てればプロジェクトを立ち上げました。また、脱コロナ禍研究プロジェクトとして、未来社会 DESIGN 機構は、ありがたい未来社会を 20 以上の未来シナリオとして描きましたが、コロナ禍でオンライン化が急速に進み、その一部が現実となりつつあります。

26 ページ、テーマ②授業料値上げをどう説明するかです。東京工業大学は 2019 年度 4 月入学生から授業料の値上げを実施していますが、ステークホルダーにとって授業料の値上げは非常に重要な情報だと理解しています。どのように教育内容が変わったのか、教育環境充実とともに経済的支援の充実を図ったことの説明を実施しました。

27 ページ(資料 2)、テーマ③東工大の「価値」の基盤である経営資源をどう表すかです。やはり、東京工業大学が価値の創造を目指す大学としてやっていく中で、どのような資源があるのか、ストック情報として重要だと考えています。ただ数値を並べるのではなく、東京工業大学には九つの強みを持つ資源があると整理しました。人材や研究基盤、ネットワークを打ち出しながら、東京工業大学はまさに価値を創造できるような大学であることを、東京工業大学らしく開示しました。

図 4-2 資料 2 東工大の価値の開示



28 ページ (資料 3)、テーマ④経営課題である施設・設備の問題をどう伝えるかです。やはり、東京工業大学においても固定資産の老朽化が非常に大きな問題になっています。その中で、設備マスタープランやインフラ長寿命化プランを作成し、取り組んでいることを開示しています。後ほど紹介しますが、やはり、この部分はこの先、大学にとって大きな経営問題になっていくと理解しています。

図 4-4 資料 4 東工大の資源配分の開示について

2. 5. 【テーマ⑤】部局への資源配分とその取り組みの見える化を示す

問題意識

東工大では「コスト分析タスクフォース」を立ち上げ、部局別の資源配分の見える化に取り組んでいることを示す。

↓

対応策

部局への資源配分額を「大学からの投資額」とし、その活動の成果が見える化できるよう開示の工夫を行った。

部局特集② 科学技術創成研究院
(組織統合により、大型研究費の獲得とその財源を活用した人への投資が可能に)

久嶋 徹 (ひさほりとおる)
科学技術創成研究院長 教授

部局の収入構造 (人件費を除く)

大学からの投資額	15.5億円
外部資金等の収入	68億円
その他自己収入	2.0億円

科学技術創成研究院とは

本学は、研究力を加速的に強化推進することを目指して学内の研究体制を再構築し、平成28年4月1日、新規・融合分野研究を促進する新たな組織として、約180名の教員を擁した科学技術創成研究院 (IIR: Institute of Innovative Research) を創設しました。発足から4年が経ち、科学技術創成研究院には、現在、それぞれ明確なミッションを持つ2つの研究所、4つの研究センター、小規模のチームで最先端の研究を行う13の研究ユニットが設置されています。

大型研究を次々と創出する個々の研究力と組織力

本学の中でも、本院は特に数多くの大型研究プロジェクトを創出しています。これまで別だった部局を1つに統合することで、異分野融合が実現でき、個々の卓越した研究者の研究力に加え、それぞれの研究者が切磋琢磨できる環境や相乗効果が加わったことが、多くの外部資金の獲得および成果の創出につながっています。数から大型プロジェクトの数はもちろん、近年では民間企業との共同研究講座や協働研究拠点を次々と創設し、中でも(株)東京電力(株)コマツなどは大型の共同研究プロジェクトをスタートしています。

研究する人材への投資

本院では、大型研究費の獲得により得られる間接経費を研究する人材へ投資し、更なる研究プロジェクトを作る好循環が生まれています。

- AI・データサイエンスに重点を置いた人事戦略
人事戦略としてAIやデータサイエンスに関する人材の確保を進め、当該分野を本院内にセンター化する構想を持っています。また本学全体でも、2020年度から全ての大学院生を対象にデータサイエンスと人工知能の教育を開始したところです。
- 学生を雇い経済的安定を回れる仕組みの創設
今年度より「IIRリサーチフェロー」という大学院博士後期課程の学生を雇用する仕組みを開始しました。この制度は、学生を研究者として処遇することで経済的な安定を回り、研究能力の養成機能を強化することを目的としています。令和2年度は、75人の雇用を実現しました。
- 国際ハブとしての海外の一流の研究者の獲得
本院では、Tokyo Tech World Research Hub Initiative (WRHI)プログラムにより、海外の優秀な研究者を雇用し、国際共同研究を推進しています。これにより、国際的な共著論文が多数生まれているほか、大学全体の国際化の推進に大きく貢献をしています。

29 ページ (資料 4)、テーマ⑤部局への資源配分とその取り組みの見える化を示す、です。特に取り組んだのは、コストの見える化をベースに、各部局をどのようにクローズアップするかという点にチャレンジしました。これは、科学技術創成研究院で作った一つのページで、人件費を除いた部局の収入構造を開示しています。大学からの投資額は 15.5 億円、外部資金は 68 億円の収入を上げています。まさに東京工業大学の中では外部資金を一番獲得している部局になりますが、こういった点をきちんと見える化し、大学からの投資額として資源を配分しています。

現在、東京工業大学では大学からの投資額ということをクローズアップしながら、各部局がコミュニケーションを取るためのツールとして投資した効果はどうか、投資額という言葉を使って示しています。やはり、配分されたというよりは、各部局に対する本部からの投資であるということの位置付けをしなが、投資に見合った成果が見える化できるようにするための第 1 弾の取り組みが、今回の財務レポートです。ここまで東京工業大学の紹介をしました。

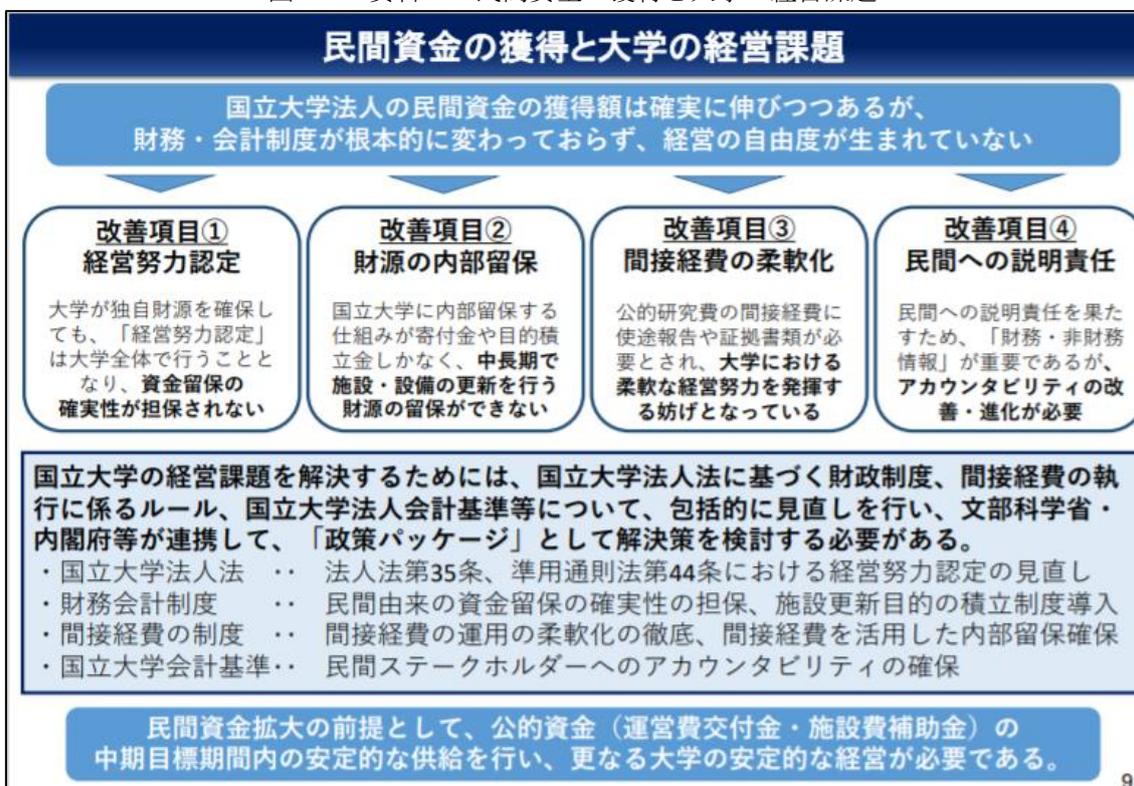
4. 第3講 財務諸表の新たなステージへ(国大会計基準の変化の方向性)

30 ページ目からは、財務諸表の新たなステージへと書いています。今は国立大学の会計基準の変化を議論していますが、何がどう変化するかを考えながら紹介していきたいと思ひます。

31 ページ (資料 5) は、内閣府の上山議員と議論したものです。大学の今の経営課題は何だろうと考えたときに、民間資金の獲得はとてん大事なことだと思ひます。政府は民間資金の 3 倍増

を掲げていますが、獲得した上で間接経費の値上げもされているので、それが本当に財務構造上、生かされているのかというところが、この四つの項目です。

図 4-5 資料 5 民間資金の獲得と大学の経営課題



出典：国立大学法人の戦略的経営実現に向けた 検討会議（第6回） 内閣府上山議員資料

改善項目①、経営努力認定についてです。経営努力認定という仕組みが毎年入っていますが、せっかく民間資金由来の独自の財源を確保しても、経営努力認定を毎年行っていることで、資金の留保が担保されないことが一つの大きな問題だと思います。改善項目②、財源の内部留保です。先ほど施設・設備の老朽化問題があると言いましたが、寄付金や目的積立金頼りになっている部分があるので、内部留保の仕組みが今はないことが大きな問題だと理解しています。

改善項目③、間接経費の柔軟化です。内閣府でも議論されていますが、公的研究費の使用報告を毎年行っています。当然ながら、100もらったので100使用したという報告が多くなっています。やはり、公的研究費にしても民間の研究費にしても、間接経費をどのように柔軟化して使っていくのかということは、大学の経営にとっては非常に大きな問題だと思っています。改善項目④、民間への説明責任です。これは会計基準そのものですが、やはり、民間への説明責任には、今のままの会計基準でいいのかということも議論したのが、国立大学法人の戦略的経営実現に向けた第6回検討会でした。

32 ページ、国立大学は財源の多様化が行われていますが繰り越しが可能なのは寄付金だけです。運営費交付金も条件付きで繰り越し可能、目的積立金は、財務大臣・文科大臣の承認がなければ繰り越しはできません。財源と繰り越しを使い、中長期の経営ができる仕組みをつくるのが、国立大学法人の財務の大きな課題だと思います。

33 ページも、同検討会議で使用した文科省の資料です。やはり、文科省のほうでの問題意識として財務諸表が分かりにくい、財務経営が傷んでいることが外から見えにくいという意見がありました。株式会社三菱ケミカルホールディングス取締役会長の小林委員からは、ステークホルダーに対して訳の分からない会計制度であるとはっきり言われました。やはり、会計制度は長期にわたるべきだということが書いてあります。こういった点を議論しながら、この会議で実現

するための一つのポイントは、中長期的な運営ができる会計制度を考えていく必要があるということだと思います。

35 ページは会計の話になり、大変恐縮です。現在、貸借対照表から決算報告書まで、国立大学法人のさまざまな財務諸表を作成しています。やはり、それぞれにいろいろな課題があると思っています。その課題をどのように会計制度の実務に落とし込んでいくかを議論しています。

例えば、損益計算書です。企業で言えば利益を一番端的に示すのが損益計算書ですが、大学法人は損益均衡会計というか、普通にすれば損益がゼロになる会計をしているので企業の方からすれば、大学が良かったのか、悪かったのか分からないという声が非常に多くなっています。大学の活動収支をいかに分かりやすく伝えていくのかを議論しているところです。水田先生にも委員としてご一緒させていただいております。

36 ページ、東工大の財務レポートでの開示例です。やはり、企業会計にできる限り近づけた財務諸表を今回、開示してもらいました。これは、東京工業大学の財務担当者に多大なる協力をしてもらい、開示しています。東京工業大学の一番の強みは外部資金をきちんと稼いでいることだとすれば、細かくて恐縮ですが、右側に青く外部資金活動として、経常活動の運営費交付金収益をはじめとする国からの措置部分を埋めていると、あえて開示しました。こういった点を、本学としても財務諸表をステークホルダーに分かりやすく伝え、かつ、外部資金がこれだけ実績を上げているとともに、外部資金がなければ成立しないことを開示していると言えると思います。

37 ページ、参考として学校法人会計基準改正の事例です。実は、この損益を区分をして開示することは、先行して平成 25 年度改正で行われています。今、国立大学の会計は、病院収入でも事業収入でも外部資金でも、全てまとめて明示していますが、今後は外部資金収入や附属病院収入を区分することを、私学も参考にしながら明示することが必要だと思っています。

38 ページ、目的積立金についての意見です。これは財務省も関係する、文部科学省や内閣府でどうにかすることはできませんが、やはり、これからは、きちんと制度的に担保することが大事だと思っています。文部科学省と内閣府と議論している中で見えてきたものは、運営費交付金や目的積立金等は、いわゆる繰り越しがある程度柔軟に担保されている部分もありますが、自己収入や共同研究収入といった利益含みの出るものは、実は財務省の承認なしには繰り越しができない仕組みになっていることが問題でした。当然、附属病院の収入も、残念ながら余剰金が出ても、財務省の承認がどうしても必要だったことが問題になっていました。

その中で、今回これは一つの提言になりますが、やはり、目的積立金は、民間資金由来のものは、きちんと次期に繰り越すような制度的な担保をすべきではないかという議論をしたところです。例えば、外部資金の間接経費や株式の売却、附属病院の収入から生まれた駐車場収入は、財務省の承認を得なくても次期に繰り越すことができるような仕組みがなければ、大学はいつまでたってもその年、その年のその日暮らしになってしまいます。いかに、中長期の経営ができるような仕組みを導入するのかという点が、私自身の問題意識です。

39 ページ、東京大学での統合報告における開示例です。これは 2020 年度分ですが、大学の基盤部分と機能拡張部分に分けて開示されています。法人債を発行したということは、これから償還していかなければいけないということなので、私が投資家の立場であれば、間違いなく東京大学は償還してくれるのか？ということになります。

もちろん格付け会社は国のバックグラウンドがあり悪い評価をするものではなく、実際に東京大学に対して良い格付け評価をしましたが、実際に東京大学が法人債を償還するためには、償還するための財源を留保しなければいけません。法人債償還のための財源として何を使うのか明示しなければいけないことに迫られました。そこで機能拡張部分と書いている財源を使って償還することを示したのがこの事例です。

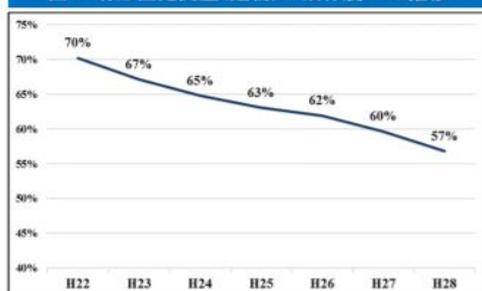
40 ページ（資料 6）、大学の中長期のマネジメントに向けての提言です。今後、大学はさまざまな点を組み合わせながら考えることが必要になっていくと思います。大学の中長期マネジメントを行うためには、やはり収支の特性を明確に区分して表示することが大切です。また、中長期の経営のためには、どのような余剰金をつくりながら特別な投資をしていくのかを、向こう 10 年間で、きちんとした計画を立てていく世界をつくっていかねばいけません。

4. 5. 1. 国立大学法人の施設の老朽化問題

減価償却費相当額と施設整備費補助金の比較及び有形固定資産（建物）の残存度

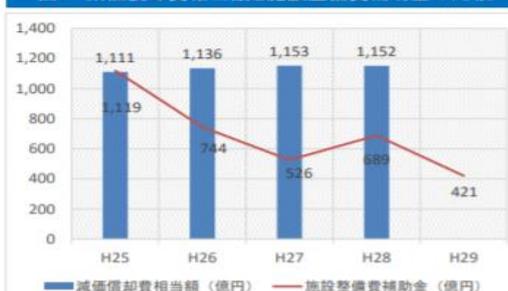
有形固定資産（建物）の残存度は年々低下しており、施設整備への投資以上に老朽化・陳腐化が進行している（図1）。また近年は毎年、1,100億円程度の減価償却費相当額が計上されているが、施設整備費補助金とは大きなギャップが生じている（図2）。

図1 有形固定資産（建物）の残存度^{※1}の推移



※1 有形固定資産（建物）の残存度 = $\frac{\text{有形固定資産（建物）の簿価}}{\text{有形固定資産（建物）の取得価格}}$

図2 減価償却費相当額と施設整備費補助金の比較



	H25	H26	H27	H28	H29
減価償却費相当額 (億円)	1,111	1,136	1,153	1,152	-
施設整備費補助金 (億円) (当初予算額+補正予算額)	1,119	744	526	689	421

出典：文部科学省「国立大学施設整備に関するデータ」（今後の国立大学法人等施設整備に関する有識者会議（第1回） 配付資料 H30. 10. 30）

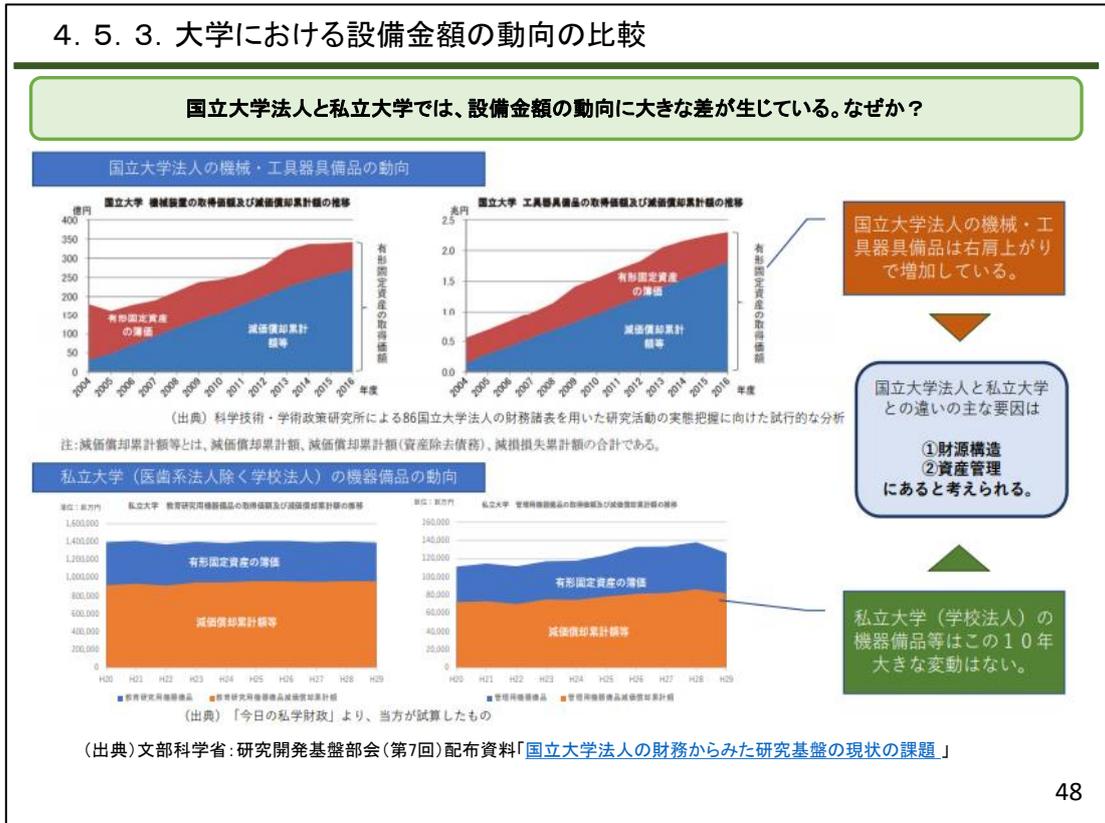
45 ページは私立大学の損益状況です。緑の線から左側の赤字と黄色の数字が赤字経営の大学と考えてください。やはり、地方・中小規模の大学は、半分より少ない程度の赤字経営の大学があるという現実です。こういう現実の中、当然国のほうでも大学間連携の仕組みがつくられていますが、やはり、私立大学がこのような状況であるということを考えることと、国立と公立、いろいろな設置形態を交えて連携する仕組みが今後は必要になるということ、近未来は考えなければいけないと思います。

46 ページ（資料7）、国立大学法人の施設の老朽化問題です。ここまでも何度も出て来ましたが、やはり、施設の老朽化を考えざるを得ない状況になっていると思います。図1は文教施設部が示した国立大学の有形固定資産の残存度の推移で、年々減少しています。図2、減価償却費相当額と施設整備費補助金の比較では、減価償却見合いの施設整備費が来ない現実を示したものです。やはり、施設の老朽化は否めないと思いますが、文科省としては、47 ページ、国立大学法人の施設の長寿命化計画を示しています。例えば、将来的に不要になる施設については、廃止に向けて検討するようという指針も出されています。

一方で、今はコロナ禍という特殊事情でオンライン中心になって、それほど建物が使われていないこともあります。そうすると、本当に今までの既存の設備が老朽化して大変だということなのか、もしくは、本当にこれだけの施設が要るのかということも考える時期に来ているのではないかと思います。

48 ページ（資料8）、大学における整備金額の動向の比較です。これは設備の話ですが、施設設備は研究基盤の形で整理されています。例えば国立大学と私立大学は、この10年の比較をすると、老朽化の進みも青いラインで分かりますが、国立大学の設備は右肩上がりが増えていきます。一方で、この10年の間、私立大学では何が起きているかというと、若干増えていますが、右肩上がりほどではなく、それほど変動がないことは上下を比較すれば分かります。

図 4-8 資料 8 大学における設備金額の動向比較



48

図 4-9 資料 9 大学の施設設備の財源比較

4. 5. 6. 大学の施設・設備の財源の比較

施設・設備の廃棄・更新する財源は、非常に限られている。

財源	施設				設備		設備	
	購入	維持管理	廃棄	更新	購入	維持管理	廃棄	更新
運営費交付金	△ 財源次第	○	○	△	○	○	○	○
授業料	△ 財源次第	○	○	△	○	○	○	○
科研費直接	×	×	×	×	○	△ (期間内のみ)	×	×
受託研究直接	△ 財源次第	△ (期間内のみ)	×	×	○	△ (期間内のみ)	×	×
共同研究直接	△ 財源次第	△ (期間内のみ)	×	×	○	△ (期間内のみ)	×	×
補助金	○	△ (期間内のみ)	×	×	○	△ (期間内のみ)	×	×
外部資金間接経費	○	○	○	○	○	○	○	○
寄付金	○	○	○	△ 寄付目的次第	○	○	○	○
目的積立金	○	○	○	○	○	○	○	○

(出典) 文部科学省: 研究開発基盤部会(第7回)配布資料「国立大学法人の財務からみた研究基盤の現状の課題」

50

これは NISEP が分析したものを引用させてもらっていますが、なぜ、国立大学は設備が増えたのかと言われました。資産が増えるということは、大学のどこかに右肩上がりが増えた設備が残っているということです。なぜこれほどの違いがあるのかを考えてみました。

49 ページ、国立大学の設備はなぜ増え続けるのか？ です。一つの仮説として、やはり、法人化時点で運営費交付金が基盤として入ってきている中で、外部資金化が進んでいます。外部資金で購入することになれば、例えばリースが組みにくい、廃棄するときには外部資金のプロジェクトが終了しているので、5 年後には廃棄ができない条件になっているといった、いろいろなことが問題として考えられると思います。

そうすると、結局外部資金で購入した設備を維持する、廃棄するには別の所から財源を引っ張ってこなければいけないという構図になっていることが、右肩上がりの原因になっていると思います。資料 9 にあるように実際に財源別に分析をすると、施設、設備もほとんど外部資金系では廃棄や更新ができないことになっています。当然ながら運営費交付金や外部資金の間接経費、目的積立金、寄付金といった、いわゆる外部資金以外から引っ張ってこなければ、維持・更新ができないような状況になっていることが見て取れます。

51 ページ、施設・設備の国での議論です。やはり、これまでは施設は長寿命化、設備の更新を考えていこうとずっと言われていますが、なかなか今の財源構造では、財源確保はうまくいかない状況になっていることを、考えなければいけないと思っています。やはりそういう意味では、中長期の運営をすることを考えたときには、まさに施設設備をどうしていくのかという議論が欠かせないので、今後、中長期の会計構造が変わった際には、どの資金によって整備するかの戦略を構築することも重要な課題ではないかと思っています。

52 ページ、民間企業との共同研究収入の推移です。横軸は民間からの共同研究の受け入れ額、縦軸は共同研究間接経費比率を 3 年比較で見たものです。東京工業大学は左側の上のほうにありますが、東京工業大学も 3 年連続で共同研究の受け入れ額は増えています。残念ながら、東京大学はもっと増えていて、3 年比較で共同研究の受け入れ額は増えていることが分かります。やはり、ここまで増えているのは東京大学だけですが、千葉大学は共同研究の受け入れ額はそれほど増えていませんが、間接経費の比率がとても上がっていて、東京工業大学に並ぶぐらいの形になっています。千葉大学は 2 年前、3 年前に間接経費の経費を 30 パーセントに値上げしましたが、それでも共同研究の額を増やしています。これは e-CSTI からの引用ですが、このように一目で分かるグラフの作成も内閣府で始まっています。

53 ページ、経済産業省が中心になっている、産学官連携による共同研究強化のガイドラインです。特徴としては、大学は価値の投資である、産学連携は価値の投資だということをレポートでまとめていることから、産学連携も新たなステージにきていると思います。まさに、東京大学がダイキンやソフトバンクと連携しているように、なかなか大きな大学しかできないこともいろいろいわれていますが、トップ同士で産学連携が進むような仕組みが進んでいくのではないかと理解をしています。

54 ページ、産学官連携による共同研究強化のガイドラインの中の間接経費についてです。間接経費はもちろん財源の構造としても重要であり、これからの大学経営の柔軟化においても、間接経費の議論は欠かせないと思っています。民間の共同研究の比率は上がっていく傾向にあり、2017 年と 2018 年を比較しても、明らかに間接経費の比率を値上げしている大学は一気に増えていることは、このグラフからも分かります。

やはり、間接経費の比率は何パーセントが適切なのかは各大学の判断になるので、民間企業に対してどのように説明をしていくのか苦労をしていると聞きます。最近値上げをしている大学は、学外の民間企業から抵抗されるよりは、学内からの自分の取り分が減るといった議論が多いという声を、いろいろな大学から聞きます。ですので、間接経費の比率をどのように設定するのか、それに対して、まさにコストの見える化につなげて説明していくのかということが大事ではないかと思っています。

55 ページです。一方で、これは私学の医学系の順天堂大学の事例なのでまれなケースかもしれませんが、実は国立大学以外で明らかに伸びているのは、この順天堂大学の外部資金の共同研究の伸び方です。右側に共同研究受入額を示していますが、平成 27 年度から平成 30 年で 7 倍に増えています。何をしたことで伸びたのか、いろいろ書いてあるので後ほど見てもらいたいと

思います。一言で言えば、ワンストップの体制をつくり、研究者と事務職員が一緒になってタッグを組むことで、企業に対して働き掛けしやすくなったということです。やはり、国立大学以外でこのような事例が出てきていることは、非常に大きなことだと思います。

56 ページ、間接経費についてどのような説明を行うのかについてです。ワシントン大学の事例ですが、アメリカは、F&A コストとあって、コストの構造を円グラフで示しています。例えば、下のほうに Building Depreciation、建物の減価償却コストも示しているし、BuildingInterest、建物借入れの利息もコストとして示しています。民間企業、あるいは対外的に間接経費をどのように説明していくのかということ、財務的には考えなければいけないので、まさにこういうところに部分にコストの見える化を使っていくことが大事だと思います。57 ページ、間接経費の運用柔軟化の要望です。これは国立大学法人の戦略的経営実現に向けた検討会議の大野総長が提言された内容です。やはり、間接経費は経営上、非常に重要なので、減価償却相当を積み立てできるように間接経費等の運用の柔軟化が必要であると提言されました。積み立てをすることで、例えば3年後に設備の更新をすることが大事であるということです。まさに間接経費の議論は、値上げに関する議論もそうですが、値上げした後はどう使うのかという点が、置き去りにされている傾向があります。

実は昨日、ある地方大学に伺ったときに、値上げをしたけれども実際の執行はほとんど変わらない。やはり、そこを考えなければいけないと理事も言われていました。おっしゃるとおり、間接経費を値上げするだけではなく、その使い方をどのように戦略的に経営していくのかを、各大学はこれから考えなければいけないステージに来ているのではないかと思います。

58 ページ（資料10）、内閣府総合科学技術会議の上山議員が整理された資料です。例えば、公的研究費においても間接経費は証拠書類が非常に多い、報告をさせられている、将来に向かっての積み立ての形で使われる財源になっていないと提言されています。間接経費は率の問題ではなく、せつかく獲得した間接経費を、大学として戦略的に中長期で使っていきることができるようにしなければもったいないと思っています。

図 4-10 資料 1 0 間接経費の執行・運用の柔軟化

大学の経営課題への提言③： 間接経費執行・運用の柔軟化

公的研究費の間接経費の証拠書類の整備、使途報告に係る様々なルールが、年度ごとの「使い切り」を求める結果となり、間接経費が中長期の財源にならず柔軟な経営努力の発揮の妨げになっている。
※本会議第1回の東北大学大野総長から民間の共同研究間接経費も同様の問題提起されている。

全省庁申し合わせの間接経費の使途の例示において「設備の整備・維持・運営経費」はあるが「設備更新のための積立経費」がない。例示として追加すべき。

公的研究費の間接経費の執行報告として、間接経費全体で以下のような使途の報告書を作成・提出し、e-Radにも登録が求められているが、廃止すべき。

間接経費については直接経費に対する一定比率で額を設定するルールとなっていることに鑑み、証拠書類の整備は不要との取り扱いとすべき。

競争的資金に係る間接経費執行共通指針(平成30年度)

種別	競争的資金の種別	間接経費の執行率	備考
00研究費	競争的資金の種別	00.0000	
	00制度	0.0000	
01研究費	競争的資金の種別	00.0000	
01制度	競争的資金の種別	0.0000	
02研究費	競争的資金の種別	00.0000	
02制度	競争的資金の種別	0.0000	
03研究費	競争的資金の種別	00.0000	
03制度	競争的資金の種別	0.0000	
04研究費	競争的資金の種別	00.0000	
04制度	競争的資金の種別	0.0000	
05研究費	競争的資金の種別	00.0000	
05制度	競争的資金の種別	0.0000	
06研究費	競争的資金の種別	00.0000	
06制度	競争的資金の種別	0.0000	
07研究費	競争的資金の種別	00.0000	
07制度	競争的資金の種別	0.0000	
08研究費	競争的資金の種別	00.0000	
08制度	競争的資金の種別	0.0000	
09研究費	競争的資金の種別	00.0000	
09制度	競争的資金の種別	0.0000	
10研究費	競争的資金の種別	00.0000	
10制度	競争的資金の種別	0.0000	
11研究費	競争的資金の種別	00.0000	
11制度	競争的資金の種別	0.0000	
12研究費	競争的資金の種別	00.0000	
12制度	競争的資金の種別	0.0000	
13研究費	競争的資金の種別	00.0000	
13制度	競争的資金の種別	0.0000	
14研究費	競争的資金の種別	00.0000	
14制度	競争的資金の種別	0.0000	
15研究費	競争的資金の種別	00.0000	
15制度	競争的資金の種別	0.0000	
16研究費	競争的資金の種別	00.0000	
16制度	競争的資金の種別	0.0000	
17研究費	競争的資金の種別	00.0000	
17制度	競争的資金の種別	0.0000	
18研究費	競争的資金の種別	00.0000	
18制度	競争的資金の種別	0.0000	
19研究費	競争的資金の種別	00.0000	
19制度	競争的資金の種別	0.0000	
20研究費	競争的資金の種別	00.0000	
20制度	競争的資金の種別	0.0000	
21研究費	競争的資金の種別	00.0000	
21制度	競争的資金の種別	0.0000	
22研究費	競争的資金の種別	00.0000	
22制度	競争的資金の種別	0.0000	
23研究費	競争的資金の種別	00.0000	
23制度	競争的資金の種別	0.0000	
24研究費	競争的資金の種別	00.0000	
24制度	競争的資金の種別	0.0000	
25研究費	競争的資金の種別	00.0000	
25制度	競争的資金の種別	0.0000	
26研究費	競争的資金の種別	00.0000	
26制度	競争的資金の種別	0.0000	
27研究費	競争的資金の種別	00.0000	
27制度	競争的資金の種別	0.0000	
28研究費	競争的資金の種別	00.0000	
28制度	競争的資金の種別	0.0000	
29研究費	競争的資金の種別	00.0000	
29制度	競争的資金の種別	0.0000	
30研究費	競争的資金の種別	00.0000	
30制度	競争的資金の種別	0.0000	
31研究費	競争的資金の種別	00.0000	
31制度	競争的資金の種別	0.0000	
32研究費	競争的資金の種別	00.0000	
32制度	競争的資金の種別	0.0000	
33研究費	競争的資金の種別	00.0000	
33制度	競争的資金の種別	0.0000	
34研究費	競争的資金の種別	00.0000	
34制度	競争的資金の種別	0.0000	
35研究費	競争的資金の種別	00.0000	
35制度	競争的資金の種別	0.0000	
36研究費	競争的資金の種別	00.0000	
36制度	競争的資金の種別	0.0000	
37研究費	競争的資金の種別	00.0000	
37制度	競争的資金の種別	0.0000	
38研究費	競争的資金の種別	00.0000	
38制度	競争的資金の種別	0.0000	
39研究費	競争的資金の種別	00.0000	
39制度	競争的資金の種別	0.0000	
40研究費	競争的資金の種別	00.0000	
40制度	競争的資金の種別	0.0000	
41研究費	競争的資金の種別	00.0000	
41制度	競争的資金の種別	0.0000	
42研究費	競争的資金の種別	00.0000	
42制度	競争的資金の種別	0.0000	
43研究費	競争的資金の種別	00.0000	
43制度	競争的資金の種別	0.0000	
44研究費	競争的資金の種別	00.0000	
44制度	競争的資金の種別	0.0000	
45研究費	競争的資金の種別	00.0000	
45制度	競争的資金の種別	0.0000	
46研究費	競争的資金の種別	00.0000	
46制度	競争的資金の種別	0.0000	
47研究費	競争的資金の種別	00.0000	
47制度	競争的資金の種別	0.0000	
48研究費	競争的資金の種別	00.0000	
48制度	競争的資金の種別	0.0000	
49研究費	競争的資金の種別	00.0000	
49制度	競争的資金の種別	0.0000	
50研究費	競争的資金の種別	00.0000	
50制度	競争的資金の種別	0.0000	
51研究費	競争的資金の種別	00.0000	
51制度	競争的資金の種別	0.0000	
52研究費	競争的資金の種別	00.0000	
52制度	競争的資金の種別	0.0000	
53研究費	競争的資金の種別	00.0000	
53制度	競争的資金の種別	0.0000	
54研究費	競争的資金の種別	00.0000	
54制度	競争的資金の種別	0.0000	
55研究費	競争的資金の種別	00.0000	
55制度	競争的資金の種別	0.0000	
56研究費	競争的資金の種別	00.0000	
56制度	競争的資金の種別	0.0000	
57研究費	競争的資金の種別	00.0000	
57制度	競争的資金の種別	0.0000	
58研究費	競争的資金の種別	00.0000	
58制度	競争的資金の種別	0.0000	
59研究費	競争的資金の種別	00.0000	
59制度	競争的資金の種別	0.0000	
60研究費	競争的資金の種別	00.0000	
60制度	競争的資金の種別	0.0000	
61研究費	競争的資金の種別	00.0000	
61制度	競争的資金の種別	0.0000	
62研究費	競争的資金の種別	00.0000	
62制度	競争的資金の種別	0.0000	
63研究費	競争的資金の種別	00.0000	
63制度	競争的資金の種別	0.0000	
64研究費	競争的資金の種別	00.0000	
64制度	競争的資金の種別	0.0000	
65研究費	競争的資金の種別	00.0000	
65制度	競争的資金の種別	0.0000	
66研究費	競争的資金の種別	00.0000	
66制度	競争的資金の種別	0.0000	
67研究費	競争的資金の種別	00.0000	
67制度	競争的資金の種別	0.0000	
68研究費	競争的資金の種別	00.0000	
68制度	競争的資金の種別	0.0000	
69研究費	競争的資金の種別	00.0000	
69制度	競争的資金の種別	0.0000	
70研究費	競争的資金の種別	00.0000	
70制度	競争的資金の種別	0.0000	
71研究費	競争的資金の種別	00.0000	
71制度	競争的資金の種別	0.0000	
72研究費	競争的資金の種別	00.0000	
72制度	競争的資金の種別	0.0000	
73研究費	競争的資金の種別	00.0000	
73制度	競争的資金の種別	0.0000	
74研究費	競争的資金の種別	00.0000	
74制度	競争的資金の種別	0.0000	
75研究費	競争的資金の種別	00.0000	
75制度	競争的資金の種別	0.0000	
76研究費	競争的資金の種別	00.0000	
76制度	競争的資金の種別	0.0000	
77研究費	競争的資金の種別	00.0000	
77制度	競争的資金の種別	0.0000	
78研究費	競争的資金の種別	00.0000	
78制度	競争的資金の種別	0.0000	
79研究費	競争的資金の種別	00.0000	
79制度	競争的資金の種別	0.0000	
80研究費	競争的資金の種別	00.0000	
80制度	競争的資金の種別	0.0000	
81研究費	競争的資金の種別	00.0000	
81制度	競争的資金の種別	0.0000	
82研究費	競争的資金の種別	00.0000	
82制度	競争的資金の種別	0.0000	
83研究費	競争的資金の種別	00.0000	
83制度	競争的資金の種別	0.0000	
84研究費	競争的資金の種別	00.0000	
84制度	競争的資金の種別	0.0000	
85研究費	競争的資金の種別	00.0000	
85制度	競争的資金の種別	0.0000	
86研究費	競争的資金の種別	00.0000	
86制度	競争的資金の種別	0.0000	
87研究費	競争的資金の種別	00.0000	
87制度	競争的資金の種別	0.0000	
88研究費	競争的資金の種別	00.0000	
88制度	競争的資金の種別	0.0000	
89研究費	競争的資金の種別	00.0000	
89制度	競争的資金の種別	0.0000	
90研究費	競争的資金の種別	00.0000	
90制度	競争的資金の種別	0.0000	
91研究費	競争的資金の種別	00.0000	
91制度	競争的資金の種別	0.0000	
92研究費	競争的資金の種別	00.0000	
92制度	競争的資金の種別	0.0000	
93研究費	競争的資金の種別	00.0000	
93制度	競争的資金の種別	0.0000	
94研究費	競争的資金の種別	00.0000	
94制度	競争的資金の種別	0.0000	
95研究費	競争的資金の種別	00.0000	
95制度	競争的資金の種別	0.0000	
96研究費	競争的資金の種別	00.0000	
96制度	競争的資金の種別	0.0000	
97研究費	競争的資金の種別	00.0000	
97制度	競争的資金の種別	0.0000	
98研究費	競争的資金の種別	00.0000	
98制度	競争的資金の種別	0.0000	
99研究費	競争的資金の種別	00.0000	
99制度	競争的資金の種別	0.0000	

(出典) 競争的資金の間接経費の執行に係る共通指針(競争的資金に関する関係府省連絡会申し合わせ)

出典：内閣府総合科学技術会議上山議員からの提言（文部科学省：国立大学法人の戦略的経営実現に向けた検討会議（第6回））

59 ページ、大学法人の寄付金の状況です。これは e-CSTI から引用したのですが、寄付金は、

52

ご存じの方も多いかもかもしれませんが、右側にポツンとあるように、圧倒的に京都大学の寄付件数が多くなっています。京都大学が目立っているので、iPS細胞のための寄付金だとよく言われますが、確かに寄付のきっかけにはなっていると思います。60 ページの下のグラフは、私が分析した資料です。2015年には、京都大学全体で66億円の寄付額があります。そのうちiPS細胞研究所には37パーセント、24億円の寄付金額です。2018年は大学全体で103億円、iPS細胞研究所は46パーセントの48億円ですが、iPS細胞研究所以外にも相当寄付件数が伸びていることが分かると思います。確かに、iPS細胞研究所はファンドレイジングの観点で寄付を集めている特徴的な例ですが、大学全体で増えているとも言えると思います。まさに、大学が中長期で運営していくために、寄付の議論は欠かせないと思います。

61 ページは大学法人の寄付募集の状況です。名古屋大学は基金という形でかなり寄付金額を伸ばしています。62 ページに示しているように、名古屋大学はDevelopment Office を立ち上げていて、ダイレクトマーケティング、寄付者フォローアップ、会員化、データ活用など、卒業生に向けた一貫した仕組みを、ファンドレイザーも含めて取り組んでいることが特徴的だと思います。名古屋大学さんとも話をしましたが、やはりこのDevelopment Office は、当然、それなりに人を置くので、寄付を集めるためにはどれだけのコストが必要なかを考えながらやっていると言われていました。やはり寄付金を集める、外部資金を得るためには、どれだけのコストを掛けることができるのかを考えながら取り組まなければ、寄付の目標のためにひたすら寄付を集めるだけでは、経営にはなりません。こういった点も考えていければと思っています。

63 ページ、地方大学のふるさと納税の活用です。先日宮崎大学に伺いました。都農町という所はふるさと納税で成功した自治体です。その財源で宮崎大学に寄付講座を設置し、大学への寄付金を集めました。大学としては収入があるし、町としてもまちづくりの一貫にもなっているのでWin-Winの関係が築けています。自治体としてもふるさと納税の実績が伸びていますが、使い道として大学に寄付をする、寄付講座を設置するという事例はまだないと思います。大阪府立大学、長崎県立大学のように公立大学はふるさと納税の活用を推進するべきだと思いますが、国立大学法人においても、自治体と連携しながら寄付集めをしていくことは大事だと思うので、紹介しました。

長時間にわたりましたが、きょうは財源情報をどのように開示してくのか、それをどのような形で大学経営に生かしていくのかの話をさせてもらいました。

(空白)

論考等

(空白)

第5章 主要国におけるリサーチ・アドミニストレーター関係職種の 認定・研修制度

山本進一（豊橋技術科学大学 副学長）

はじめに

我が国のリサーチ・アドミニストレーター（通称 URA、以下この通称を用いる）に対してその質保証を目的として認定・研修制度を導入しようとする機運が強く生じてきている^{1),2)}。URA とは、文部科学省によると、「大学等において、研究者とともに研究活動の企画・マネジメント、研究活用促進を行うことにより、研究者の研究活動の活性化や研究開発マネジメントの強化等を支える人材」とされている³⁾。この URA という職種が我が国の大学等の研究機関に導入される気掛けとなったのが、2012 年から始まった文部科学省のプロジェクト「リサーチ・アドミニストレーター(URA)を育成・確保するシステムの整備」である⁴⁾。それ以後、URA として雇用される職員の人数は急速に増加し、2020 年時点では全国で 1,459 人、配置機関は 169 機関を数える⁵⁾。このようにこの職種は我が国の大学等において急速に普及しつつあるが、その質保証や能力認定に関しては極めて不十分である⁶⁾。確立された独立の職種として社会に広く認知されるためには、その職種としての質保証や能力・資格認定は制度として必須であるし、能力や資格を獲得する上で、適切な研修制度も重要である。しかしながら、前述のように URA という職種は我が国に導入されて日が浅いため、そのような制度はまだなく、その周辺環境も整備されていない。

ここでは、URA あるいはその類似職が早くから導入され、その認定・研修制度が整備されている欧米の URA 等に関する主要な認定・研修制度の概要を紹介し、我が国の URA の認定・研修制度を検討する場合の参考となることを期待したい。また、その参考として、筆者が参加し実際に認定を受けた香港の質保証機関の研修の実態についても報告したい。併せて、欧米の主要な URA 関連の職能団体の概要についても簡単に触れる。まず、表 5-1 に欧米の主要国における URA の認定組織の概要を掲げる。

1. 欧米の主要国における URA の認定・研修組織

1-1 Research Administrators Certification Council (RACC)⁷⁾: 米国

Research Administrators Certification Council (RACC) (表 5-1) は、1993 年に創設された米国の非営利団体である。この団体は現役（活動している）の認証された URA から構成されている。メンバーは、プロの研究あるいはスポンサー付きのプログラムの URA に必要な基本的知識を持っていることが認定された人達で、業務経験と試験によって認証される。研修制度がないことが特徴である。

CRA, CPRA, CFRA の 3 タイプの認定がある（表 5-1・表 5-2）。学士号・准学士号の取得と 3 年以上の実務経験が適格条件であるが、学位がなくても実務経験が 6 年以上あれば、試験に合格すれば各アドミニストレーターとして認定される。

CRA のホームページ⁷⁾には、申請者用のハンドブック(Candidate Handbook)、知識体系(Body of Knowledge)、試験申請(Exam Application)、オンライン模擬テスト(Online Practice Test)が掲載されている。CRA の場合は、研修がないので認定試験で合格するためには自学自習しなければならないが、知識体系には REFERENCES の章があり、様々な学習用の資料情報が列挙されている。CRA の認定が欲しければ、これらの資料を用いて自学自習すれば良いこととなる。CRA の認定を受けるために、研修を必須とされていないので、経済的と言える。

1-1-1 Certified Research Administrator (CRA)

上述の適格条件を満たし、CRA に関する試験に合格すれば CRA として認証されることとなる。試験は最大 250 項目の多岐選択式で試験時間は 4 時間、受験費用は 385US\$ である。試験の方式、内容、等々については”Candidate Handbook”に極めて詳細に書かれているので参照されたい⁷⁾。試験の内容の概略は表 5-2 のとおりである。

1-1-3 Certified Pre-Award Research Administrator (CPRA)

CRA よりもより pre-award に専門化している (表 5-2)。

1-1-4 Certified Financial Research Administrator (CFRA)

CRA よりもより財務に専門化している (表 5-2)。

認定の有効期間は 5 年で再認定は手続きを経れば可能である。試験の経費は、認定区分に関係なく、日本円でおおよそ 41,000 円である。

1-2 Association of Research Managers and Administrators (ARMA)⁸⁾: 英国

英国における研究マネージメントの職能協会である (表 5-1)。研究リーダー、マネージャー、アドミニストレーターを代表し、ネットワーク、知識、技術を構築するためのプロの発展と機会を提供している。約 3,000 人以上の会員を有し、全英・国際レベルの活動を行なっている。研究マネージメントに関係する事案が変化した場合の影響を判断し、それを各会員に伝達し理解を促そうとする活動をしている。また、そのインパクトを会員に伝えること、研究における公的な信頼性の促進とその恩恵や価値を伝えることを目指している。特に英国の研究環境におけるプロのパートナーとして、研究マネージメントを盛んにしようと努力している。広範囲な会員特典と発展するための機会の供与を、定期的な e-news, ソーシャルメディアチャンネル、会員マガジン、the Professional Development Framework、job に関するメーリングリスト、Annual Conference、等で行なっている。

1-2-1 Certificate in Research Management: Foundation (表 5-3)

初心者向きにデザインされた導入レベルの資格で、研究マネージメント入門レベルに必要とされる幅広い入門レベルの資格認定と研修である。

1-2-2 Certificate in Research Management: Advanced (表 5-3)

研究マネージメントにおけるテクニカルな要素の内面にフォーカスする。Certificate in Research Management: Foundation を基礎にし、研究マネージメントのプロの異なる役割と活動に視点をおいている。研修者に個々人の役割のみならず、組織やセクターのポジションとしての立場からの観点を重視している。The Advanced Certificate はそれぞれのキャリアが必要とし続けるスキルと行動を発展させるためのものである。Advanced Certificate としての認定は英国内の組織で働く人々に最適であるとしている。

認定の日本円経費は、Foundation で約 233,000 円、Advanced で約 241,000 円で、Advanced がやや高く、認定の有効期間はない (表 5-1 参照)。なお、ARMA の詳細に関しては、三菱総合研究所の報告書『リサーチ・アドミニストレーターの認定制度の検討に資する調査・分析』に非常に詳しく書かれているので、是非、参考にしていただきたい⁹⁾。

1-3 EARMA (European Association of Research Managers and Administrators)¹⁰⁾: 欧州

ヨーロッパにおける研究マネージャーやアドミニストレーターの協会 (表 5-1) である。産業界、アカデミア、公的・私的セクターで働くもので、EU 共同体や国内・国際ファンディング機関とともに働くものも会員である。EARMA はネットワーキングフォーラムや研修のフォーラムを主催している。EARMA を通じたあるいはさらに広い RM&A 共同体における経験と最善の実践の場を提供している。

EARMA は、国際的な RM&A 共同体の活発なメンバーであり、INORMS の創設メンバーでもある。認定は、European Qualifications Framework (EQF) Level に立脚した the UK Award for Training on Higher Education (ATHE) によってその認定が保証されている。それらは支援サービスを行う ARMA-UK とパートナーを組んでいる。

認定・研修内容は表 5-4 で実務経験が 4 年以上あるものが対象で、この協会の会員であれば経費は日本円で約 421,000 円、非会員であれば約 507,000 円で、有効期間は 3 年である (表 5-1)

参照)。

1-4 ARMS (Australian Research Management Society)¹¹⁾: 豪州等

研究マネジメントのプロのオーストラリアの協会(表5-1)で、1999年に設立された。オーストラリア、ニュージーランド、シンガポールを含むオーストラリア地域の大学、独立した研究機関、政府、健康・研究組織からなる。INORMS の名誉メンバーでもある。Our Missionとして、ARMS は研究マネジメントプロの発展に貢献するとしている。研究マネジメントのプロとしての発展・促進、研究企業の発達・発展・進行をサポートする。認定・研修内容は表5-5である。ARMS は秀でた研究マネジメントのプロとして発展することを支援する。Professional Development Framework (PDF) に描かれている、多様で幅広く達成可能なプロとしての発達、教育、訓練の機会を提供する。その内容は、質の高い認定システム、他のプログラム、プロとしての発展に必要な資源で、メンバーのスキルと専門性を間断なく高めるとしている。PDF はオーストラリア地域における有能な研究マネジメントプロになるための知識ベースと、この知識を得るのに必要なプログラムの範囲を位置付けている。PDF は知識の 6 コア分野と 3 レベルの知識段階 (Foundation, Management, Leadership) である。Foundation は Foundation Level Accreditation が、Management と Leadership は Advanced Level Accreditation が必要である。

Foundation Level Accreditation は、2013年に設定され、実務経験が5年未満の新人が対象で、講座の受講、選択試験の受験、ケーススタディを行わなければならない。経費は1講座あたり、会員は約29,400円、非会員は約37,100円である。Advanced Level Accreditation は2016年に設定され、実務経験が5年以上あるマネージャーが対象で講座受講と演習等が課されている。経費が全体で、会員は約388,000円、非会員は約475,000円である。どちらも有効期間はない(表5-1参照)。

2. 香港の質保証機関の研修 Professional Training Workshop in Quality Assurance¹²⁾

筆者が経験した香港の質保証機関の研修は、英国や豪州等の認定機関の認定と類似しているもので、その内容を比較検討することは意味あることである。

香港學術及資歷評審局 (Hong Kong Council for Accreditation of Academic & Vocational Qualifications: 略称 HKCAAVQ) は、香港の質保証機関で、域内の高等/職業教育機関が香港資格枠組 (HKQF) に沿った教育を行なっていることを確認するため、法令 (Cap592) に基づきアクレディテーションを実施している。香港資格枠組 (HKQF) では、域内で授与される学位を7つのレベルに分類されていて、各レベルには当該レベルの学位が授与される者が身につけているべき知識・技能が規定されている。

この HKCAAVQ 主催の表記研修会が平成2019年3月10~15日に、香港の Crown Plaza Hotel で開催され筆者等が参加した。URA の研修・認定の参考として、その内容を述べる(表5-6)。この研修の主な目的は、アジア太平洋地域における質保証(内部・外部を問わず)を担う人材を育成することである。参加者は、香港から21人、マカオから6人、フィリピンから4人、豪州から2人、日本から2人の合計35人で使用言語は英語であった。香港からは、高等教育機関だけでなく職業教育機関、空港関税オフィス、警察など多岐にわたる分野の機関から参加した。参加者は講義や演習を通して、質保証に携わる上で身につけるべき知識や技能を習得した。さらに講師からはケーススタディとして、香港での質保証にまつわる事例が共有された。表5-6はその研修内容で、主な特徴的な内容としては、ロールプレイによるディベートで参加者が評価委員チームと大学役職員チームに別れ、架空の大学での訪問調査を演習したり、グループワークとして班(多国籍)ごとに架空の教育機関の質保証体制を構築し、それをパワーポイントにまとめ、最終日にプレゼンテーションを行った。経費は1人あたり昼食・飲み物を含めて約20万円で、連日朝9:00から17:00までのスケジュールであった。最終日には各人に認定証が授与された(図5-1)。

6日間であるが、非常に中身の濃い研修であった。全てが英語で行われるので、英語に堪能である必要があるとともに、他国の参加者とともにチームを組んで行うこともあるので、コミュニケーション力や協調性も必要となる。年配の参加者の中には、後半ではかなり疲れていた方もお

られた。

図 5-1 Professional Training Workshop in Quality Assurance 認定書



3. 欧米の主要国における URA の職能団体等(表-7)

3-1 The International Network of Research Management Societies (INORMS): International¹³⁾

世界中の研究マネジメント学協会からなる。その目的は個々のメンバーに対して、相互作用を可能とし、優れた実践の共有、メンバーの学協会間の活動の連携、を可能にすることである。各々のメンバーの学協会は、それら自身の明確な権限、会則、会員制度と地理的ベースを有する。そのネットワークは、メンバー学協会の事務担当者に国家的・地域的課題を比較すること、互いに学ぶことを可能とする。INORMS を通じて、トレーニングコースの構造と内容を移動させること、比較可能なサポートメカニズムを採用すること、トレーニング用の材料を連結して開発することを可能にするとしている。

INORMS の事務局は、直前の INORMS 会議のホストを務めた学協会に置かれる一現在は ARMA UK (2018, 6-2020, 5) である。INORMS 2020 は本年 5 月 25-28 に我が国の広島で開催予定であったが、新型コロナの影響で来年に延期となった。

3-2 National Council of University Research Administrators (NCURA)¹⁴⁾: 米国

1959 年に設立された非営利の職能団体。教育と職能の発展を通じて research administration の職業を発展させる。40 カ国の 1100 に渡る大学、短期大学、看護学校、研究機関等の 7,500 人を超える会員で構成される。NCURA は情報交換をさらに進めること、米国内外の research administrator 間の理解をさらに進めること、が目的である。全ての会員に対して research administration という職業における専門性を提供することである。

NCURA に関して、2019 年に米国ワシントンで” Building towards the future… together” がメインテーマで開催された年會に参加した。

3-3 National Organization of Research Development Professionals (NORDP)¹⁵⁾: 米国

研究開発に専念する唯一の職能団体。他者の研究の進展をグローバルにサポートする組織である。研究開発のプロである会員と彼らの所属する機関に対して役立つことである。また、メンバーのプロとしての発展をサポートする。さらには、新しい研究を生起させたり、研究所の共同を進めるとともに、研究所における研究の競争力を高めるツールを供給する。2010 年に設立された研究開発の分野にプロとして関心を持つ個人の組織である。

NORDP に関して、筆者は 2018 年と 2019 年の年會に参加した。2018 年の年會は米国バージニア州アーリントンで 5 月 7-9 日に、” Resilience in a Shifting Research Landscape” をメインテーマに開催された。参加者数は 923 名、参加機関は 278 機関であった。2019 年の年會は、ロードアイランド州プロビデンスで 4 月 29 日から 5 月 1 日まで開催され、筆者は、” Developing the Research Enterprise: International Perspectives and Experience” というセッションで、” Developing the Research Enterprise: Japanese Perspective and Experience” というタイトルで講演した。

この他にも¹³⁾、Association of Research Managers and Administrators (オランダ)、Brazilian Association of Research Managers and Administrators (ブラジル)、Canadian Association of Research Administrators (カナダ)、Chinese Association for Science of Science and Science & Technology Policy (中国)、Danish Association of Research Managers and Administrators (デンマーク) 等々、があり、我が国では RA 協議会がある。

NCURA も NORDP も年會の特徴は、女性の参加者が多い(70%くらい)のが印象的であった。

4. まとめ

欧米の URA に関する認定・研修制度には大きく区分して 2 タイプがあると考えられる。1 つは米国の RACC の認定制度で、多岐選択式の試験の合格によって認定している。したがって経費は受験料ともいえる認定の経費のみで、日本円で 4 万円前後である。一方、これに対して欧州や豪州では、試験ではなく研修講座受講とレポート提出により認定している。講座受講が義務付けら

れると、必然的に経費は高くなり、20-50万円となる。また、会員・非会員の違いによって経費が幾分異なる。

認定の内容に関しては米国の RACC の場合、URA の専門性の違いに重点を置いて区分しているのに対して、欧州・豪州の場合は Fundamental, Advanced といったレベルの違いに重点を置いているのが特徴である。

<参考文献>

- 1) リサーチ・アドミニストレーター活動の強化に関する検討会(2019)：「リサーチ・アドミニストレーターの質保証に資する認定制度の導入に向けた論点整理」 55pp.
- 2) 金沢大学(2020)：「リサーチ・アドミニストレーターに係る質保証制度の構築に向けた調査研究」、令和元年度科学技術人材養成等委託事業成果報告書 195pp.
- 3) 文部科学省(2011)：「URA とは」『「リサーチ・アドミニストレーター(URA)を育成・確保するシステムの整備」(リサーチ・アドミニストレーションシステムの整備) 公募要領』. p. 2.
- 4) 文部科学省(2012)：「リサーチ・アドミニストレーター(URA)を育成・確保するシステムの整備」
https://www.mext.go.jp/a_menu/jinzai/ura/index.htm
- 5) 文部科学省(2020)：「平成30年度大学等における産学連携等実施状況について」(令和2年1月)
- 6) 山本進一(2019)：解説：我が国へのURAの導入 —その経緯、活動と課題— 大学評価・学位研究 第20号：29-38
- 7) <https://cra-cert.org>
- 8) <https://arma.ac.uk>
- 9) 三菱総合研究所(2019)：「リサーチ・アドミニストレーターの認定制度の検討に資する調査・分析」報告書、243pp.
- 10) <https://www.earma.org>
- 11) <https://www.researchmanagement.org.au/about-arms-0>
- 12) <https://www.hkcaavq.edu.hk/en/>
- 13) <https://inorms.net>
- 14) <https://www.ncura.edu>
- 15) <https://www.nordp.org>

表 5-1 主要国における URA の認定・研修組織

国	認定組織	認定名称	認定年	主な対象者	審査方法	経費	有効期間
米国	Research Administrators Certification Council (RACC)	Certified Research Administrator (CRA)	1993	<ul style="list-style-type: none"> ・ 学士号の取得と実務経験 3 年以上 ・ 准学士号の取得と実務経験 5 年以上 ・ 実務経験 6 年以上 	多岐選択式試験	US\$ 385 (2020 年時点)	5 年
		Certified Pre-Award Research Administrator (CPRA)	2005			US\$ 385 (2020 年時点)	
		Certified Financial Research Administrator (CFRA)	2005			US\$ 385 (2020 年時点)	
英国	Association of Research Managers and Administrators (ARMA)	Certificate in Research Management: Foundation	2015	リサーチマネジメント業務の開始者	講座受講 レポート提出	£1,650.00	—
		Certificate in Research Management: Advanced		実務経験があり、所属組織で責任を負うポジションを担う者		£1,710.00	
欧州	European Association of Research Managers and Administrators (EARMA)	Certificate in Research Management	2014	実務経験が 4 年以上の者	講座受講 レポート提出	会員：3350€+VAT 非会員： 4030€+VAT.	3 年

豪州	Australasian Research Management Society (ARMS)	Foundation Level Accreditation	2013	実務経験が5年未満の新人の者	講座受講 選択式試験 及びケース スタディ	1講座あたり： 会員 380AUD\$ 非会員 480AUD\$	
		Advanced Level Accreditation	2016	実務経験が5年以上あるマネージャー	講座受講 演習等	会員 5018AUD\$ 非会員 6138AUD\$	

表 5-2 Research Administrators Certification Council (RACC)における試験の内容

認定名称	主な内容	重み付け	備考
Certified Research Administrator (CRA)#1	1) Project Development and Administration: プロジェクトの企画と管理 2) Legal Requirements and Sponsor Interface: 法的要求事項とスポンサーとの橋渡し 3) Financial Management: 財務経営 (マネジメント) 4) General Management: 経営 (マネジメント) 全般	30% 30% 25% 15%	1)についてはさらに A-F の中区分、さらに 30 の小区分項目、2)については A-C の中区分、さらに 11 の小区分項目、3)については A-D の中区分、11 の小区分項目、4)については A-D の中区分、17 の小区分項目がある。
Certified Pre-Award Research Administrator (CPRA)#2	1) Research Partnership and Funding: 研究協力関係と研究資金獲得 2) Project Development and Proposal Submission: プロジェクトの企画と研究申請の提出 3) Budget Design and Development: 予算の計画と設計 4) Awards and Pre-Award Compliance Consideration: アワードとプレアワードについての法令遵守に関する検討事項	25% 30% 30% 15%	1)については A-J の中区分、さらに 32 の小区分項目、2)については A-H の中区分、28 の小区分項目、3)については A-E の中区分、30 の小区分項目、4)については、A-I の中区分、30 の小区分項目。
Certified Financial Research Administrator (CFRA)#3	1) Governing Framework: 統括管理の枠組 2) Project Costs: プロジェクトに関するコスト 3) Reporting: 報告・上奏 4) Fiscal Compliance: 予算・財務に関する法令遵守 Governing Framework: 統括管理の枠組	25% 35% 25% 15%	1)については A-E の中区分、さらに 19 の小区分項目、2)については、A-I の中区分、28 小区分項目、3)については、A-G の中区分、22 の小区分項目、4)については A-I の中区分、21 の小区分項目。

a#1 <https://ptcny.com/pdf/RACC-CRA.pdf> #2 <https://ptcny.com/pdf/RACC-CPRA.pdf> #3 <https://ptcny.com/pdf/RACC-CFRA.pdf>

表 5-3 Association of Research Managers and Administrators (ARMA) 英国における認定・研修内容

認定名称	内容	必修・選択	備考
Certificate in Research Management: Foundations#1	1) Understanding research policy: 研究政策の理解 2) Understanding research funding: 研究資金獲得に関する理解 3) Research project and portfolio supporting: 研究プロジェクトと研究ポートフォリオへの支援 4) Supporting research culture: 研究文化に対する支援 5) Research impact and public engagement: 研究がもたらすインパクトと社会との関わり	必修 必修 必修 必修 必修	研究マネジメントのプロへの導入。研究マネジメントの入門レベルの広範囲なトピックスで、その対象は大学、資金配分機関、その他の研究機関。
Certificate in Research Management: Advanced#2	1) Supporting research policy and strategy: 研究に関する方針と戦略への支援 2) Equality and diversity in the research environment: 研究環境における公平性と多様性 3) Research governance: 研究の統括管理 4) Managing funding portfolio: 資金獲得に関するポートフォリオのマネージ 5) Delivering results: people, systems and processes: 結果をもたらすもの：人材、システムとプロセス 6) Managing collaborations: 研究における協力体制のマネージ 7) Data for decisions making: 意思決定のためのデータ	必修 必修 必修 必修 5)-7)の3 講座の中から2講座選 択	研究マネジメントの技術的要素に重点。Certificate in Research Management: Foundations を土台とし、研究マネジメント職内の異なる役割と活動を深掘りする。事案に関して、自分自身の立場よりも組織やセクターの位置づけから幅広い視点与える。Advanced はその履修者に対して、career の形成に必要なスキルと行動の形成をサポートする。

#1 <https://arma.ac.uk/product/crmfoundation/>

#2 <https://arma.ac.uk/product/crmadvanced/>

表 5-4 European Association of Research Managers and Administrators (EARMA) 欧州における認定・研修内容

認定名称	内容#2	必修・選択	備考
Certificate in Research Management#1	1) Developing and Implementing Policy and Strategy: 研究方針及び戦略の策定と実行 2) Understanding the International and European research Environment: 国際及び欧州における研究環境の理解 3) Managing and Supporting the Development of a Project Portfolio: プロジェクトに関するポートフォリオ作成のマネージと支援 4) Gender and Diversity in Research Management: 研究マネジメントにお帰るジェンダーと多様性 5) Working with Management Information: マネージメント情報に対するワーク 6) Identifying New Opportunities for Funding: 資金獲得に関する新たな機会の発見 7) Optimizing Unit and Organisational Effectiveness: 部署や組織の効率の最適化	必修 必修 必修 必修 必修 6)と7)から 1 講座選択	資格認定を目指す者は、全体のプログラムを達成するためのプランを作成できる。登録の際に、個々人の計画達成プランの提出を求められる (Study Work Plan)。 6)と7)についてはオンライン webinar として開講される。

1 <https://www.earma.org/earma-academy/certificate-in-research-management/>

#2 <https://www.earma.org/earma-academy/certificate-in-research-management/course-units/>

表 5-5 Australian Research Management Society (ARMS) 豪州における認定・研修の内容

認定の名称	内容	選択・必修	備考
Foundation Level Accreditation#1	1) The National Research and Management System in the country of choice: 研究及びイノベーションシステム 2) Legislation as it Affects Research in the country of choice: 研究に影響する法令 3) Understanding Research and Researchers: 研究と研究者の理解 4) Pre-award Grants Processes: プレアワードのプロセス 5) Post-Award Processes: ポストアワードのプロセス 6) Research Finance: 研究財務 7) Higher Degree by Research: 学位 8) Research Ethics: 研究倫理 9) Research Integrity: 公正研究 10) Research Information and Analytics: 研究情報と分析 11) Working with Industry: 産学連携	必修 必修 必修 4)-7)から 2 講座選択	このレベルでは、 1)スキルと知識の証明、2)産業界の研究。アドミニストレータからの学び、3)他の類似のマインドを持った研究マネージメントのプロのネットワーク環境
Advanced Level Accreditation	1) Workshop focusing on leadership, management and strategic thinking skills: リーダーシップ、マネジメント、戦略的思考能力に絞ったワークショップ 2) Understanding International Research Funding: 国際的な資金獲得に関する理解 3) Evidence based analysis of research performance: 研究のパフォーマンスのエビデンスに基づく分析 4) Assessing the societal benefit of research: 研究の社会的恩恵の評価 5) Development of institutional research talent: 組織における研究人材の発掘 6) Research Governance: 研究統括管理	必修 2)-6)から 2 講座選択	ケーススタディを通じて、現下の国内・国際的な課題を共有するネットワークワーキングと知識を得ることを目的とする。

#1 <https://www.researchmanagement.org.au/arms-foundation-level-accreditation>

#2 <https://www.researchmanagement.org.au/advanced-level-accreditation-program-opportunities-still-available-join-2020-cohort>

表 5-6 香港の質保証機関の研修内容 (Professional Training Workshop in Quality Assurance March 2019)

	テーマ	講師	内容
1日目 午前	Welcoming Remark 1) Quality and Quality Assurance 2) Quality and Quality Assurance	Mr. Albert CHOW Dr. Alan WU Dr. Alan WU	Cell Phone の興亡 (NOKIA の例) Product-process-purpose を厳密に区分して分けることの重要性。 Sentence 内容をこの3カテゴリーで見る。
午後	3) Regulation & Quality Assurance of Non-local Programs in HK 4) QA of Collaborative and Online Provisions	Dr. Alan WU Dr. Louis MA	海外キャンパス。Transnational Education. Top 3 criteria
2日目 午前	1) Qualification Frameworks: Conceptional and Practical Issues: -Development of QF: Hong Kong Experience 2) HKCAAVQ Accreditation Model and Experience	Mr. Anthony CHAN Dr. Alan WU	Education Reform の究極の理由は、経済状況とのミスマッチ、生涯教育。ライセンス General Level Descriptors
午後	3) Outcome-based Education and Training: a QA Perspective 4) An Outcome-based Approach to Accreditation	Professor Ross GIBSON Dr. Alan WU	Wisdom. 教育経験と博物館の館長経験。Art. Internal QA VS. External QA., Debate.
3日目 午前	1) Collecting Evidence: From Compliance to Enhancement	Dr. Alan WU	Debate → decision making decisions, According to product, process and purpose, Opinion-based decision, Observation-based decision.
午後	2) Conducting a Successful Accreditation of Quality Audit Exercise	Dr. Alan WU	
4日目 午前	1) Hong Kong Shue University#1 の見学		香港で最も歴史のある私立大学

午後	2) MTR Academy#2 の見学 3) グループプロジェクトの準備		鉄道運営管理の研修センター
5 日目 午前	Introduction 1) HKBU: Hong Kong Baptist University #3 見学		
午後	2) プロジェクトのプレゼンテーション 3) 修了証（認定証）授与式	チーム毎	

https://www.hkcaavq.edu.hk/en/services/training/professional_training_workshop/2019_highlights

#1 <https://www.hksyu.edu/en/> #2 <https://www.mtracademy.com/en/index.html> #3 <https://www.hkbu.edu.hk/eng/main/index.jsp>

表 5-7 URA に関する米国等の組織

国	名称	設立年	設立目的	備考
国際	The International Network of Research Management Societies (INORMS)#1	2001	個々のメンバーに対して、相互作用を可能とし、優れた実践の共有、メンバーの学協会間の活動の連携、を可能にすること。	機関会員
米国	National Council of University Research Administrators (NCURA)#2	1959	教育とプロの育成プログラムを通じて、研究マネジメントのプロ能力を高めること、知識と経験をシェアすること、多様な大学の尊敬されるグローバルなコミュニティを育成すること。	個人会員
米国	National Organization of Research Development Professionals (NORDP)#3	2010	研究開発の実践と職業能力を強化することにより、研究のインパクトとグローバルな能力を前進させること。	個人会員

#1 <https://inorms.net> #2 <https://www.ncura.edu> #3 <https://www.nordp.org>

第6章 ドイツにおける大学職員研修

竹中亨（大学改革支援・学位授与機構 研究開発部 教授）

国立大学職員の高度専門職化は、つとにその必要性が唱えられてきたが、残念なことに今なお十分な進展しているとは言いがたい。大学の個性化を進めるためには、大学自らが経営力をつけていくことが前提となるが、そのための要件の一つが職員の専門職化である。その意味で、職員専門職化は国立大学改革の鍵を握る（両角 2020, 298）。

もっとも、人材の高度化のための研修プログラムが増えてきたのは事実である。両角らによれば、主として経営幹部向けに多様なプログラムが提供されている（両角他 2019）。国立大学協会でも、大学の幹部・職員の能力開発のための研修・セミナーを開催している（国立大学協会 n. d.）。

しかし、国立大学の校数や職員数、さらに国立大学が直面している経営課題の多様さを考えるなら、質量ともにまだ十分というにはほど遠い。もちろん、個々の大学内で、SD など、人材育成のためのさまざまな取組が行われている。しかし、そのためのノウハウを独自に組織化するのには負担だし、また十分な取組が可能な規模と体力をもつ大学ばかりとは限らない。それに、類似の取組を大学ごとにはばらばらに行うのは非効率である。そう考えるなら、国立大学を広く支援する立場から、諸大学に共通するような能力開発プログラムを提供する意義は大きいと言える。

この点、ドイツではいわば高等教育のインフラとしての人材育成の体制をかなり整えている。それを紹介し、日本での今後の議論の参考に供するのが本稿の目的である。ドイツの関係者に聞いたところでは、ドイツはヨーロッパ諸国のなかでも高等教育の人材開発に積極的な由である。大学の経営トップ層に対する研修はイギリスで進んでいるそうだが、一般職員の人材開発ではドイツに一日の長があるとのことである。

なお、本稿は決してこのテーマに関する網羅的な調査に基づくものではなく、あくまでもドイツの事例の一端を紹介するだけにすぎない。それでも、目下のわが国での状況からすれば、当面の議論の参考材料にはなると考える。

1. 大学職員向けの学位プログラム

最近わが国でも、大学職員の専門的能力の育成に向けて学位プログラムが設置されるようになった。たとえば、東京大学の「大学経営・政策コース」や桜美林大学の「大学アドミニストレーション研究科」などがその代表的な例である。ただ、日本の高等教育の規模からすれば、まだその数は依然十分ではない。

表 6-1 ドイツの大学における現職大学職員向けの学位プログラム

大学名	学位プログラム名	取得学位
ベルリン工科大学	学術マネジメント・マーケティング	理学修士 M. Sc.
デュースブルク・エッセン大学	教育マネジメント・イノベーション	修士 M. A.
カッセル大学	教育マネジメント	修士 M. A.
ルートヴィヒスブルク教育大学	教育マネジメント	修士 M. A.
ミュンスター大学	大学・学術マネジメント	修士 M. A.
オルデンブルク大学	教育・学術マネジメント	経営学修士 M. B. A.
オスナブリュック専門大学	大学・学術マネジメント	経営学修士 M. B. A.
シュパイアー行政学大学	学術マネジメント	公共政策修士 M. P. A.

ドイツでは、この種の学位プログラムは数、内容ともかなり充実している。たとえばドイツの高等教育機関データベース「大学コンパス」Hochschulkompass によって、現職大学職員向けと思われる学位プログラムを検索すると（Hochschulrektorenkonferenz n. d.）、8 つが見つかる（表 6-1）¹。同表内のもの以外にも、筆者は同趣旨のプログラムについて仄聞したことがあり、したがってこうしたプログラムはおそらく、まだ若干数は存在するものと考えられる。

ここに挙げた 8 つは、現職の職員のキャリア・アップ用ということで、いずれも修士課程のプログラムである。修学期間はたいてい、標準的な修士課程と同じく 4 セメスターだが、なかには少数ながら 3 もしくは 5 セメスターのものもある。また、学生の学歴・職歴等に応じて修学期間を柔軟に設定できるものもある。

表 6-2 オスナブリュック大学「大学・学術マネジメント」プログラムの科目構成

制度	基礎モジュール	大学法と学術法の基礎
		国際的学術制度の基礎
		組織・ガバナンス・法
	選択モジュール	多様性のマネジメント
		研究・イノベーションのマネジメント
		国際関係
		デジタル化のマネジメント
マネジメント	基礎モジュール	経営学のツールと方法
		執行的マネジメント
		戦略的マネジメント
	選択モジュール	大学・学術のマーケティング
		人事マネジメント
		原価・財務マネジメント、統制
		質・業務過程のマネジメント
コミュニケーション・ソフトスキル	基礎モジュール	コミュニケーション
	選択モジュール	リーダーシップ
実際への応用	基礎モジュール	実習
	選択モジュール	戦略と変革過程——実践的シミュレーション

教育内容の紹介として、ここでは 2 つのプログラムの科目構成を挙げておく。1 つ目のオスナブリュック大学のプログラムは（表 6-2）、この種のプログラムのなかでは老舗であり、2003 年に設立された（Hochschule Osnabrück, n. d.）。大学業務に即した実践的内容を売り物にしている。取得学位が経営学修士 M. B. A. だという点にもそれが表れている。主任教授も経営学者である。修学期間は、入学時の資格によって 4~6 セメスターと幅がある。場合によっては、上級セメスターへの途中編入も可能である。定員は 1 学年 25 名で、入学資格は大学卒、実務経験 2 年以上となっている。学費は課程全体で 6900 ユーロ（約 86 万円）である²。

表 6-2 に見るように、教育内容は法・制度と経営にまたがり、また研究、国際化、デジタル化、人事・財務と、大学業務の諸局面をカバーしている。同プログラムはことにマネジメントの面を重視しており、そこで通常の学科目に加えて、コミュニケーションやリーダーシップな

¹ 検索に使ったキーワードは、Wissenschaftsmanagement と Bildung/Management である。ヒットした結果から、「社会人向け」berufsbegleitend の但し書きがあり、かつ内容的に大学向けと思われるものだけに絞った。

² 今日、ドイツの大学の学費は原則として無料だが、社会人向けの教育プログラムは例外であり、授業料が徴収される。

ども独自科目として開講している。また、実習による現場経験も課程に組み込まれている。

学修形態は、社会人学生の事情を考慮した構成をとっている。すなわち、課程の約3分の2は学生が自宅でこなすようになっている。自宅でも十分な学修ができるよう、教材等にも配慮し、また遠隔学習システムによる支援が提供されている。討論などの対面授業は、金曜、土曜にまとめて開講される。さらに、学生に特別の個人的事情がある場合には、履修面で相応の扱いがされることもある。

なお、この学位プログラム中の若干の科目は、プログラムに所属しない外部の学生にも開かれていて、任意に履修できる。さらに、このプログラムの課程を縮約した短縮版が、履修証明付きのプログラム（修了時に学位ではなく、履修証明書を授与するプログラム）として提供されている。

表6-2に挙げた8つのプログラムは、基本的に趣旨を同じくするとはいえ、力点の置き方にはそれぞれ特色がある。そのことは、取得学位の相違からも想像されよう。ここでもう1つ、シュパイアー行政学大学の例を見ておこう（Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer, n. d.）。同大学の「学術マネジメント」プログラムでは、表6-3に見るように、やや法制度面に比重が置かれている印象がある。取得できる学位も公共政策修士M.P.A.である。ちなみに、主任教授は社会学者である。あるいは、部分的には大学の性格によるものかもしれない。同大学は、連邦と州が共同で設立した、公務員の養成を目的とした大学である。

表6-3 シュパイアー行政学大学「学術マネジメント」プログラムの科目構成

基本と基礎知識 (第1～第2 Semester)	基礎モジュール1：学術制度と学術マネジメント
	基礎モジュール2：学術制度の法的枠組
	基礎モジュール3：学術機関でのマネジメントと統制
	基礎モジュール4：学術体制の歴史的発展と現在の学術政策
	基礎モジュール5：学術マネジメントの経験的方法
マネジメントの知識 (第2～第3 Semester)	マネジメント・モジュール1：財務と原価管理
	マネジメント・モジュール2：学術機関での統率と協働
	マネジメント・モジュール3：社会的コンピテンスとコミュニケーション
	マネジメント・モジュール4：人事と組織
研修モジュール	国内外の学術機関で2週間
発展学修 (第3 Semester) ※2モジュールを選択	発展モジュール1：評価と質管理
	発展モジュール2：研究支援
	発展モジュール3：技術革新と技術移転
	発展モジュール4：国際化
修士論文 (第4 Semester)	修士論文

もっとも、プログラムの骨格に関しては、オスナブリュックの場合とそう違わない。基礎から始まって、漸進的に大学の業務の各領域を洩れなく学修できるようになっている。実習も設けられており、現場との密着にも十分留意が払われている。入学資格、修学期間、定員、授業形態、授業料などの点でも、オスナブリュックと大差ない。

2. 大学人向け研修プログラム

正規の学位プログラムは内容の深さと広さで魅力的だが、現職の多くの大学職員にとっては、勤務・生活面、費用面から、参加は必ずしも容易ではない。その点、短期の研修は手軽である。さらに、学修内容が包括的な学位プログラムと異なって、開講テーマが細分されている

という特長がある。そのため、今の自分にとってとくに必要な分野やテーマについて、ピンポイントで能力開発を受けることができる。

ドイツでは、この種の研修がかなり充実している。まず、提供元を見ておこう。まず挙がるのは、シュパイアーにある高等教育コンサルタント「学術マネジメントセンター」Zentrum für Wissenschaftsmanagement (ZWM) である (Zentrum für Wissenschaftsmanagement, n. d.)。同センターは、2002年に大学、研究機関、教育関係機関、企業等の協力で設立された非営利法人であり、大学や研究機関などを団体会員として運営されている。大学や教育官庁に対してコンサルティングも行うが、業務の中心は大学職員に対する人材研修である。数十におよぶ多様なプログラムを提供している。

次に、「高等教育センター」Centrum für Hochschulentwicklung (CHE) がある。同センターは、高等教育制度の発展への貢献を目的として、ベルテルスマン財団 Bertelsmann Stiftung と大学学長会議 Hochschulkonferenz が協力して1994年に設立した非営利法人のシンクタンクである (Centrum für Hochschulentwicklung, n. d.)。同センターの活動領域は広範で、高等教育に関する調査研究、行政機関や大学へのコンサルティングを行う以外に、大学ランキングをも運営している³。並行して、人材育成のための研修業務も業務の柱の一つとなっており、多種多様なプログラムを提供している。

さらに、高等教育発展機構 HIS-Institut für Hochschulentwicklung (HIS-HE) も研修を提供している (HIS-Institut für Hochschulentwicklung, n. d.)。同機構は、高等教育研究機関である「ドイツ高等教育・学術研究センター」Deutsches Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung から2014年に独立したもので、ドイツの16州が共同設立者となっている準公的機関である。機構の主業務は、行政や大学へのコンサルティングだが、それに関連して会員向けに関連して研修を提供している。

さて、ではどのような研修が提供されているのだろうか。学術マネジメントセンターの場合について、同センターの2020年度のプログラムの概要を紹介しよう (Zentrum für Wissenschaftsmanagement 2019)⁴。同センターの研修は、長期のセミナーと短期のワークショップの2種類に分かれている。前者は、9日間から長いもので18日間という日程で、これを数回に分けて開催する。一方、ワークショップは1~2日間である。

内容的にも両者の間には区別がある。セミナーでは、テーマはキャリア別になっている。具体的に言えば、学術マネージャーや大学幹部秘書など、大学での種々のキャリアに即して、その養成をはかるといった内容である。この種のセミナーを、同センターでは2020年度に6ヶ予定していた。

一方、ワークショップでは、個別の業務がテーマとして取りあげられる。たとえば、リスクマネジメントやコミュニケーションなどである。受講する側は、目下の自分の必要に応じてテーマを選び、短期間に関連する知識や技能を習得できるわけである。ワークショップの数は2020年度で約30ヶであった。

受講料は、セミナーが5000~6000ユーロ (約63~75万円) 程度、ワークショップが600~900ユーロ (約8~11万円) 程度である。

表6-4は、このうち学術マネージャー養成のためのセミナーの内容を示したものである。内容は先述の学位プログラムと同じく包括的で、法制度から人事・財務、質保証など広範囲にわたっている。合計16日間という、研修としては長い部類に属するプログラムである。むろん、それでも深度の点では学位プログラムには及ばないだろうが、それでもこのセミナーを修了すれば、学術マネージャーの業務の一通りは習得できるはずである。また、コミュニケーションや紛争処理など、きわめて実践的でもある。

³ Uマルティランク U-Multirank は、同センターの運営する大学ランキングの一つで、これはEUの支援を受けている (U-Multirank, n. d.)。

⁴ 同センターでは、すでに2021年度の研修プログラムを決定し、そのための案内冊子も公表している (Zentrum für Wissenschaftsmanagement, 2020)。ただ2021年度の研修は、新型コロナウイルス感染拡大の影響で、例年とは異なった内容となっている可能性がある。そのため、本稿では2020年度用の案内冊子に基づいて内容を紹介する。

表 6-4 「学術マネジメントセンター」の研修セミナーの例
学術マネージャー研修コース（科目群（4日間）を順次履修、合計16日間）

科目群	テーマ	科目	内容
1	コミュニケーションと学術制度	学術マネジメント	学術マネジメントの概要、目下の課題・展望
		コミュニケーションと紛争マネジメント	人脈形成、コミュニケーションの基礎・方法・技術、紛争分析、紛争克服の方策
		学術制度・学術法・政治的環境	学術制度の構造・担い手・業績、学術の財務、プロジェクト助成、関係法令、学術制度の政治的展開と展望
2	プロジェクトと改革	プロジェクト・マネジメントとチーム	プロジェクト・マネジメントの基礎、プロジェクトの諸段階、プロジェクト・マネジメントの方法と手段、チームの展開・構造・役割、チーム成功の条件
		改革	学術制度での改革の背景と意義、改革マネジメントの基礎、手段・モデル・成功条件、改革過程での重要局面
3	財務と人事	予算と財務	公共会計の基礎、予算・贈与法、官房会計と複式簿記、原価計算、EUの支援制度、大学・研究機関の税金
		人事	労働法の基礎、職の公募と応募者との面談、一般共同参画法、任期法と賃金法、人材開発の基礎、職場での面談
4	質保証と欧州研究圏	質保証	概念と基礎、学術の質保証、研究・教育・管理運営における質保証、評価、数値と指標、適格認定
		欧州研究圏	諸機関と手順、研究・イノベーション政策、欧州研究圏、EUの研究助成、ホライズン2020、助成の形式・手段
		キャリア戦略——価値観・能力・将来像	職業上の自己計画、キャリア形成に即した決断、能力像、目標・将来像

対象：大学、研究機関等で学術マネージャーを務める職員、職務経験3年未満
費用：プログラム参加費 6113ユーロ、宿泊・食事費 1880ユーロ
Zentrum für Wissenschaftsmanagement 2019, 8-9 から抄訳

表 6-5 「学術マネジメントセンター」の研修ワークショップの例
テーマ：学内資源配分（1日間）

内容	資源配分の諸モデル
	成果連動資源配分
	指標数値と指標
	指標数値の可能性と限界
	優良実践例

対象：学部長、学部マネージャー、学部事務長、学内資源配分関連部署の職員など
費用：プログラム参加費 600ユーロ、会議費 80ユーロ
Zentrum für Wissenschaftsmanagement 2019, 40-41

表 6-5 は、ワークショップの一例である。テーマは「学内資源配分」である。経営上きわめて重大なテーマだから、1日で扱うのはそう容易ではあるまいと思われるが、ともかく内容を見ると、テーマを全般的にカバーする構成になっている。また、テーマ内容から、受講対象には単に事務職員だけではなく、学部長なども含まれている。

高等教育センターでも、学術マネジメントセンターと類似の研修を開催している。ここでは、大学職員に焦点をあてる本稿の趣旨とは若干ずれるが、広く大学人向けの研修ということ、大学の経営幹部向けの研修も紹介しておきたい。

同センターの研修のなかには、かなりの数の経営幹部（学長、事務総長、副学長、学部長

等)向けのワークショップがある。そのなかにはその一つ、「リーダーシップというチャンス—体系的な経験交換と能力拡大」Führung als Chance - systematischer Erfahrungsaustausch und Kompetenzerweiterung “というワークショップは、副学長を対象として、同センターと学長会議が共同運営するものである。1年間の間に断続的に3モジュール(1モジュールは3日間)に分けて開催されるという長丁場のプログラムで、参加者は合計9日間、寝食を共にしながら経営能力の体系的向上をはかるわけである。

内容は座学ではなく、討論やプレゼンテーションなどグループワークである。教材として取りあげるのは、大学経営の現場で生じる具体的問題である。受講者が大学幹部として実際に直面した事例をワークショップに持ち寄って、それを教材にするのである。グループワークを側面から支援するため、ワークショップにはファシリテーターが付く。ファシリテーターには高等教育研究者もいるが、多くは学長、副学長などの経験者やかつての幹部職員(事務総長など)である。

以上のように、ドイツでは質量ともかなり充実した研修を提供する体制を整えている。関連して2点付け加えておきたい。

第1に、学位プログラムと研修の関係である。サービスの受け手からすると、両者は補完的な関係にある。したがって、サービスの供給も、両者の連携を念頭に行われるのが望ましい。

上述の学術マネジメントセンターも高等教育センターも、この点、大学と密接な共同関係にある。前者は、シュパイア行政学大学の「学術マネジメント」プログラムと連携していて、同センターでの話によると、そもそもこの修士プログラムは、同センターの研修プログラムから発展したものであった。高等教育センターの場合も同様である。このセンターの所長が、兼任でオスナブリュック大学の「大学・学術マネジメント」プログラムの主任教授を務めているのである。

このように大学と協働することで、科目面での融通を通じて、人材育成のニーズを幅広くカバーすることができる。同時に、大学での高等教育研究の成果を研修内容に反映させられるという長所もある。

第2にふれておきたいのは、研修のサービス提供元の多くは、公的な助成や支援を受けているという意味で、事実上の公的機関だという点である。本稿で紹介する諸団体のなかに、次節で紹介する認証評価機関は例外として、営利的な純然たる民間組織は見当たらない。つまり、大学経営への支援は高等教育部門全体の責任と捉えられていると言えるだろう。

3. 補節——コンサルティング

先の諸団体の紹介で見たように、人材育成の研修は、広く大学経営への支援という脈絡においてコンサルティングと関連することが多い。そこで、ドイツの高等教育コンサルタンシーについて、知られたかぎりで紹介しておきたい。

まず大学学長会議である。同会議はドイツの大学界を代弁する組織で、公私立を問わず、ドイツの大部分の大学が参加している。政治・行政や広く社会に対して大学界の意見や事情を発信するのがその主たる使命だが、活動の一環として会員諸大学に向けてコンサルティングのサービスを行っている。テーマとして取りあげているのは、国際化、教育のデジタル化、教育プログラムの開発などである(Hochschulrektorenkonferenz, n. d.)。

認証評価機関のなかで、コンサルティングに進出しているケースがある。評価業務を通して蓄積された大学経営の知見を積極的に大学への助言に活用しようというわけである。たとえば、国際経営管理認証財団 Foundation for International Business Administration Accreditation (Foundation for International Business Administration Accreditation, n. d.)、ハノーファー中央評価・認証機関 Zentrale Evaluations- und Akkreditierungsagentur Hannover (Zentrale Evaluations- und Akkreditierungsagentur, n. d.)、バーデン・ヴュルテンベルク評価機関 Evaluationsagentur Baden-Württemberg (Evaluationsagentur Baden-Württemberg, n. d.)などがその例である。

同じく認証評価機関の学位プログラム認証・質保証機関 Agentur für Qualitätssicherung durch Akkreditierung von Studiengängen (Agentur für Qualitätssicherung durch

Akkreditierung von Studiengängen, n. d.) と、認証・認定・質保証機構
Akkreditierungs-, Zertifizierungs- und Qualitätssicherungs-Institut

(Akkreditierungs-, Zertifizierungs- und Qualitätssicherungs-Institut, n. d.) もコンサルティングを行うが、この2団体はそれを自団体内で行うのではなく、別法人を設けている。コンサルティングと認証評価は、利益相反の状況を生む懸念があるため、それを回避するための組織面での工夫である。

4. おわりに

ドイツでは、2000年代初に高等教育の規制緩和が行われた。それまで行政の手にあった財務面、学務面での権限が大学側にかなり委譲されたのである（竹中 2020）。見逃せないのはこの時期、ちょうど規制緩和と並行するように、大学職員のなかで低職位層の比率が減少し、代わって専門的な高職位のポストが増えたことである（Hüther/Krücken 2018, loc. 5908-6005）。つまり、事務職員の高度化が進行したわけである。

この二つの動きの関連は容易に見てとれる。大学の権限拡大は、それを活用しうるだけの経営的力量なしにありえないということである。事務職員の高度化は、その一つの表れである。ドイツでは、以上紹介したような種々の人材育成の取組を通じて、大学の経営力向上を進めているわけである。

わが国でも今後、大学改革の一環として大学職員の高度専門職化を本格化することが期待される。本稿のささやかな紹介が、そのための議論の一助となれば幸いである。

<文献>

- [Homepage of] Agentur für Qualitätssicherung durch Akkreditierung von Studiengängen, n. d., <https://www.aqas.de/>、2021年1月5日閲覧
- [Homepage of] Akkreditierungs-, Zertifizierungs- und Qualitätssicherungs-Institut, n. d., <https://www.acquin.org/>、2021年1月5日閲覧
- [Homepage of] Centrum für Hochschulentwicklung, n. d., <https://www.che.de/>、2020Dec25 閲覧
- Centrum für Hochschulentwicklung, n. d., „Führung als Chance - systematischer Erfahrungsaustausch und Kompetenzerweiterung“, <https://www.che.de/events/kategorie/workshops-fuer-hochschulleitungen/>、2020Dec25 閲覧
- Centrum für Hochschulentwicklung, 2020, Jahres-Programmheft: 20 Jahre Hochschulkurs. Fortbildung für das Wissenschaftsmanagement, WiSe 2020/21, SoSe 2021, <https://www.che.de/wp-content/uploads/HSK-2020.pdf>、2020Dec25 閲覧
- Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer, n. d., Wissenschaftsmanagement, <https://wissenschaftsmanagement-speyer.de/>、2020年12月24日閲覧
- [Homepage of] Evaluationsagentur Baden-Württemberg, n. d., <https://www.evalag.de/>、2021年1月5日閲覧
- [Homepage of] Foundation for International Business Administration Accreditation, n. d., [Startseite - FIBAA - YOUR PARTNER FOR EXCELLENCE IN HIGHER EDUCATION \(en-fibaa.org\)](http://www.fibaa.org/)、2021年1月5日閲覧
- [Homepage of] HIS-Institut für Hochschulentwicklung, n. d., <https://his-he.de/ueber-uns/profil>、2020年12月29日閲覧
- Hochschule Osnabrück, n. d., Hochschul- und Wissenschaftsmanagement, <https://www.hs-osnabrueck.de/studium/studienangebot/master/hochschul-und-wissenschaftsmanagement-mba/>、2020年12月24日閲覧
- [Homepage of] Hochschulrektorenkonferenz, n. d., <https://www.hrk.de/hrk/aufgaben-und-struktur/>、2020年12月28日閲覧
- Hochschulrektorenkonferenz, n. d., Studieren in Deutschland und promovieren in Deutschland - Hochschulkompass, <https://www.hochschulkompass.de/home.html>、2020年12月23日閲覧
- Hüther, Otto/Georg Krücken., 2018, *Higher Education in Germany: Recent Developments in an International Perspective*, Cham: Springer, Kindle ed.
- 国立大学協会, n. d., 「研修・セミナー」 <https://www.janu.jp/seminar/>、2020Dec21 閲覧

- 両角亜希子/小林武夫/塩田国成/福井文威, 2019, 「大学上級管理職向け研修・教育プログラムの現状と課題」両角亜希子編著『学長リーダーシップの条件』東信堂、36-57
- 両角亜希子, 2020, 『日本の大学経営——自律的・協働的改革をめざして』東信堂
- 竹中亨, 2020, 「ドイツにおける大学基盤交付金制度——基礎経費・アウトプット指標・業績協定」『大学評価・学位研究』22 (早期公開)
- [Homepage of] U-Multirank, n. d., <https://www.umultirank.org/>、2020年12月28日閲覧
- [Homepage of] Zentrale Evaluations- und Akkreditierungsagentur, n. d., <https://www.zeva.org/>、2021年1月5日閲覧
- [Homepage of] Zentrum für Wissenschaftsmanagement, n. d., <https://www.zwm-speyer.de/>、2020年12月24日閲覧
- Zentrum für Wissenschaftsmanagement, 2019, *Weiterbildungsprogramm 2020*, Speyer: Zentrum für Wissenschaftsmanagement
- Zentrum für Wissenschaftsmanagement, 2020, *Weiterbildungsprogramm 2021*, https://www.zwm-speyer.de/wp-content/uploads/2020/11/ZWM_WBP_2021.pdf、2020年12月24日閲覧

第7章 国立大学法人の財務情報の分析方法の検討 ークラスタリングと次元削減による基礎的分析ー

井田正明（大学改革支援・学位授与機構 研究開発部 教授）

1. はじめに

高等教育の組織についての財務情報や基本情報に対してこれまで分析手法、可視化手法の検討を行ってきた。財務情報については「国立大学法人の財務」[1]において種々の財務分析が行われてきている。本稿ではそこで取り扱われている指標に対していくつかのデータ分析手法、可視化手法を適用し、指標集合および大学集合の傾向を分析する方法について検討を行う。手法としては主にデータのクラスタリング及び次元削減法である。なお本稿での検討内容は、財務分析全体の中で基礎となるデータ分析・可視化についてであり、個別組織の財務内容の分析や対策を論じることとは異なる分析フェーズである。

2. データについて

一般企業の財務分析においては数多くの財務指標が提案されてきた。指標の分類については様々な考えがあるが代表的なものとして5つの分類（安全性、活動性、生産性、成長性、収益性）がある。本稿では「国立大学法人の財務」[1]で論じられている財務分析比率を利用している。そこで述べられているように「財務分析比率は、国立大学法人の財政状態や運営状況を総合的に把握し分析する上で参考とする基礎情報となるものである。しかし、財務分析は国立大学法人の教育研究活動自体を評価するものではないことに留意しなければならない、また国立大学法人は企業や政府あるいは私立大学と異なる特性を有することを踏まえた分析比率を設定することが必要である」と分析に際しては十分な注意を必要とする。

本稿では表7-1に示す5つの分野の財務分析比率を分析指標として選択している（国立大学法人84大学で、2012年度から2019年度までの8年間を対象）。指標の末尾にある数字は、最新の「国立大学法人の財務」で用いられているものである。これまで軽微な修正を含め指標の変更が行われてきたことから経年変化の検討に妥当性のある指標を選択している。また大学附属病院の有無は指標への影響が大きいため大学附属病院の有無による影響を除く指標（Hと表示）を優先して選択採用している。

また分析に際して、大学集合の分類としては様々な観点があるが、例えば8分類や3つの機能分類、地区による5分類等を大学選択に用いている。

表7-1 分析に用いた財務分析比率

分野	財務分析比率
財務の健全性・安定性	負債構成比率
	業務活動キャッシュ・フローの対将来負担倍率
	流動比率（2）
	当座比率

	減価償却累計率（1） 減価償却累計率（2） 交付金依存度（2H） 公財政依存度（1） 公財政依存度（2）
活動性	教育経費比率（2H） 研究経費比率（2） 研究経費比率（3H） 学生当たり教育経費 常勤教員当たり研究経費（1） 常勤教員当たり研究経費（2） 教育研究支援経費比率 奨学費比率 維持管理費比率（1） 維持管理費比率（2）
発展性	経常収益の伸び率（2H） 外部資金の伸び率
効率性	水道光熱費比率 人件費比率（1） 一般管理費比率（2H） 自己収入等充当率 産学連携等及び寄附金収入の対予算差額比率 資産収益率（2H） 常勤教員当たり人件費 常勤事務・技術職員当たり人件費 業務の外部依存度
収益性	自己収入比率 学生納付金収益比率（2H） 自己収入対人件費比率

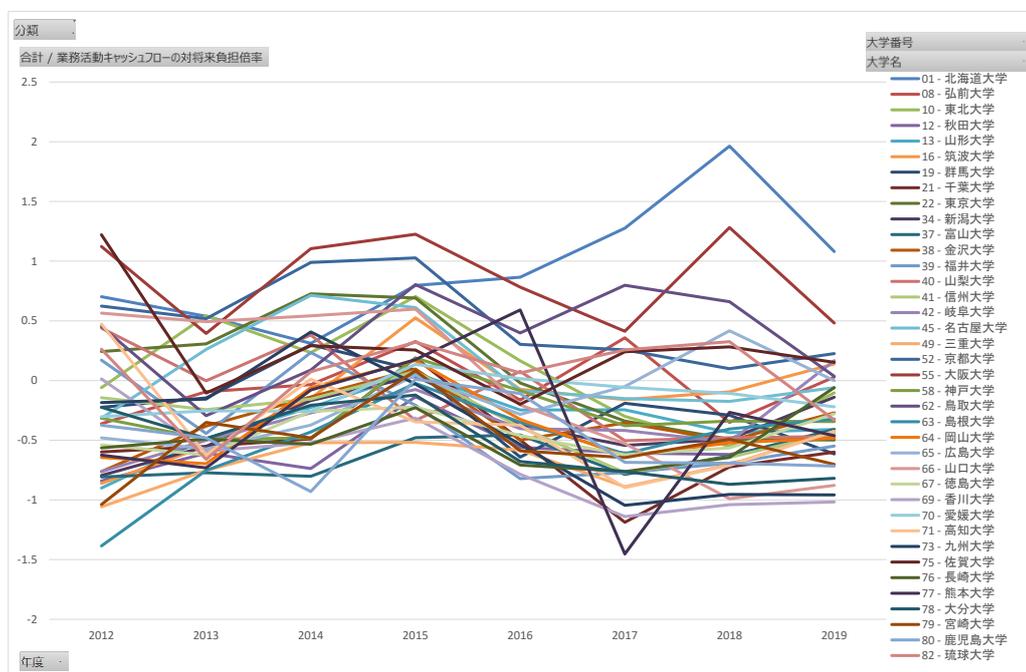
3. 基本的分析

基本的な分析としては、対象となるデータテーブル（大規模な表）を解釈するために様々な観点により対象を部分的に選択（フィルタリング）して検討を行うこととなる。例えば、8つの大学群（大規模、中規模病院有、医科、中規模病院無、理工系、文科系、教育、大学院大）や5つの地区別等の観点での選択である。表計算ソフトウェアやBI ツールによって、クロス集計やフィルタリング等によりインタラクティブに視点を繰り返し変更することによって可視化を行い、様々な観点から検討を実施し知見を得ることになる。

たとえば、図7-1ではピボットテーブルを用いていくつかの大学を選択しある指標の経年変化を可視化している。基本的には選択した指標（メジャー）に対して様々な観点で（ディメンション）、

繰り返し選択を変更しながらインタラクティブに分析を行う。

図 7-1 ピボットテーブルによる指標と大学の選択と可視化



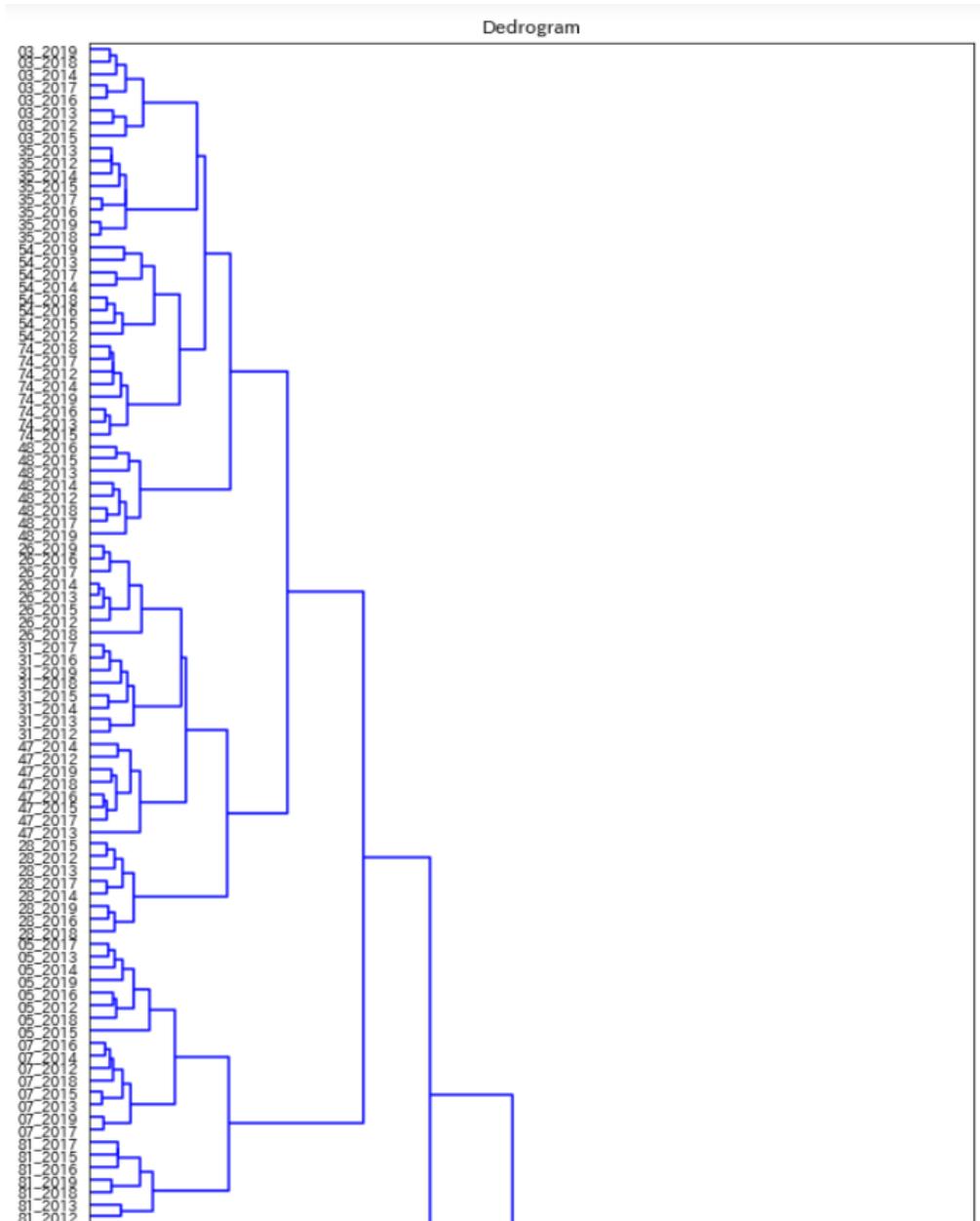
4. 近接性と相関性について

4-1 階層型クラスタリング

前節の基本的な分析では、既存のいくつかの指標を様々な観点からから検討することであったが、ここでは指標集合や大学集合について分析（階層型クラスタリングによりクラス分け）を行うことにする。

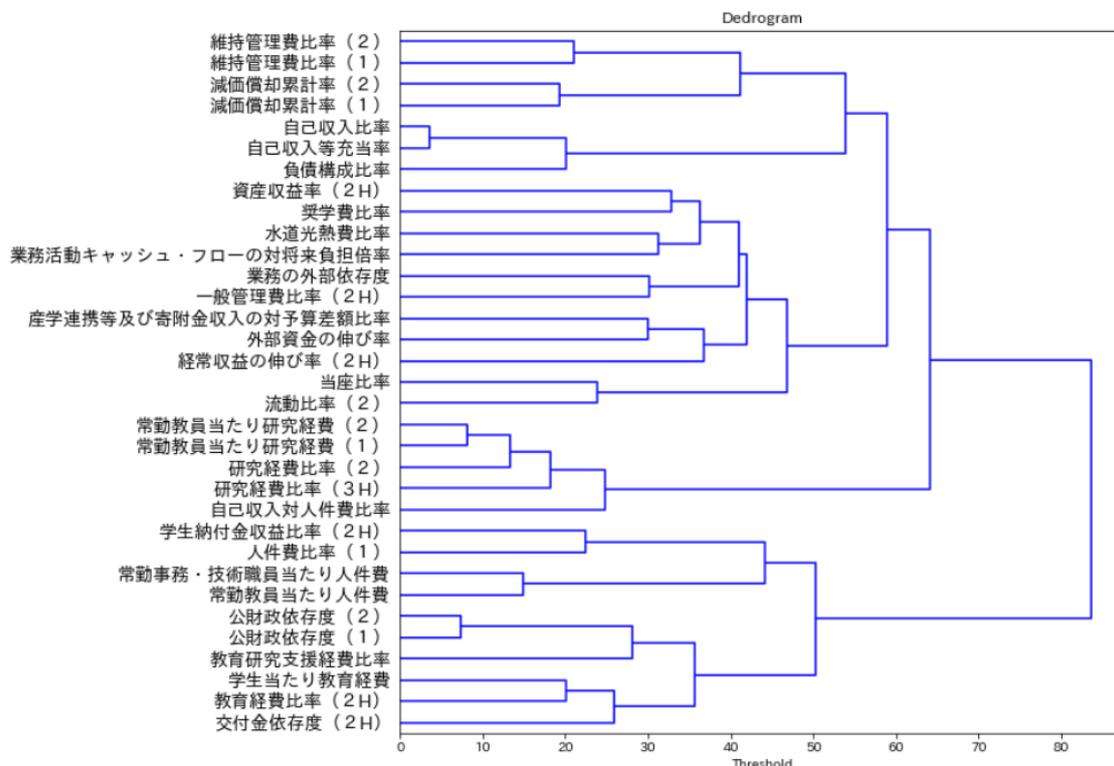
大学集合に対して階層型クラスタリング (metric = Euclidean, method= Ward) を行った結果 (の一部) を樹形図で示したのが図 7-2 である。それぞれの「大学番号_年度」を示している。この図が示すように同一の大学分類に属する大学は近接して集まっていることが多い (図 7-2 の上部は理工系大学の集合となっている)。この樹形図は大きいため (84 大学×8 年分)、図 7-2 では全てを表示していないが全体的にも多くは既存の大学分類に近いクラス分けとなっている。しかしながら、一部大学や年度によっては、必ずしもそれらは近接していないこともある。これにより個別大学と既存の大学分類との関係や年度変化を検討することができる (本稿では個別大学の財務の検討については述べない)。

図 7-2 クラスタリング結果の樹形図による表現 (一部)



次に、指標集合についても階層型クラスタリングを行った結果が図 7-3 である。この図から 5 つの指標分類にある指標が近接していることもあるが（例えば、常勤教員当たりの研究費と研究経費比率など）、そうでない指標同士が近くにある場合もある。すなわち、データ空間内では既存の指標分類同士は明確に分離したのではなく指標群同士が重なり合っていると考えられる。

図 7-3 指標集合についての樹形図



4-2 相関性

つぎに相関性を検討する。データから相関行列（および偏相関行列）を求める。図 7-4 の数値は計算結果であり、この図中の色と相関係数の数値の関係は左上の凡例のような対応である（また、2つの指標以外の別の指標の影響を取り除いた偏相関については本稿では触れない）。正の相関が強いもの（青）と負の相関が強いものが強くグループを形成していることがわかる。また、この相関について階層型クラスタリングを実施した結果が図の上および左に樹形図として示されている。

さらに相関性の高い関係を閾値設定（ここでは 0.4 以上）して取り出しネットワークグラフ化したものが図 7-5 である。これは図 7-4 の樹形図とは類似するが、複数の指標間の関係を表示しており異なる近接性の特徴が表現されている。

これらの図からわかるように指標間には既存の 5 分類を超えた広域な関連性が認められ必ずしも既存の指標分野が独立したものではないことを示していると考えられる。

図 7-4 相関係数行列

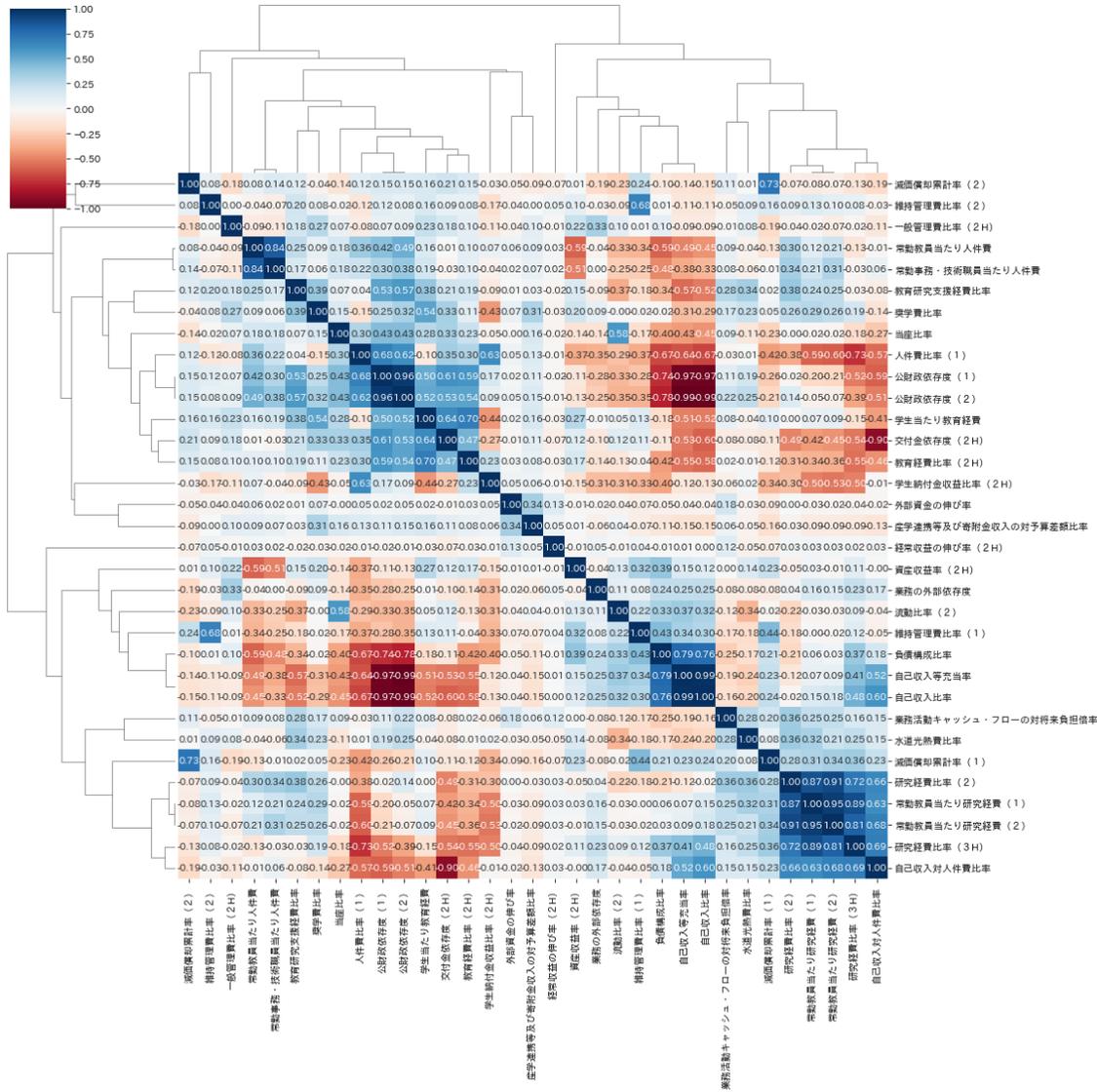
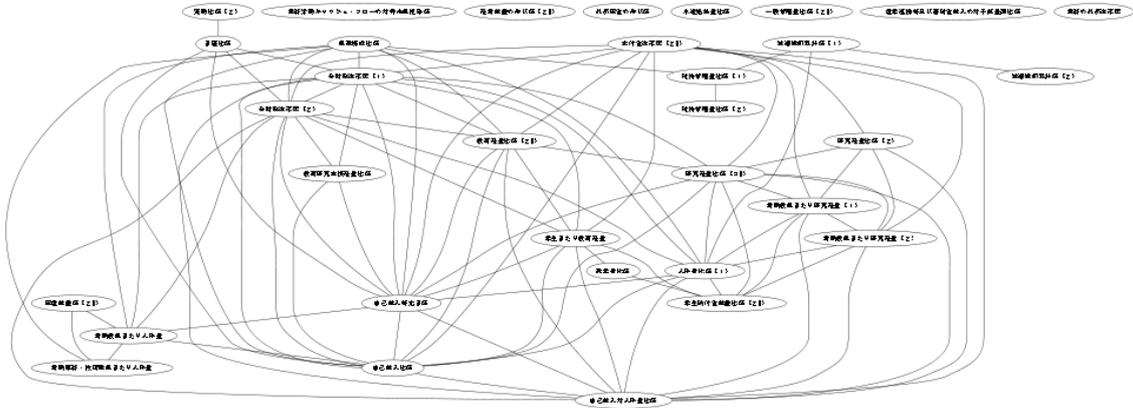


図 7-5 指標の相関関係



5. 次元削減法によるデータ分析

5-1 主成分分析

相関係数を使って大学間の近接性を調べる（本稿では偏相関は使わず）。一般に大規模なデータテーブルの大局を理解することは困難を伴うため次元削減法により低次元での可視化を行うことでデータの近接性の考察を行うことになる。

次元削減の手法として様々なものがあるが、ここでは基本的な手法として主成分分析を採用した。図 7-6 において各点は大学法人であり、その主成分得点が第 1, 2 軸の位置情報である（図 7-7 は、第 1, 3 軸を表している）。色の違いは大学の分類によるものである。図 7-6 の左側には大規模大学の集団、左下には医科大学や中規模病院有大学、中央緑色の理工学大学、その下の文系大学、右下の薄緑色の教育大学、右上に細長く大学院大学が点在している。大局的には図の左右方向（第 1 軸）が附属病院の有無、上下方向（第 2 軸）が法人規模の大小として大学が配置されている。このように従来からの大学分類と指標からの配置には類似性があることが認められる。しかしながら詳細を見ると異なる大学群にあるもの同士が近接している場合もあり、また年度により大きな位置変動があるものも認められるなど、主成分分析の結果による近接関係によって大学の特性を分析することができる。なお図 7-8 は他の次元削減法として t-SNE 手法を適用した結果であり近接性を強調したものとなっている。

また図 7-9 では、主成分分析による指標集合の配置（第 1, 2 固有ベクトル）を表したものである。色の違いは指標の 5 分野のそれぞれを表している。この図によると指標の各分野は混在して配置されており分野の明確な分離はできないことが示されている。

図 7-6 主成分分析（第 1, 2 軸）

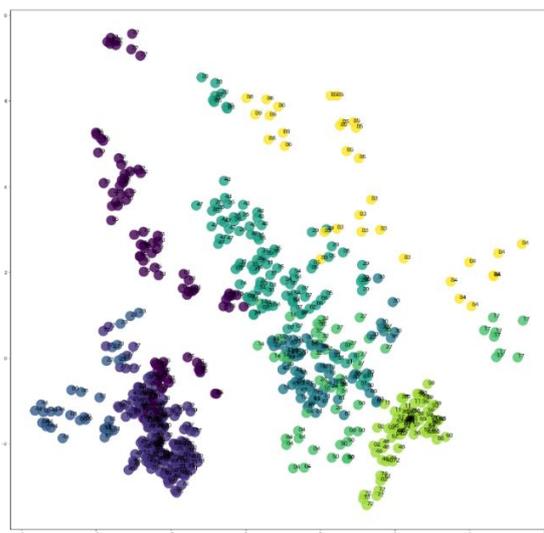


図 7-7 主成分分析（第 1, 3 軸）

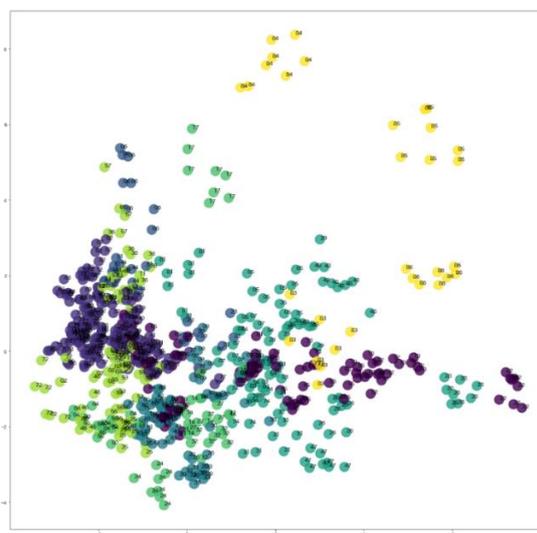


図 7-8 t-SNE による次元削減

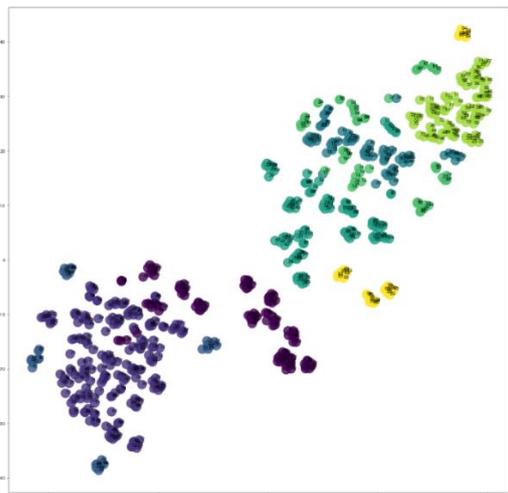
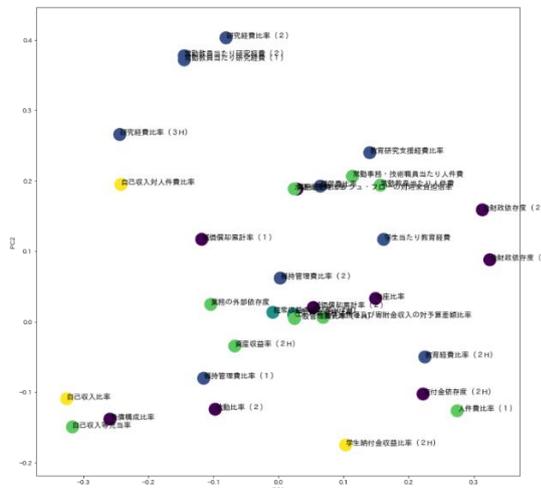


図 7-9 指標の配置と 5つの分野



5-2 クラスタリングと次元削減

つぎに階層型クラスタリングの結果と従来の大学群との関係を検討する。クラスタリングに際しての群の数 (8) を固定して大学分類を行う。その結果を図 7-6 と同じ主成分の第 1、2 軸の平面上に表示したものが図 7-11 である (図 7-6 と同様に 8 つの群の色分けをしているが、図 7-10, 11 で色の対応関係が異なることに注意)。また、図 7-13 は第 1、3 軸についての表示である。これらにより従来の分類と指標によるクラスタリング結果の分類との比較検討が行える。図 7-11 の中央部分の理工系大学や右下の教育大学はよく似た分類となっており従来の分類と指標による分類との類似性を見ることができる。図 7-11 の左に大規模大学と医科大学がまとまっている。いくつかの大学についての経年変化を含めて従来の分類との違いをみることができ大学の特徴を検討することができる。

図 7-10 主成分分析 (図 7-6 の再掲)

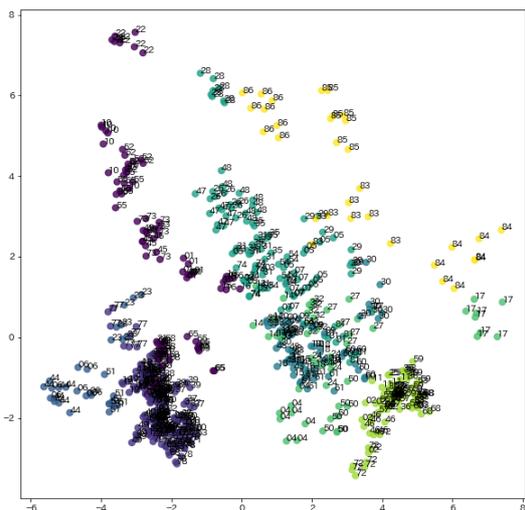


図 7-11 クラスタリングによる大学群

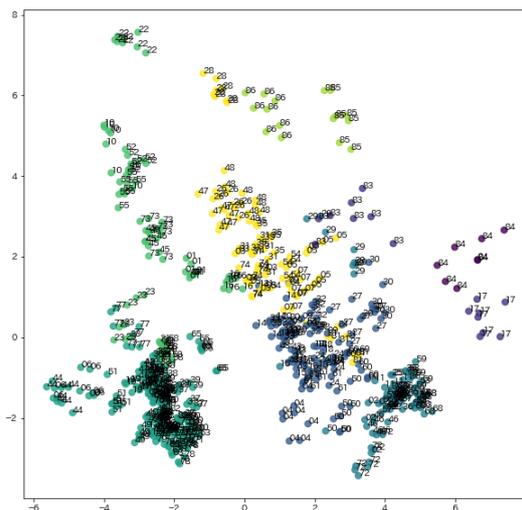


図 7-12 主成分分析 (図 7-7 の再掲)

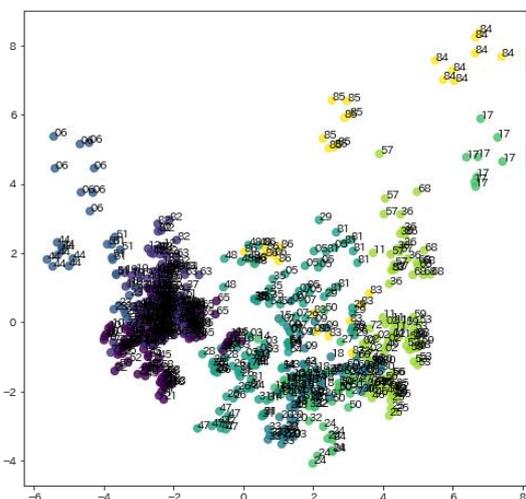
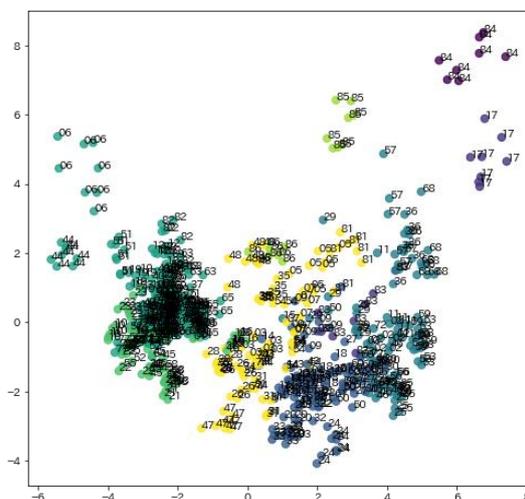


図 7-13 クラスタリングによる大学群の表

示



同様のことを財務指標群においても実施する。すなわち指標間の距離を計算し 5 つのクラスタを形成させる。図 7-15 が結果であるが従来の 5 分類 (図 7-14) との相違点が多いといえる。

図 7-14 主成分分析 (図 7-9 の再掲)

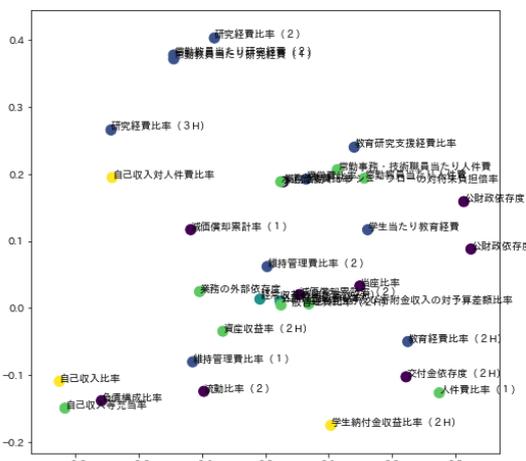
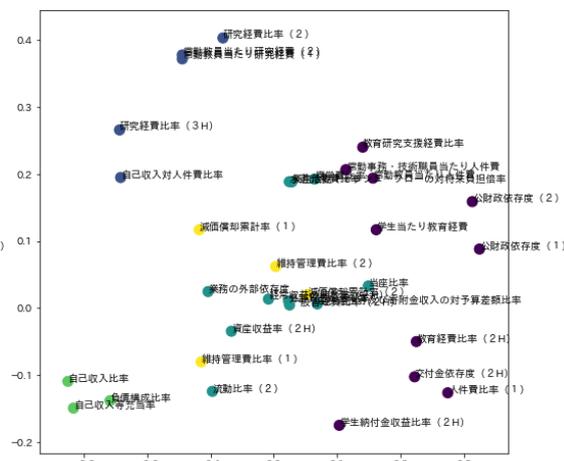


図 7-15 クラスタリングによる大学群



6. 時系列変化

つぎに時系列変化と可視化について検討を行った (アニメーション機能、色変化によるクラスタの表示)。全大学を対象とする大規模な分析では時系列の流れをいかに視覚的に理解しやすいよう表示できるかが重要である。

図 7-16、17 は、年度ごとに大学がどのように変動するか (変動しないか) を表示したものである。これらは実際には 8 年分のデータによる年度変化をアニメーションによって動的に表示するものとなっており、大学集合がどのように変化しているかを理解しやすい可視化法となっている。

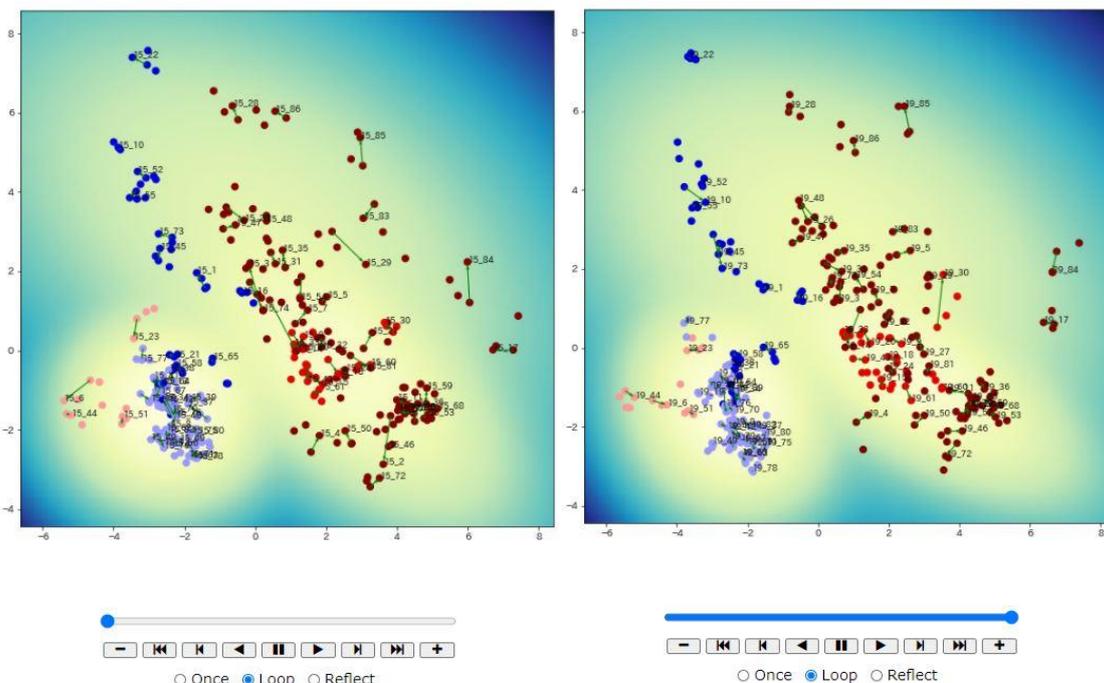
具体的には、主成分分析の第 1、2 軸のなす空間において、各年度の各大学が図中の点として表示

されている（数値は年度2桁と大学番号を表している）。図7-16は2015年度のデータ（2012、2013、2014年度からの変化）、図7-17は2019年（2016、2017、2018年度からの変化）を表している。これら図のアニメーションにより動的に大学間の近接性の変化を視覚的にとらえることができ、大局的な変化や一部の大学の固有の動きを検討することができる。また、図の背景については混合ガウス分布によるクラスタリング（クラスタ数3）の結果を色彩の変化として表現しており大局的なデータの群の振る舞いを見ることができる。たとえば、ある大学集合とある大学集合が近づいたり、ある大学が年度の変化とともに特定集団から外れたり逆に別の集団に逆に近づいていく（また全く違う方向へ独自に進む）ことを見ることができる。また年度ごとの位置の変化が大きな大学を見つけることもできる。

この可視化方法については、主成分分析以外にも因子分析、カーネル主成分分析、t-SNE等でも実施している。大局的には大きな差はないがそれぞれの手法の特徴（例えば、t-SNEでは間隔が強調される）を有する可視化となっている。

図7-16 主成分分析（2015年）

図7-17 主成分分析（2019年）



7. おわりに

本稿では、国立大学法人の財務で取り扱われている指標に対しクラスタリング及び次元削減法を適用することで指標集合および大学集合の特徴を分析する方法を見てきた。これら分析結果の可視化は、大学財務や大学改革に関わる専門家が詳細な検討を行う際の判断材料や新たな知見を得る契機となることが期待される。

本稿では、クラスタリングと次元削減を扱ったが、指標群間の相関関係と因果関係についての分析も実施している。また財務以外の大学の教育研究を含めた総合的な大学情報の分析は重要であり（例えば、学部進学率、修士後進学率、学士および修士の卒業率・修業年限2年以内卒業率、本務

教員当たり博士後期課程卒業数、大学院入学社会人比率・留学生比率、本務教員当たり教授数・助教数など)、検討を進めているところである。

<参考文献>

大学改革支援・学位授与機構 2020, 『令和元年度版 国立大学法人の財務』.

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> (2021年2月1日参照).

塚本邦尊・山田典一・大澤文孝 2019, 『東京大学のデータサイエンティスト育成講座 - Python で手を動かして学ぶデータ分析 -』マイナビ出版.

第8章 第4期中期目標・中期計画に対する他セクターからの示唆

佐藤亨（大学改革支援・学位授与機構 研究開発部 客員准教授）

1. 本章の意義

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キストの中に位置づけられる。

ここで「経済財政運営と改革の基本方針2019」（令和元年6月21日付け閣議決定）では国立大学法人について「より高い教育・研究に向けた自由かつ公正な競争を担保するため、国は国立大学との自律的契約関係を再定義し、真の自律的経営に相応しい法的枠組みの再検討を行う」とした。これを受けて文部科学省に「国立大学法人の戦略的経営実現に向けた検討会議」が設置され、この「自律的契約関係」について検討が行われた。2020年12月に公表された「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」（以下、「最終とりまとめ」とする）では自律的契約関係を「規制による事前管理型から事後チェック型を基本思想とした、国との関係性における新たな枠組み」としている。

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）に委任する代わりに、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）。事後チェック型では代理人（＝国立大学法人）の委任者（文部科学大臣）に対するアカウンタビリティがより強化されると言える。国立大学法人ではこの委任の内容が中期目標・中期計画に示されることになる。最終とりまとめでも自律的契約関係の構築に向けて2022年から開始する第4期の中期目標・中期計画はその在り方を見直すとしている。

この中期目標・中期計画の在り方について、「最終とりまとめ」では国立大学法人が「それぞれの組織の特性を生かした6年間のビジョンや行動計画等を作成すべき」とし、「自らの責任で6年間で達成を目指す水準や検証可能な指標を中期計画に明確に規定することが不可欠」であるとしている。また、「中期目標・中期計画の期間と学長の任期との連動の在り方」について、それぞれの組織の特性を踏まえて検討すべき」とし、「多様なステークホルダーとのエンゲージメントを通じ、社会全体から理解と信頼を確実に獲得することで経営資源を拡大し、成長し続けるため、ステークホルダーが必要とする情報を、簡潔かつ分かりやすい内容として積極的に発信すべき」としている。つまり、「最終とりまとめ」ではマネジメントのシステムとして中期目標・中期計画の「在り方」を見直す方針であることがわかる。

この点、国立大学と同じ政府部門では地方自治体において総合計画という最上位計画でこれらの項目を包含した取り組みが見られるようになってきている。そのため、もし国立大学の中期目標・中期計画と地方自治体の総合計画がマネジメントのシステムにおいて類似した改革のプロセスを経ていけば、換言すると両者の間に政策的なコンテキストの類似性が認められれば、地方自治体の総合計画の経験は第4期中期目標・中期計画の「在り方」の見直しに役立つ可能性がある。

そこで、本章ではマネジメントにおけるシステムとしての国立大学の中期目標・中期計画と地方自治体の総合計画の政策的なコンテキストの類似性を検証し、その上で地方自治体の総合計画の経験から第4期中期目標期間における中期目標・中期計画が備えるべき要件について明らかにしたい。まず第2節では我が国の国立大学の中期目標・中期計画を巡る議論について整理する。次に第3節では国立大学の中期目標・中期計画と地方自治体の総合計画の政策的なコンテキストの類似性を検証する。続いて第4節では地方自治体の総合計画の経験から第4期中期目標期間における中期目標・中期計画の要件を提示する。最後に第5節では結論と今後に向けた課題について述べる。

2. 中期目標・中期計画を巡る議論

中期目標・中期計画については学術的な議論はあまり行われていない。他方で政策的な議論については中期目標期間の開始・終了時点で行われてきた。

中期目標・中期計画の項目については項目が法令で規定されている。これらの項目は中期目標期間ごとに見直されている。中期目標・中期計画の項目は国立大学法人法である程度規定されている（第30条第2項及び第31条第2項）。具体的な項目については第1期では「国立大学法人の中期目標・中期計画の項目等について」（文部科学省；2003）及び「国立大学法人の中期目標及び中期計画について（通知）」（平成16年2月12日付け文部科学大臣通知）で示されている。これらは「国立大学法人の第2期中期目標・中期計画の項目等について」（文部科学省；2008）、「国立大学法人の第3期中期目標・中期計画の項目等について」（文部科学省；2014）で見直しが行われている。

他方で中期目標・中期計画の記載については国立大学法人の素案に対する文部科学大臣による修正の依頼及び国立大学評価委員会による意見の提示が行われている。そこで本節では各中期目標期間における議論を整理する。

2-1 第1期中期目標期間

2004年1月27日の「文部科学大臣が行う国立大学法人の中期目標・中期計画の素案の修正について」（文部科学省；2004a）では「(1) 国立大学法人法等の法律改正を要する事項など文部科学大臣限りでは実施することができないため、文部科学大臣として中期目標に記載することにより責任をもって大学にその実施を求めることができない記述の修正」「(2) 財政上の観点から修正の必要がある記述に関する修正・追加」「(3) 法令違反又は社会通念上著しく妥当性を欠くと認められる記述の修正」については個別に修正を求めた。しかし、記載については「可能な限り具体的で達成状況の評価が可能なものであることが必要であるが、これについては、文部科学大臣としては、各大学における検討に委ねるものである。」とし修正を求めている。

他方、国立大学法人評価委員会は2004年1月28日に「国立大学法人の中期目標・中期計画（素案）についての意見」（国立大学法人評価委員会；2004）において「(2) 具体的・明確で、評価が可能な目標・計画設定の必要性」を基本的な考え方として掲げている。具体的には「中期目標・中期計画の記載については、大学における教育研究の特性や、中期目標が全学的にわたるもので、主に大きな方向性を示す内容となっていることを考えると、あらかじめ定量的な目標・計画を設定することには、相当困難な面があることは理解できる。」としつても、「目標・計画の記述に関しては、その達成状況の調査及び分析が可能なものであることが必要である。」とし、事後的に検証可能な目標の設定を求めている。国立大学法人評価委員会の言う「事後的に検証可能な目標」とは「定量的な目標・計画」を意味していることがわかる。

2-2 第2期中期目標期間

続く第2期でも「文部科学大臣が行う国立大学法人等の中期目標・中期計画の素案の修正等について」（文部科学省；2009）では第1期と同様の3つの点については修正を求めた。しかし、「第1期における中期目標・中期計画の修正の考え方については、第2期においても基本的に変わるところはない」として記載については修正を求めている。

他方、国立大学法人評価委員会は2009年11月6日に「国立大学法人の中期目標及び中期計画の素案についての意見」（国立大学法人評価委員会；2009）において、引き続き「具体的・明確で、評価が可能な目標・計画設定の必要性」を基本的な考え方として掲げた。具体的には「目標・計画の記述に関しては、その達成状況が事後的に検証可能なものであることが必要である。」とし、第1期に続き事後的に検証可能な目標の設定を求めている。

中期目標期間の開始に当たっては「国立大学法人化後の現状と課題について（中間まとめ）」（文部科学省；2010）が法人化後の現状と課題をまとめている。中期目標・中期計画について、7大学に対する実地調査の結果から「目標・計画を作成し、評価を受けるという仕組み」は「機

能している又はほぼ機能しているとの回答が多数を占めて」おり、「目標・計画の策定、評価、業務改善という仕組みの意義は法人内で認識されていると思われる」としている。また、「明確な目標が見えるようになり、各教職員が目標達成に向けて努力している」としている。他方、「評価を伴うため、意欲的な目標や計画を掲げることを躊躇する」「中期目標期間中における目標の見直しも臨機応変に行えるようにすべき」との意見もあったとしている。そして、今後の改善方策として、中期目標・中期計画は「合理的な理由があれば、必要に応じ、機動的に変更することを検討する」「中期目標原案・中期計画の策定や学内の様々な評価の実施について、学内における効率的な体制の整備や簡素化を図る」としている。さらに将来的な課題として、「中期目標・中期計画の在り方の見直し（策定方法や記載事項等）」を挙げている。

2-3 第3期中期目標期間

第3期では事後的に検証可能な目標の設定が文部科学大臣から要請され、一部の国立大学法人で実装された。

2015年5月の「文部科学大臣が行う国立大学法人等の第3期中期目標・中期計画の素案の修正等について」（文部科学省；2015a）はこれまでの3つの視点に加えて「国立大学法人等の組織及び業務全般の見直しについて（通知）」に示した内容にかんがみ修正等の必要があるもの」について修正を求めている。2015年6月の「国立大学法人等の組織及び業務全般の見直しについて（通知）」（平成27年6月8日付け文部科学大臣通知）では「第3期中期目標・中期計画の策定に当たっては、各法人が一層の質的向上を目指し、高い到達目標を掲げるとともに、その目標を実現する手段や検証指標を併せて明記するなど、より戦略性が高く意欲的な目標・計画を積極的に設定することが求められる」ことを要請している。

加えて、2015年11月には国立大学法人評価委員会が「国立大学法人の中期目標及び中期計画の素案についての意見」（国立大学法人評価委員会；2015）において、引き続き「具体的・明確で、評価可能な目標・計画設定の必要性」を基本的な考え方として掲げ「中期目標及び中期計画の記述に関しては、その達成状況が事後的に検証可能なものであることが必要である」としている。

この国立大学法人評価委員会（2015）では中期目標・中期計画の記載についてこれまでの振り返りを行い、さらに踏み込んだ意見を提示している。即ち、「第2期中期目標及び中期計画の策定の際にも、目標の達成状況が事後的に検証可能となるよう、数値目標等を盛り込んだ具体的なものとするよう求めていたが、実際には、抽象的、定性的で事後的な検証が困難な記述が少なくない状況であった。」としている。そして、「第3期中期目標及び中期計画の策定に当たっては、各法人が国民に支えられる国立大学として応ずべき一層の質的向上を図るよう、社会に対して高い到達目標を掲げるとともに、その目標を実現する手段や検証指標を併せて明記することがより強く求められる。」としている。中期目標及び中期計画の記述は「③国立大学法人法に定める国立大学法人評価を適切に実施する観点」から「各法人が中期計画に基づき策定する年度計画における具体性・明確性を確保する前提」となるとし、事後的に検証可能な目標設定とすること

を強く求めている。

国立大学法人評価委員会（2015）を踏まえ、2015年12月1日に「国立大学法人等の中期目標及び中期計画の素案に対する所要の措置 について（通知）」（平成27年12月1日付け文部科学大臣通知、以下「所要の措置について」）が通知されている。通知では「各法人に求める検討の具体的内容について」として、全ての国立大学法人の素案に対して2つの事項の検討を求めている。

このうち、「(2)「目標を具体的に実現するための手段を策定し、その手段が遂行されているかどうかを検証することができる指標を設定すること」に関連して更なる検討を求めるもの」については、重ねて事後的に検証可能な目標として数値目標の設定を求めている。「中期目標及び中期計画は、国民や社会に支えられる国立大学として果たすべき説明責任、又は国立大学法人評価の適切な実施という観点から、全体として可能な限り具体的な内容とすることが必要である。」としている。そして、「特に、事後的に検証可能な記述とするためには、①達成時期、数値目標その他実現しようとしている具体的な達成状況（ゴール）及び②具体的な取組内容や取組例、手段等（プロセス）の双方が明確になっていることが必要である。」とし、「ゴールを明確にするに当たっては、「ミッションの再定義」のほか、「地（知）の拠点整備事業」や「地（知）の拠点大学による地方創生推進事業」、「スーパーグローバル大学等事業」等の実施計画に記載されている評価指標を踏まえた指標を設定することや、各法人が第3期中期目標期間における機能強化の方向性に応じて重点支援を受ける取組構想の評価指標として設定する指標等を中期目標及び中期計画に設定することも考えられる。」としている。加えて、「定量的な指標の設定が困難で定性的な記述になる場合であっても、可能な限り達成状況（ゴール）を明確に記述するほか、具体的なプロセスを併せて示すこと等により、より事後的な検証が可能な内容とすることができる。」としている。

「所要の措置について」に基づく要請の結果、「目標を具体的に実現するための手段を策定し、その手段が遂行されているかどうかを検証することができる指標を設定すること」に関連して更なる検討を求めたもの」については571件（62法人）が中期目標・中期計画の修正を行っている（国立大学法人評価委員会；2016）。

3. 国立大学の中期目標・中期計画と地方自治体の総合計画の類似性の検証

このように国立大学の中期目標・中期計画については、マネジメントのシステムという点において当初から事後的に検証可能な目標の設定が求められてきたことがわかる。そして、この要請は徐々に強まり一部の国立大学については第3期の中期目標・中期計画で実装されたと言える。それでは、地方自治体の総合計画はどのように展開されてきたのであろうか。本節ではマネジメントのシステムの点から地方自治体の総合計画の変化について整理し、国立大学の中期目標・中期計画との政策的なコンテキストにおける類似性を検証する。

3-1 地方自治体における総合計画の成立

総合計画の成立は1966年の「市町村計画策定方法研究報告」（以下、研究報告）（国土協会；1966）に求められる。「総合計画」という名称はこれまでも法制度上、どこにも書かれていないが、一般に基本構想－基本計画－実施計画から構成される計画が「総合計画」とされている（玉村；2014）。この基本構想－基本計画－実施計画の体系を提案したのが「市町村計画策定方法研究報告」なのである。行政学者で総合計画に関する研究も多い新川達郎氏は、研究報告によって「事実上、現行の市町村総合計画の枠組みができあがり、総合計画のモデルとしては、3計画体系の完成をみた」としている（新川；1995）。大半の市町村の総合計画は現在に至るまで研究報告が示したモデルに基づいており、研究報告は総合計画の「事実上の標準」となっている（玉村；2014）。

3-2 マネジメントの概念の導入

このように総合計画は約50年前から既に存在していたことがわかる。しかし、地方自治体で“マネジメント”の概念が導入されたのは、1996年に三重県が我が国で初めて導入した事務事業評価からである。そのため、マネジメントのシステムにおける総合計画の変化を考える際には、この事務事業評価の導入以降が焦点となる。2000年に自治省から公表された「地方公共団体に行政評価を円滑に導入するための進め方」（自治省；2000）では「今までの行政は、往々にして、予算を獲得し、その予算を使い切ることに重点が置かれてきた」とし、「PLAN-DO-SEEというマネジメントサイクルに当てはめると（PLAN＝予算獲得）と（DO＝予算執行）に重きが置かれ（SEE＝評価）にはあまり目が向けられてきませんでした」としている。そのため、三重県の事務事業評価システムは「SEEに当たるもの」であり、PLAN-DO-SEEという「サイクルを持った行政システムを再認識させたという点でとても画期的な取組」であったとしている。

3-3 政策的なコンテキストの類似性

事務事業評価の導入以降の総合計画の変化を整理すると、マネジメントのシステムという点において地方自治体の総合計画と国立大学の中期目標・中期計画の間には政策的なコンテキストの類似性が認められる。

三重県の事務事業評価は我が国の地方自治体で始めて事業に数値目標を設定し事後的に検証した取り組みである。事務事業評価はその後「行政評価」として全国の地方自治体に導入が広まった。総務省の直近の調査では、都道府県では100%、指定都市では95.0%、市区町村では60.0%の団体が既に行政評価を導入している（総務省；2017）。

行政評価とは「政策、施策及び、事務事業について、成果指標等を用いて有効性又は効率性を評価すること」であるとされている（自治省；2000）。ここで言う「政策」とは「大局的な見地から地方公共団体が目指すべき方向や目的を示すものであり、市町村で言えば概ね基本構想の大きな柱に相当するもの」、「施策」とは「政策」という上位目的を達成するための個々の方策」であり「ある政策は複数の施策によって構成・組織され、その各施策目的が達成されることにより政策が達成されるという必然的な関係が認められる」もの、「事務事業」とは「施策目的を達

成するため具体的な手段」であり「ある施策は複数の事務事業によって構成・組織され、その各事務事業目的が達成されることにより施策が達成されるという必然的な関係」が認められるものとしている（自治省；2000）。

これらは一般に「政策体系」と呼ばれ、総合計画の体系と対応している。政策は基本構想の柱、施策は基本計画の施策、事務事業は実施計画の事業が該当する。つまり、総合計画は行政評価の導入によって事後的に検証可能な目標が設定されるようになったことがわかる。この点で、事後的に検証可能な目標の設定を求められてきた国立大学の中期目標・中期計画との間に政策的なコンテキストの類似性が認められる。

4. 第4期中期目標期間における中期目標・中期計画の要件

このようにマネジメントのシステムという点において国立大学の中期目標・中期計画と地方自治体の総合計画の間には政策的なコンテキストの類似性が認められる。ここで、国立大学では2016年の第3期中期目標期間から中期目標・中期計画に事後的に検証可能な目標設定が一部の国立大学法人に実装されるようになった。他方、地方自治体では少なくとも1997年から事後的な検証可能な目標が総合計画に設定されるようになってきている。これは地方自治体の総合計画がマネジメントのシステムという点で国立大学の中期目標・中期計画に比べ相当の蓄積を有していることを示していると言える。

「最終とりまとめ」では自律的契約関係の構築に向けて2022年から開始する第4期の中期目標・中期計画ではその在り方を見直すとしている。具体的には中期目標・中期計画の在り方について国立大学法人は「それぞれの組織の特性を生かした6年間のビジョンや行動計画等を作成すべき」とし、「自らの責任で6年間で達成を目指す水準や検証可能な指標を中期計画に明確に規定することが不可欠」としている。また、「中期目標・中期計画の期間と学長の任期との連動の在り方について、それぞれの組織の特性を踏まえて検討すべき」としている。さらに「多様なステークホルダーとのエンゲージメントを通じ」「ステークホルダーが必要とする情報を、簡潔かつ分かりやすい内容として積極的に発信すべき」としている。

そこで、本節では地方自治体の総合計画の経験から、各項目に求められる要件を提示する。

4-1 ビジョン、行動計画、検証可能な指標

「それぞれの組織の特性を生かした6年間のビジョンや行動計画等を作成すべき」「自らの責任で6年間で達成を目指す水準や検証可能な指標を中期計画に明確に規定することが不可欠」という点については、数値目標の階層化が必要になると考えられる。

地方自治体の行政評価は事務事業評価が契機となっていた。そのため、当初は事務事業に対する数値目標の設定が多く、施策や政策に対する数値目標の設定はほとんど行われていなかった。しかし、現在では数値目標を設定している団体のうち、ほとんどの団体では基本計画に数値目標を設定し、基本構想についても一部の団体では数値目標を設定するようになってきている（日本生産

性本部；2016)。

これは数値目標が“目的”と“手段”の関係で論理的につながりを持つようになっていることを意味していると考えられる。つまり、基本構想の数値目標を達成するために基本計画の数値目標が設定され、基本計画の数値目標を達成するために事務事業の数値目標が設定されるという関係が構築されるようになっているのである。事務事業は施策の目標を達成するための手段、施策は政策の目標を達成するための手段である。そのため、事務事業を事後的に検証しただけでは不十分であるし、施策を事後的に検証しただけでも不十分であると言える。事後的に検証するためには政策、施策、事務事業全てを数値目標で検証することが望ましいと言え、このような変化が生まれてきていると考えられる。

数値目標の設定が徹底されれば、国立大学の中期目標・中期計画は項目ごとの事後的な検証が可能になると考えられる。他方でそれらの目標を達成した結果としてどのような成果が生み出されたのかという、国立大学の総体としての水準や達成度はわからないままである。国立大学では第2期中期目標期間中に「ミッションの再定義」が行われた。ミッションは「強みや特色、社会的な役割」が記載されており、ある程度普遍的な内容となっている。しかし中期目標・中期計画は6年間の計画であり、それらが総体として目指すべき水準や達成度は中期目標・中期計画期間ごとに変わると考えられる。この点で、ビジョン、中期目標・中期計画、行動計画という「計画体系」を整備し、各計画に数値目標を設定するという数値目標の階層化が必要になると考えられる。

4-2 ステークホルダーとエンゲージメント

「多様なステークホルダーとのエンゲージメントを通じ」「ステークホルダーが必要とする情報を、簡潔かつ分かりやすい内容として積極的に発信すべき」という点については、アクターの役割の明示が必要になってくると考えられる。

地方自治体の総合計画は行政評価の導入により事後的に検証可能な目標の設定が進んでいった。他方で総合計画を協働の“場”として利用する団体も出てきた。このような団体では総合計画の基本構想の政策や基本計画の施策ごとに行政や企業、団体、市民など地域に存するアクターごとの役割を明確化するようになっていった。その結果、現在では基本計画に各アクターの役割を設定する団体も少なくない状態になっている（日本生産性本部；2016）。

これは各団体のレベルでは「自治基本条例」や「まちづくり基本条例」の制定が影響していると考えられる。「自治基本条例」や「まちづくり基本条例」では行政や議会、市民など地域に存するアクターの役割や責務を規定している場合が多い。これらのアクターの役割や責務を具体化するために総合計画に各アクターの役割が設定されるようになったと考えられる。さらに重要なことは、この背景にガバナンスの変化があると考えられる。NPMについてはその効果について懐疑的な指摘が少なくない（Dunleavy et al.；2006など）。他方で課題解決にはアクター間のネットワークが必要であるという指摘が増えている（Pollitt and Bouckaert；2011など）。事後的な検証を重ねていった結果、課題解決のためには数値目標で統制を強めることには限界

があり、各アクターでネットワークする方向に移行している可能性がある。

文部科学省（2010）では「国立大学の使命」は「全国的な高等教育の機会均等の確保、世界高水準の教育研究の実施、社会・経済的な観点からの需要は必ずしも多くはないが重要な学問分野の継承・発展、計画的な人材養成等への対応、地域の活性化への貢献等の役割、先端医療の開発や地域医療の「最後の砦」としての附属病院の果たす役割」とされている。このうち、「地域の活性化への貢献等の役割」については国立大学単独では困難であり、特に地域のステークホルダーの役割が不可欠になると考えられる。「最終取りまとめ」でも「エンゲージメントの在り方」について「組織がそれぞれ主体的に強い関与を持つことで、責任を果たし、相互理解を獲得する関係である」とし、「国立大学法人は、透明性を確保し、積極的な情報公開により説明責任を果たすことで、多様なステークホルダーからの信頼を獲得していくことが不可欠である。」としている。第4期中期目標・中期計画では各国立大学の存する地域のアクターを定義し、各アクターに求める具体的な行動についても記載することが必要になってくると考えられる。

4-3 計画期間と学長の任期

「中期目標・中期計画の期間と学長の任期との連動の在り方について、それぞれの組織の特性を踏まえて検討すべき」という点については、学長が施策のパッケージを持っているかどうかによると考えられる。

地方自治体の総合計画の計画期間は「研究報告」において基本構想が10年、基本計画が5年、実施計画が3年と示された。現在でもこの計画期間の団体が最も多いが、近年は首長の任期と一致させる団体が出てきている（日本生産性本部；2016）。これは「マニフェスト」として選挙の際に首長が政策の「パッケージ」を明確にする傾向が強まったことが影響していると考えられる。就任時に既に具体的な政策が示されているのでこれを行政の計画に取り込む必要性が生じる。一般に総合計画は計画期間中に改定しないので、総合計画の計画期間を首長の任期に合わせて取り込もうとするのである。

国立大学では学長のリーダーシップが段階的に強化されてきた。この意味では中期目標・中期計画の期間と学長の任期とは連動することが望ましいようにも思える。しかし、学長に取り組みたい事項がなければ連動しても意味がなく、反対に多くの取り組みたい事項を持っているのに関わらず連動しなければ中期目標・中期計画が実態と乖離することになる。そのため、中期計画の期間と学長の任期との連動は学長が施策のパッケージを持っているかどうかによると考えられる。

5. 結論と課題

以上、本章ではマネジメントにおけるシステムとしての国立大学の中期目標・中期計画と地方自治体の総合計画の政策的なコンテキストの類似性を検証し、その上で地方自治体の総合計画の経験から第4期中期目標期間における中期目標・中期計画が備えるべき要件について明らか

にしてきた。その結果、「最終とりまとめ」が示した「それぞれの組織の特性を生かした6年間のビジョンや行動計画等を作成すべき」「自らの責任で6年間で達成を目指す水準や検証可能な指標を中期計画に明確に規定することが不可欠」であるとした点については、数値目標の階層化が必要になることを示した。また、「多様なステークホルダーとのエンゲージメントを通じ」「ステークホルダーが必要とする情報を、簡潔かつ分かりやすい内容として積極的に発信すべき」という点については、アクターの役割の明示が必要になることを示した。加えて、「中期目標・中期計画の期間と学長の任期との連動の在り方について、それぞれの組織の特性を踏まえて検討すべき」という点については、学長が施策のパッケージを持っているかどうかによることを示した。第4期中期目標期間は2022年に開始するため、これらの点については政策的なインプリケーションがあると考えられる。

なお、本章では地方自治体の総合計画の経験を対象としたが、中期目標・中期計画は海外の大学においてもこれに相当するものが策定されている。またマネジメントのシステムとしての中期目標・中期計画を考えた場合にはどう評価するかも重要な論点となるが、本章では中期目標・中期計画のみに議論を限定している。これらの点は今後の研究課題である。

<参考文献>

- 閣議決定 2019. 「経済財政運営と改革の基本方針 2019」(令和元年6月21日付け閣議決定) .
- 行政改革委員会 1996, 「行政関与の在り方に関する考え方」 .
- (財) 国土計画協会 1966, 「市町村計画策定方法研究報告」 .
- 国立大学法人評価委員会 2004, 「国立大学法人の中期目標・中期計画(素案)についての意見」 .
- 国立大学法人評価委員会 2009, 「国立大学法人の中期目標及び中期計画の素案についての意見」 .
- 国立大学法人評価委員会 2015, 「国立大学法人の中期目標及び中期計画の素案についての意見」 .
- 国立大学法人評価委員会 2016, 各国立大学法人の中期目標原案及び中期計画案における「国立大学法人等の中期目標及び中期計画の素案に対する所要の措置について」への対応状況等について」 .
- 自治省 2000, 「地方公共団体に行政評価を円滑に導入するための進め方」 .
- 総務省 2017, 「地方公共団体における行政評価の取組状況等に関する調査結果」 .
- 玉村雅敏・日本生産性本部 2014. 『総合計画の新潮流—自治体経営を支えるトータル・システムの構築』 .
- 新川達郎 1995. 第6章 予算の編成『講座行政学 第4巻政策と管理』有斐閣.
- 日本生産性本部 2016, 「基礎的自治体の総合計画に関する実態調査」調査結果報告書」 .
- 文部科学省 2003, 「国立大学法人の中期目標・中期計画の項目等について」 .
- 文部科学省 2004a, 「文部科学大臣が行う国立大学法人の中期目標・中期計画の素案の修正について」 .
- 文部科学省 2004b, 「国立大学法人の中期目標及び中期計画について(通知)」(平成16年2月12日付け文部科学大臣通知) .
- 文部科学省 2008, 「国立大学法人の第2期中期目標・中期計画の項目等について」 .
- 文部科学省 2014, 「国立大学法人の第3期中期目標・中期計画の項目等について」 .

- 文部科学省 2009, 「文部科学大臣が行う国立大学法人等の中期目標・中期計画の素案の修正等について」.
- 文部科学省 2010, 国立大学法人化後の現状と課題について (中間まとめ)」.
- 文部科学省 2015a, 「文部科学大臣が行う国立大学法人等の第3期中期目標・中期計画の素案の修正等について」.
- 文部科学省 2015b, 「国立大学法人等の中期目標及び中期計画の素案に対する所要の措置 について (通知)」
(平成27年12月1日付け文部科学大臣通知) .
- 文部科学省 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」.
- Dunleavy, Patrick, Margetts, Helen, Bastow, Simon, Tinkler, Jane 2006. New public management is dead - Long live digital-era governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*. vol. 16, no.3, p 467-494.
- Hood, Christopher 1991. A Public Management for All Seasons ? *Public Administration*. vol. 69, p. 3- 19.
- Bengt, Hölmstrom 1979. Moral Hazard and Observability. *The Bell Journal of Economics*. vol. 10, no.1, p. 74-91.
- Pollitt, Christopher, Bouckaert 2011. Geert. *Public management reform : a comparative analysis : new public management, governance, and the neo Weberian state*. 3rd ed, Oxford University Press.

第9章 米国の大学における財務分析手法の概要と特徴

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

米国の大学における財務分析手法については、大手監査法人 Peat Marwick Mitchellⁱにより1980年に刊行された『高等教育における比率分析 (Ratio Analysis in Higher Education)』というハンドブックで体系化が図られた。その第5版以降は、『高等教育のための戦略的財務分析 (Strategic Financial Analysis for Higher Education)』と名称を変え、2021年3月現在、第7版（更新補遺を含む）まで版を重ねている (Tahey et al. 2010; 2016)。そして、Tandberg (2018, 5)によれば、このハンドブックが米国における大学の財務的健全性やリスクを評価する際の実質的なスタンダードとなっている。事実、州の高等教育省や州立大学システムが、このハンドブックの手法をもとに州内の公的大学の財務分析を行い、その結果を公表している例も少なくない。

こうした米国の状況に対して、日本の大学の財務分析については、以下のような取り組みが行われている。

まず国立大学については、文部科学省高等教育局国立大学法人支援課財務分析係による国立大学法人および大学共同利用機関法人の決算資料の公表がある (文部科学省 2020)。2004年度の法人化以降、国立セクター全体を合算した財務状況を分析するとともに、国立大学法人を外形的な特徴で8分類し、17の分析指標を計算した結果も『別紙資料集』として毎年度提供している。なお、文部科学省の科学技術政策研究所 (現 科学技術・学術政策研究所)も国立大学法人の2004~06年度決算を対象とした財務分析レポートをアドホックには発表しており (治部他 2007; 治部他 2008)、2018年には国立大学法人の研究活動を財務データから分析した結果を発表している (神田他 2018)。また、独立行政法人大学改革支援・学位授与機構も『国立大学法人の財務』を刊行し、全国立大学法人を8分類した上で、財務の健全性・安定性、活動性、発展性、効率性、収益性の観点から58の分析指標の計算結果を提供している (大学改革支援・学位授与機構 2021)ⁱⁱ。

次に公立大学については、一般社団法人公立大学協会が毎年度『公立大学便覧 (公立大学の財政)』をまとめており、印刷による冊子版には、毎年実施されている公立大学実態調査にもとづき各大学の経費と財源が報告されている (公立大学協会 2016)ⁱⁱⁱ。分析としては、学生1人あたりの経費や設置団体の財政規模との比較などが行われているが、基本的に予算ベースの金額が使用されている。

最後に私立大学については、日本私立学校振興・共済事業団が、毎年、『今日の私学財政 大学・短期大学編』を発行しており、財務分析を行っている。ただし、機関別の分析は公表しておらず、法人単位 (大学法人/短期大学法人) もしくは機関単位 (大学部門/短期大学部門) で規模別、地域ブロック別、学部構成系統別に集計した財務諸表および財務分析指標の計算結果が示されている (日本私立学校振興・共済事業団 2018)。財務分析指標の数は、貸借対照表関係20指標、事業活動収支計算書関係16指標、活動区分別資金収支計算書関係1指標となっている。つまり、各法人、各機関が自身の指標を計算し、自身が属性に合う法人、機関の平均値と比較して分析を進めることになる。

なお、同事業団では『私学の経営分析と経営改善計画』を刊行し、主に教育研究活動の資金フローと外部負債や手元流動性 (運用資産) に主眼をおいた自己分析手法を提案しており、結果は7区分のグレードで評価される (日本私立学校振興・共済事業団 2017)。財務諸表をもとにした『今日の私学財政』の指標では、資金繰りや流動性の評価が少々手薄であり、その点を補っている側面もある。また、この分析に含まれている2つの視点 (「経常収支差額」および「外部負債と運用資産の比較」) は、文部科学省による経営難私大への指導基準であり、2020年度から始まった新たな高等教育就学支援制度を適用する条件にもなっている。

つまり、日本では国・公・私立のセクター別に多様な形で財務分析が行われており、米国のように公・私をあわせた標準的な手法が存在するわけではない。今後も日本では同様の状態が続く

と見込まれる。しかし、米国における約 40 年間の経験から生み出された内容には、日本とは異なる視点やアプローチが含まれており、日本の手法をアップデートする際に参考とすべき点が見受けられる。そこで本稿では、Tahey et al. (2010; 2016) の財務分析フレームワークを紹介し、その内容を検証する。その上で日本の大学における財務分析への示唆をまとめ、締めくくりたい。

2. 財務分析手法の概要

2-1 米国における手法の全体像

ここでは、Tahey et al. (2010, 105-108) にもとづいて、ハンドブックにある財務分析手法の体系を説明する。まず、この財務分析手法は二段階プロセスとなっており、第一段階では次の問いに答えるような指標が設定されている。具体的には、流動性指標 (Liquidity Ratio) である。

第一段階の問い：高等教育機関は十分な流動性を有しているか？

つまり、他の側面を差し置いて、最も重要視されているのは、大学の資金繰りがきちんと回るのかという点である。次項で詳しく説明するとおり、この流動性のチェックは、公表されている財務諸表から簡単に計算される流動比率や当座比率といったものではなく、各大学の金融資産や資金調達のポートフォリオを反映した詳細なものとなっている。

そして、流動性に問題がないと確認できた後に、第二段階として 4 つの側面に対する問いが用意されている。

第二段階の問い

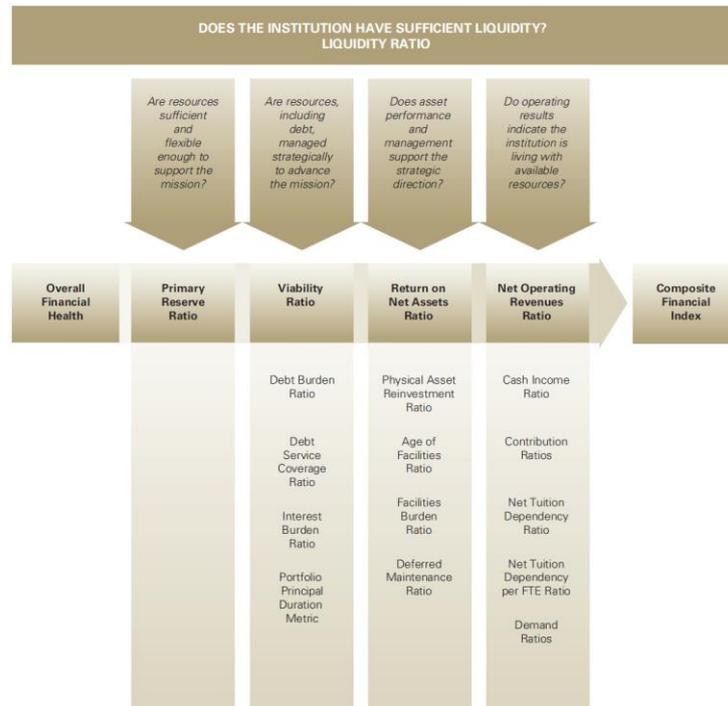
- ① 機関のミッション達成を支える十分かつ柔軟な資源を有しているか？
- ② 債務を含めた財務資源はミッション推し進めるために戦略的に管理されているか？
- ③ 資産の有効な活用と管理で戦略的方向性を支えているか？
- ④ 業務活動の結果からみて、機関は利用可能な資源の範囲内で存続可能となっているか？

上記の 4 つの問いには、それぞれ基盤準備金比率 (Primary Reserve Ratio)、生存力比率 (Viability Ratio)、純資産変動比率 (Return on Net Asset)、業務損益比率 (Net Operating Revenue Ratio) が主要指標として対応している。また、分析をさらに深耕するために、②～④の問いに対しては、それぞれ 4～5 つの補助的な指標も設定されている。こうした各指標の詳細については、別途後述する。

なお、この財務分析手法の大きな特徴の一つが合成財務指標 (Composite Financial Index: CFI) の計算である。上記の主要 4 指標を合成して 1 指標にまとめ、財務的な健全性を測る総合指標を求めるものである。また、主要 4 指標には許容範囲の基準値が設けられており、CFI を計算する際に 4 指標は基準値からの乖離度に直される。この乖離度を強味要因 (strength factors) と呼んでおり、レーダーチャートなどで表して視覚化することも推奨されている。こうした CFI についても、詳細は後述する。

以上のような財務分析手法の全体像をまとめたのが図 9-1 である。

図 9-1 財務分析手法のフレームワーク



出典：Tahey et al. (2010, 107)

ちなみに、米国の大学において採用されている一般に公正妥当と認められた会計原則 (Generally Accepted Accounting Principles: GAAP) は、州立大学などの公的大学と私立の非営利大学、営利大学で異なっている。具体的には、公的大学は政府会計基準審議会 (Governmental Accounting Standards Board: GASB) の定めるビジネスタイプ主体に対する会計基準、私立の非営利大学は財務会計基準審議会 (Financial Accounting Standards Board: FASB) の定める非営利主体の会計基準、営利大学は FASB が定める営利主体 (企業等) の会計基準を使用する。ただし、GASB および FASB のいずれも、国際財務報告基準 (International Financial Reporting Standards: IFRS) への収斂を意識した改正が相次いでいる。

また、公的な大学であっても FASB の定める非営利主体の会計基準が用いられる関係組織 (affiliated entities) がある。具体的には、資金集めなど様々な目的の財団 (foundations)、食堂やキャンパス内店舗運営などを行う収益事業会社 (auxiliary services corporations) などである。こうした組織は、コンポーネント・ユニット (component units: CU) と呼ばれ、大学本体と分離して別途財務諸表が作成されている。しかし、大多数の公的大学は、CU の稼得する財務資源に依存しており、CU の数値を分析上除外するのは、結論のミスリードにつながるおそれがある。よって、この財務分析手法では、原則として CU を含めた数値で公的大学の分析を行っている。

2-2 流動性指標の計算

前項で紹介したとおり、この財務分析手法では、流動性の評価を最も重視している。以下、Tahey et al. (2010, 19-30) にもとづき、流動性指標の内容を説明する。まず、この指標の分子と分母は表 9-1 のとおりであり、基準値は 1.0 となっている。

表 9-1 流動性指標の算式

分子	流動性の資源 (Sources of Liquidity)
分母	流動性の使用 (Uses of Liquidity)

流動性の評価という、貸借対照表上の流動資産と流動負債を比較する流動比率や流動資産のうち現預金、有価証券、売上債権など特に換金性の高い資産（当座資産）のみを対象とする当座比率が通常想定される。しかし、この財務分析手法における流動性指標は、財務諸表の情報だけでは計算できない、かなり短期的な資金繰りのチェックとなっている。以下、詳しく内容を確認する。

2-2-1 流動性の資源

まず、分子の「流動性の資源」の内容は、表 9-2 のようになっている。

表 9-2 流動性の資源の内容

	SHORT TERM MEASURE	INTERMEDIATE TERM MEASURE
Cash and Operating Funds (including highly liquid short term investments)	Same Day or Same Day + Next Day Assets, noting potential lock up on funds	Same as Short Term Measure plus assets with <30 day maturity
Operating Funds Held in Long Term Pool (LTP)	None	Depends on Nature of LTP and investment strategy
Endowment Cash and Other Assets, net of securities lending requirements	Same Day or Same Day + Next Day Assets	Same as Short Term Measure plus assets with <30 day maturity
Net Capital Redemptions (Calls)	N/A	Expected (or conservative) commitments less distributions
Operating Lines of Credit, Commercial Paper, BANs	Uncommitted and Committed lines, outstanding commercial paper and BANs depending on risk tolerance	Uncommitted and Committed lines depending on risk tolerance
Dedicated Lines of Credit	Only to offset variable rate debt	Only to offset variable rate debt
Philanthropy	N/A	Cash receipts expected within 30 days
Accounts Receivable and Payable, "Float"	None	Depends on Nature of Operations
External Funds	To the extent invested in assets maturing within 30 days	To the extent invested in assets maturing within 30 days

出典：Tahey et al. (2010, 21)

まず、この分析で使われている短期 (short term) と中期 (intermediate term) という用語に注意が必要である。保守的な前提で計算を行うため、資源については短期が当日か長くても翌日までで確保できる流動性、中期は 30 日未満となっている。よって、キャッシュ・フロー計算書で扱われる「現金同等物」(cash equivalents)^{iv}は、そのままこの指標の計算に含めることはできない。表 9-2 の内容をさらに細かくみていくと、以下のようにになっている。

最初に「現金および業務資金 (cash and operating funds)」について、短期の場合には現金、短期財務省証券や同等の質の高い公債・社債が想定されている。中期については、州の投資ファンドや投資信託での運用資金のうち満期までの期間が 30 日より短いものを含めてよいことになっている。Tahey et al. (2010, 22) では、州の投資ファンドにおける引き出し制限や、当座預金の預け先および投資先を分散しないことによるリスクなどにも触れている。なお、短期の分析においては、分析時点で利用可能な資源のみを対象としており、中期の分析では定期的に想定される業務収入等も対象となる。

次の「長期投資プールで保有する業務資金 (operating funds held in long term pool)」については、短期の分析には含めず、中期についてはプールの投資内容により個別に判断することになっている。「基金とその他の資産、有価証券貸借取引純額^v (endowment cash and other assets, net of securities lending requirements)」については、当日および翌日の範囲で資金化できるものは短期の分析に含め、30 日未満で満期を迎えるものについてはあわせて中期の分析に使用する。同 (2010, 22) では、基金が大学の資金繰りに重要な役割を果たしており、分析に含めないという選択肢を否定している。なお、「投資ファンドの配当・払込純額 (net capital redemptions (calls))」は、ファンドからの配当額と契約上義務となる追加投資払込額 (capital calls) の差額であり、中期の分析にのみ含める。結局、上記の 3 項目については、中長期的な投資運用資金に関する分析上の扱いを示している。

その次にある 2 つは、手元にある資金ではなく借入による流動性の確保を評価している。まず「業務与信枠、コマーシャル・ペーパー、長期借換予定証券^{vi} (operating lines of credit, commercial paper, BANs)」については、銀行からの短期借入枠および短期債券の発行による資金繰りを分析に含めている。与信枠のうち非約定ベースの与信枠 (uncommitted

lines) は銀行に融資の拒否権があり、約定ベース (committed lines) にはないが、この分析には両方を含めることになっている。なお、中期の分析にコマーシャル・ペーパーと BANs が含まれていないのは、これらの債券の償還により中期的には「流動性の使用」に入ってしまうことによる。また、ここで業務与信枠として扱われているのは非特定目的与信枠 (non-dedicated lines) であるが、「特定目的与信枠 (dedicated lines of credit)」については、変動金利要求払い債 (variable-rate demand bonds: VRDBs) について、投資家から買い戻しの請求を受けた際の対応部分のみを分析することとなっている。

最後の3つについて、まず「慈善寄附 (philanthropy)」は、業務一般に使用可能であり、30日以内に定められた金額が収入見込みである場合のみ、中期の分析に含めることとしている。ただし、安定的な収入ではないため、この分析では含めない選択肢も否定していない。「未収金、未払金、「未決済手形」(accounts receivable and payable, “float”）」については、業務の性質により中期の分析に含めるが、短期には含めない。企業の財務分析では、当座資産として扱われ、手元流動性の一部とされるが、この分析ではかなり保守的に扱われていることがわかる。「外部資金 (external funds)」は、上記で紹介した短期の資金繰り目的の借入ではない長期債務を想定しており、調達資金で投資を行った場合、30日以内に満期を迎えるものを短期と長期両方の分析に含める。コマーシャル・ペーパーや BANs のように、中期でみた場合に償還期を迎えて「流動性の使用」になるものは含まれていない。

総じて、「流動性の資源」については、米国の大学が多様な資金調達および資金運用を日常的に行っていることを反映して、短期と長期のリスクを測り、分析への含め方を示唆していることがわかる。金額については、できるだけ保守的に限定した金額だけを含め、少なめに見積もられている。

2-2-2 流動性の使用

次に、分母の「流動性の使用」の内容は、表 9-3 のようになっている。

表 9-3 流動性の使用の内容

	SHORT TERM MEASURE	INTERMEDIATE TERM MEASURE
Operations	Cash Shortfall (operating deficit) + 30 day reserve	Cash shortfall (operating deficit) + 90 day reserve
Endowment Payout	N/A	Potential—although this is a zero sum with the endowment liquidity
Outstanding Debt	Variable Rate Bonds; Commercial Paper Coming Due within 30 days	Variable Rate Bonds; Commercial Paper; Principal and put bonds due within 1 year
Capital Investments	N/A	Year's Capital Budget funded from reserves
Drawdown of Reserves	Imminent Reserve Liquidation	Reserve Liquidation Within Year
Potential Collateral Posting	Amount Under Assumption	Amount Under Assumption
Other Uses	Unknown	Unknown

出典：Tahey et al. (2010, 25)

まず、「業務 (operations)」については、日常的な資金需要について大学は把握しているはずであり、それにもとづいた1か月分の必要額がベースとなる。しかし、この分析では保守的な立場をとり、資金需要が不規則に増大した場合に備えて、短期の分析で30日分、中期の分析で90日分の必要資金をバッファとして加えている。

次が「基金の取り崩し (endowment payout)」である。短期の分析では、基金は減るが大学に資金が移るのみであり、大学と基金の流動性を合算すれば特に増減はない (zero sum)。中期でも基本的には同様だが、基金からの定期的な取り崩し規模が運用利率を上回っているような場合には、ネガティブな影響が考えられる。よって、大学の流動性と基金の流動性を総体的にコーディネートして管理する必要性を Tahey et al. (2010, 26) は指摘している。

その次にリストアップされているのが「債務残高 (outstanding debt)」であり、債務償還にかかる流動性の使用を指している。短期の分析では、30日以内に償還・返済期限を迎える債務を対象としており、例として債券保有者による VRDBs の要求払いやコマーシャル・ペーパー、与信枠やその他の負債が例にあげられている。そして、中期の分析では、1年以内に償還・返済期限を迎えるすべての債務が対象となる。「流動性の資源」に比べると「流動性の使用」の方

が対象とする期間が長く、使用の可能性がある機会をできる限り広くすくい上げようとしていることがわかる。

「施設・設備投資 (capital investment)」と「積立金の取り崩し (drawdown of reserves)」は繰り延べが可能のため、基本的には短期の分析に含めない。しかし、「積立金の取り崩し」については、喫緊 (imminent) の資金需要への対応は短期の分析に含めることになる (中期の分析は、1年以内の取り崩しが対象となる)。また、同 (2010, 26) では、経営陣や理事会が見逃すような小さな支出 (例えば、小規模な設備投資) でも、累積すると重大な「流動性の使用」につながるということが指摘されている。こうした点を加味して、「施設・設備投資」については、中期の分析において年間予算額を含めている。

その他には、一定の前提条件において、金融派生商品に対する「担保の差し入れ (potential collateral posting)」なども含めるように示唆されている。

2-2-3 流動性指標の計算例

以上で説明した「流動性の資源」を「流動性の使用」で除して流動性指標を求め、1を上回るかどうかを確認する。この財務分析手法では、流動性指標 > 1.0 の条件を満たさなければ、さらに詳細な分析には進まず、まず資金繰りを手当てして流動性の改善をはかることを求めている。そうした視点の明確な優先順位が一つの特徴である。

流動性指標の説明の最後に、Tahey et al. (2010, 28-29) に掲載されている計算事例 (仮想の大学を想定) を以下に紹介する (表 9-4)。

表 9-4 流動性指標の計算事例

	短期	中期
流動性の資源	<ul style="list-style-type: none"> ✓現金および業務資金 \$6.0 億 = 現金 \$2.0 億 + 基金中の現金・短期財務省証券 \$4.0 億 ✓約定ベース信用枠 \$1.0 億 ✓特定目的与信枠 \$0.75 億 = 特定目的与信枠 \$1.5 億のうち変動金利要求払い証券償還分 \$0.5 億 + コマーシャル・ペーパー償還分 \$0.25 億 ✓未払金の繰り延べ \$0.25 億 	<ul style="list-style-type: none"> ✓現金および業務資金 \$12.0 億 = 現金 \$2.0 億 + 基金中の現金・短期財務省証券 \$4.0 億 + 株式 \$5.0 億 + 中期債券ファンド \$1.0 億 ✓キャピタル・コール純額 △\$0.5 億 ✓約定ベース信用枠 \$1.0 億 ✓特定目的与信枠 \$0.75 億 = 特定目的与信枠 \$1.5 億のうち変動金利要求払い証券償還分 \$0.5 億およびコマーシャル・ペーパー償還分 \$0.25 億 ✓慈善寄附 \$0.5 億
	合計 \$8.0 億	合計 \$13.75 億
流動性の使用	<ul style="list-style-type: none"> ✓業務 \$2.5 億 ✓債務償還 \$0.75 億 = 変動金利要求払い証券 \$0.5 億 + コマーシャル・ペーパー \$0.25 億 ✓スワップ取引にともなう担保差し入れ \$0.2 億 	<ul style="list-style-type: none"> ✓業務 \$7.5 億 ✓基金取り崩し \$2.0 億 ✓債務償還 \$1.75 億 = 変動金利要求払い証券 \$0.5 億 + コマーシャル・ペーパー \$0.25 億 + 債券借換 \$1.0 億 ✓施設・設備投資 \$0.5 億 ✓積立金取り崩し \$0.25 億 ✓スワップ取引にともなう担保差し入れ \$0.4 億
	合計 \$3.45 億	合計 \$12.40 億
指標	$\$8.0 \text{ 億} \div \$3.45 \text{ 億} = 2.32$	$\$13.75 \text{ 億} \div \$12.40 \text{ 億} = 1.11$

出典: Tahey et al. (2010, 28-29) より筆者作成

財務諸表からそのまま用いることが可能な数値はほとんどなく、個別大学で各項目について何らかの条件を設定し、対応することが必要になることが、改めてよくわかる。

2-3 主要財務指標と補足財務指標

この財務分析手法では、前節で説明した流動性指標が基準をクリアしていることを確認した上で、第二段階で4つの視点から財務分析を実施することになる。本節では、各視点の分析で使用される主要指標と補助指標について、Tahey et al. (2010, 111-132) にもとづいて説明する。なお、FASB の非営利会計基準および GASB のビジネスタイプ会計基準の両方とも、同書刊行後に改正されており、財務諸表における計上科目の名称等が変更になっているため、可能な範囲で改正後の財務諸表項目に読み替えた場合の対応を付記している。

2-3-1 資源の充足性分析

この分析は、「機関のミッション達成を支える十分かつ柔軟な資源を有しているか？」という問いに対応する。主要指標は「基盤準備金比率」であり、算式は表 9-5 のとおりである。その意味合いは、手元の使用可能な準備金で業務を何年支えることができるかを示しており、公的大学については CU も合算した内容となる。なお、分母には業務費用 (operating expenses) を採用する場合もあり、基準値は 0.4 である。つまり、日常経費の約 5 カ月分の使用可能な準備金があれば基準を達成できることになる。

表 9-5 基盤準備金比率の算式

	私立非営利大学	公的大学
分子	取崩可能な純資産 (Expendable Net Assets)	取崩可能な純資産 (Expendable Net Assets) + 収益事業等 (CU) の取崩可能な純資産
分母	総費用 (Total Expenses)	総費用 (Total Expenses) + 収益事業等 (CU) の総費用

表 9-6 基盤準備金比率の計算実例

私立非営利大学		公的大学	
Numerator – Expendable net assets		Numerator – Expendable net assets	
+ Unrestricted net assets	86,014	+ Institution unrestricted net assets	35,335
+ Temporarily restricted net assets	2,954	+ Institution expendable restricted net assets	9,938
- Property, plant and equipment, net	(77,900)	+ CU unrestricted net assets	822
+ Long-term debt	39,476	+ CU temporarily restricted net assets	16,734
Numerator – Expendable net assets	50,544	- CU net investment in plant	(320)
Denominator – Total expenses	68,469	Numerator – Expendable net assets	62,509
Value of ratio	.74x	Denominator – Total expenses	
		+ Institution operating expenses	142,112
		+ Institution non-operating expenses	334
		+ CU total expenses	2,561
		Denominator – Total expenses	145,007
		Value of ratio	.43x

出典 : Tahey et al. (2010, 113)

さらに詳細な計算については、表 9-6 のような例が示されている。問題は分子の「取崩可能な純資産」の求め方にあるが、私立非営利大学については、非拘束純資産 (unrestricted net assets) + 一時拘束純資産 (temporary restricted net assets) - 有形固定資産純額 (property, plant and equipment, net) + 長期債務 (long-term debt) で計算されている。つまり、拘束性の弱い純資産から有形固定資産見合いの取崩不可能な部分を差し引く計算となっており、長期債務を加算しているのは有形固定資産純額から長期債務が対応する部分を取り除いているためである。なお、FASB の非営利会計基準は改正され、純資産は寄附者非拘束純資産 (without donor restrictions) と寄附者拘束純資産 (with donor restrictions) の 2 区分に変更されている。旧来の区分から単純な科目の読み替えはできないため、新しい基準に対応した計算式の発表が待たれる (2021 年 3 月現在)。

これに対して公的大学の指標計算における分子は、大学の [非拘束純資産 (unrestricted net

assets) + 取崩可能な拘束純資産 (expendable restricted net assets)] + CU の [非拘束純資産 + 一時拘束純資産 - 有形固定資産純額] となっている。CU は FASB の非営利会計基準を使用しているため私立非営利大学と同様の計算となる。大学について有形固定資産見合いの取崩不可能な部分を取り除く計算が入っていないのは、純資産に資本資産純投資 (net investment in capital assets) という計上科目があり、すでに有形固定資産見合いの額が分離されていることによる。

なお、資源の充足性分析について、補足指標は提案されていない。

2-3-2 負債管理の戦略性分析

この分析は、「債務を含めた財務資源はミッション推し進めるために戦略的に管理されているか？」という問いに対応する。主要指標は「生存力比率」であり、算式は表 9-7 のとおりである。その意味合いは、有形固定資産投資目的の債務残高に対して、償還に使用可能な準備金がどの程度足りているかを示しており、公的大学については CU も合算した内容となる。基準値は大学によって個別に設定すべきとされているが、最低でも 1 : 1 が求められている。後に説明する合成財務指標 (CFI) の計算上は標準を 1.25 : 1 としており、債務残高を 25% 超える準備金が必要と解釈できる。

表 9-7 生存力比率の算式

	私立非営利大学	公的大学
分子	取崩可能な純資産 (Expendable Net Assets)	取崩可能な純資産 (Expendable Net Assets) + 収益事業等 (CU) の取崩可能な純資産
分母	有形固定資産投資目的債務残高 (Plant-related Debt)	有形固定資産投資目的債務残高 (Plant-Related Debt) + 収益事業等 (CU) の有形固定資産投資目的債務残高

さらに詳細な計算については、表 9-8 のような例が示されている。まず、分子の「取崩可能な純資産」の計算方法は、基盤準備金比率とまったく同じであるため、説明の重複を避けたい (私立非営利大学の会計基準改正にともなう問題も同様に抱えている)。次に分母の有形固定資産投資目的債務残高については、長期債務だけでなく、短期の債務、発行済み債券・証券、キャピタル・リースなど有形固定資産に関係して将来的に支払い義務が生じるものすべてを含める。つまり、プロジェクト・ベースで戦略的に投資した案件について、将来的な負担まで考慮した管理ができていのかどうかを評価しようとするものである。

表 9-8 生存力比率の計算実例

私立非営利大学		公的大学	
Numerator - Expendable net assets		Numerator - Expendable net assets	
+ Unrestricted net assets	86,014	+ Institution unrestricted net assets	35,335
+ Temporarily restricted net assets	2,954	+ Institution expendable restricted net assets	9,938
- Property, plant and equipment, net	(77,900)	+ CU unrestricted net assets	822
+ Plant-related debt	39,476	+ CU temporarily restricted net assets	16,734
Numerator - Expendable net assets	50,544	- CU net investment in plant	(320)
Denominator - Plant-related debt	39,476	Numerator - Expendable net assets	62,509
Value of ratio	1.28x	Denominator - Total Plant-related debt	
		+ Institution Total Plant-related debt	8,242*
		+ CU Plant-related debt	-
		Denominator - Total Plant-related debt	8,242
		Value of ratio	7.58x

出典 : Tahey et al. (2010, 116)

* Information not obtained from the financial statements directly, since this information is usually contained in the notes.

なお、この分析については、4つの補助指標が提案されており、表 9-9 に算式を紹介する。

表 9-9 負債管理の戦略性分析に関する補助指標

	私立非営利大学	公的大学
債務負担比率 (Debt Burden Ratio)		
分子	債務元利償還費 (Debt Service)	債務元利償還費 (Debt Service) + 収益事業等 (CU) の債務元利償還費
分母	総支出 (Total Expenditure) ※総費用-減価償却費+元金償還支出	総支出 (Total Expenditure) + 収益事業等 (CU) の総支出 ※総費用-減価償却費+元金償還支出
債務償還カバレッジ比率 (Debt Service Coverage Ratio)		
分子	調整後の業務にかかる非拘束純資産変動 (Adjusted Change in Unrestricted Net Assets from Operations) ※業務にかかる非拘束純資産変動+減価償却費+支払利息	業務損益 (Net Operating Income) + 業務外損益 (Net Nonoperating Revenues) + 支払利息 (Interest Expense) + 減価償却費 (Depreciation) + 収益事業等 (CU) の調整後の業務にかかる非拘束純資産変動
分母	債務元利償還費 (Debt Service)	債務元利償還費 (debt service) + 収益事業等 (CU) の債務元利償還費
利息負担比率 (Interest Burden Ratio)		
分子	支払利息	支払利息+収益事業等 (CU) の支払利息
分母	総支出	総支出+収益事業等 (CU) の総支出
ポートフォリオ元金償還期間指標 (Portfolio Principal Deration Metric)		
分子	発行済み各債券等の [残高×元金償還期間] の合計 (For each issue outstanding, the sum of (Par Outstanding x Principal Duration Term))	
分母	発行済み各債券等の残高の合計 (Total Par Outstanding)	

出典 : Tahey et al. (2010, 116-121) より筆者作成

まず債務負担比率は、総支出に占める元利償還支出の割合を計算しており、この比率が高いほど元利払いの負担が大きく、財務的な柔軟性が失われていることになる。利息負担比率は、債務負担比率のうち支払利息の負担の重さだけを評価したものである。債務償還カバレッジ比率は、1年間の利益を利払い前・減価償却前の資金剰余額に直して、その資金剰余額で元利償還額を何倍くらいカバーしているかを計算している。比率が高いほど負担は軽いと評価できる。ポートフォリオ元金償還期間指標は、発行済み債券等の債務の償還期限が加重平均で何年後に到来するかを計算している。ただし、償還期限は額面上の満期ではなく、同等債券の平均期間や借入条件の見直しサイクルなど、可能性のある満期前の期間で計算している。この期間が短いほど短期に債務の返済を迫られる可能性を有しており、流動性を確保しておく必要がある。

生存力比率に加えて、こうした補助指標を用いることにより、負債管理に関するさらに詳細な状況把握が可能となる。

2-3-3 資産の効率性分析

この分析は、「資産の有効な活用と管理で戦略的方向性を支えているか？」という問いに対応する。主要指標は「純資産変動比率」であり、算式は表 9-10 のとおりである。純資産の対前年度増減率を計算することにより、前年度に比較した経済的リターンを計測している。大学ごとに物価水準を加味しない実質ベースで 3~4% をターゲットにすることが推奨されているが、後に説明する合成財務指標 (CFI) の計算上は、標準を 6% に設定しており、物価上昇率を 2~3% 見込んでいる形になっている。

表 9-10 純資産変動比率の算式

	私立非営利大学	公的大学
分子	純資産変動 (Change in Net Assets)	純資産変動 (Change in Net Assets) + 収益事業等 (CU) の純資産変動
分母	純資産総額 (Total Net Assets)	純資産総額 (Total Net Assets) + 収益事業等 (CU) の純資産総額

さらに詳細な計算については、表 9-11 のような例が示されている。内容的には、期初の純資産額に対して 1 年間の増加率を計算している。しかし、この比率は金融・資本市場の動きが大きい際や大規模な投資の実施等により大きく変化するため、3 年の移動平均をとる、あるいは 5～10 年間のトレンドをみることも推奨されている。

表 9-11 純資産変動比率の計算事例
私立非営利大学 公的大学

私立非営利大学		公的大学	
Numerator – Change in net assets	4,590	Numerator – Change in net assets	
Denominator – Total net assets (beginning of year)	96,030	+ Institution change in net assets	5,137
Value of ratio	4.78%	+ CU change in net assets	6,709
		Numerator – change in net assets	11,846
		Denominator – Total net assets (beginning of year)	
		+ Institution total net assets (beginning of year)	146,341
		+ CU total net assets (beginning of year)	22,303
		Denominator – total net assets (beginning of year)	168,644
		Value of ratio	7.02%

なお、この分析については、4 つの補助指標が提案されており、表 9-12 に算式を紹介する。

表 9-12 資産の効率性分析に関する補助指標

	私立非営利大学	公的大学
有形固定資産再投資比率 (Physical Asset Reinvestment Ratio)		
分子	施設・設備投資支出 (Capital Expenditures)	施設・設備投資支出 (Capital Expenditures) + 収益事業等 (CU) の施設・設備投資支出
分母	減価償却費 (Depreciation Expense)	減価償却費 (Depreciation Expense) + 収益事業等 (CU) の減価償却費
施設・設備経過年数 (Age of Facilities Ratio)		
分子	減価償却累計額 (Accumulated Depreciation)	減価償却累計額 (Accumulated Depreciation) + 収益事業等 (CU) の減価償却累計額
分母	減価償却費 (Depreciation Expense)	減価償却費 (Depreciation Expense) + 収益事業等 (CU) の減価償却費
施設・設備負担比率 (Facilities Burden Ratio)		
分子	減価償却費 + 支払利息 + 施設・設備運営・維持補修費 (Depreciation Expense plus Interest Expense plus Plant Operations and Maintenance Expenses)	減価償却費 + 支払利息 + 施設・設備運営・維持補修費 (Depreciation Expense plus Interest Expense plus Plant Operations and Maintenance Expenses) + 収益事業等 (CU) の減価償却費 + 支払利息 + 施設・設備運営・維持補修費
分母	有形固定資産純額 (Property, Plant and Equipment, Net)	有形固定資産純額 (Property, Plant and Equipment, Net) + 収益事業等 (CU) の有形固定資産純額
繰り延べ維持補修費比率 (Deferred Maintenance Ratio)		
分子	維持補修必要額残高 (Outstanding Maintenance Requirements)	維持補修必要額残高 (Outstanding Maintenance Requirements)
分母	取崩可能な純資産 (Expendable Net Assets)	取崩可能な純資産 (Expendable Net Assets) + 収益事業等 (CU) の取崩可能な純資産

出典：Tahey et al. (2010, 123-126) より筆者作成

まず、有形固定資産再投資比率は、減価償却費と施設・設備投資額を比較しており、継続して1.0を下回るようであれば、投資不足による有形固定資産の劣化が進んでいると解釈できる。次に、施設・設備経過年数は、減価償却累計額を1年分の減価償却費で除して、大学全体での施設・設備の平均経過年数を計算している。老朽化度を測る一つの方策といえる。また、施設・設備負担比率は、施設・設備の残高に対して何%ぐらいの関係経費を要しているかを測っており、資金調達コストだけでなく、施設・設備投資により発生するコストを包括的にとらえている。最後の繰り延べ維持補修費比率は、施設・設備の状態が悪化するほど分子は大きくなり、その対応に使用できる可能性がある資金量を分母が示している。

純資産変動比率の抽象性に比較すると、補助指標は有形固定資産に対する投資規模を確保するために、より具体的な情報を提供する役目を担っている。

2-3-4 業務の継続性分析

この分析は、「業務活動の結果からみて、機関は利用可能な資源の範囲内で存続可能となっているか？」という問いに対応する。主要指標は「業務損益比率」であり、算式は表9-13のとおりである。総収益に対してどの程度の余剰が出ているか、つまり年度内の収益でどの程度費用が賄えているかを確認している。私立非営利大学および spending rate を使用している公的大学2~4%、spending rate を使用していない公的大学は4~6%が基準とされている。後に説明する合成財務指標（CFI）の計算上では、私立非営利大学の標準が2%、公的大学の標準が4%となっている。

表 9-13 業務損益比率の算式

	私立非営利大学	公的大学
分子	非拘束純資産変動における業務損益 (Excess (Deficiency) of Unrestricted Operating Revenues over Unrestricted Operating Expenses)	業務損益 (Operating Income (Loss)) + 業務外損益 (Net Nonoperating Revenues) + 収益事業等の非拘束純資産変動における業務損益
分母	非拘束純資産変動における業務収益総額 (Total Unrestricted Operating Revenue)	業務収益 (Operating Revenues) + 業務外収益 (Nonoperating Revenues) + 収益事業等 (CU) の非拘束純資産変動における収益総額

さらに詳細な計算については、表9-14のような例が示されている。

表 9-14 業務損益比率の計算実例

私立非営利大学		公的大学	
Numerator – Excess (deficiency) of unrestricted operating income over unrestricted operating expenses	1,597	Numerator – Net operating income	
Denominator – Total unrestricted operating revenues		+ Institution operating income (loss)	(46,895)
+ Total unrestricted revenues and gains	68,017	+ Institution net nonoperating revenues	49,796
+ Net assets released from restrictions	2,049	+ CU change in unrestricted net assets	647
Denominator – Total unrestricted operating revenues	70,066	Numerator – Net operating income	3,548
Value of ratio	2.28%	Denominator – Total operating revenues	
		+ Institution operating revenues	95,217
		+ Institution nonoperating revenues	50,130
		+ CU total unrestricted revenues	3,208
		Denominator – Total operating revenues	148,555
		Value of ratio	2.39%

なお、この分析については、3つの補助指標が提案されており、表9-15に算式を紹介する。

表 9-15 業務の継続性分析に関する補助指標

	私立非営利大学	公的大学
資金収支比率 (Cash Income Ratio)		
分子	業務活動による資金収支 (Net Cash Provided by Operating Activities)	業務活動によるキャッシュ・フロー+経常費交付金による資金収入+経常目的の寄附および補助金収入 (Cash Flow from Operations plus Cash received from Appropriations for Operating Purposes plus Gifts and Grants for Operating Purposes) +収益事業等 (CU) の業務活動による資金収支
分母	損益を除いた非拘束収入総額 (Total Unrestricted Income Excluding Gains or Losses)	業務収入+経常費交付金収入+経常目的の寄附および補助金収入 (Operating revenues plus appropriations revenues for operating purposes plus gifts and grants revenues for operating purposes) +収益事業等 (CU) の損益を除いた非拘束収入総額
純学費貢献比率 (Net Tuition And Fees Contribution Ratio)		
分子	純学費収益 (Net Tuition and Fees Revenues)	純学費収益 (Net Tuition and Fees Revenues) +政府奨学補助金 (Government Grants for Tuition)
分母	総費用	総費用
教育需要比率 (Instruction Demand Ratio)		
分子	教育経費 (Instruction Expenses)	教育経費 (Instruction Expenses)
分母	非拘束純資産変動における業務収益総額	業務収益総額

出典：Tahey et al. (2010, 127-132) より筆者作成

まず、資金収支比率については、業務損益比率をキャッシュ・フローの側面からみたものとなっている。なお、純学費貢献比率と教育需要比率は、他の収益、費用にも適用可能なものであり、例として示されたものである。貢献比率は、特定の収益が年間総費用をどの程度カバーしているかを計算しており、学費以外の収益（例、補助金や受託事業、政府交付金、基金繰入収益など）でも同様の計算が可能である。需要比率は、貢献比率の裏返しであり、特定の費用が業務収益総額の何%を消費しているかを示すもので、教育経費以外にも研究経費や社会貢献経費などの目的別、あるいは人件費、旅費、光熱水費といった性質別に他の費用費目でも使用できる。

業務損益比率による大ぐくりの分析を行った後、要因分析としてこうした補助指標が役立つものと思われる。

2-4 合成財務指標の計算

以上、2-3 項では 4 つの視点からの分析について主要指標と補助指標の内容等を説明した。本項では、各視点の主要指標を合わせて 1 つの合成財務指標 (CFI) にまとめる手法を紹介する (Tahey et al. 2010, 133-137)。計算手順は、以下の 2 段階に分かれている。

計算手順①：各主要指標を表 9-16 の値で除して強味要因 (strength factor) を計算する

表内の値は、各指標が満たすべき基準値の 3 分の 1 となっている。よって、ある指標の強味要因が 3 であれば基準値と一致しており、3 よりも大きいほど、その指標が代表する分析の視点について、財務的に強みを持っていると解釈することができる。

表 9-16 強味要因の計算に使用する値

	①基盤準備金比率	②業務損益比率	③純資産変動比率	④生存力比率
値	0.133	公的大学：1.3% 私立非営利大学： 0.7%	2.0%	0.417

出典：Tahey et al. (2010, 135)

計算手順②：各主要指標の強味要因に表 9-17 のウェイトを乗じて合算する。

表 9-17 合成財務指標 (CFI) の計算に使用するウェイト

	①基盤準備金比率	②業務損益比率	③純資産変動比率	④生存力比率
長期債務あり	35%	10%	20%	35%
長期債務なし	55%	15%	30%	—

出典：Tahey et al. (2010, 136)

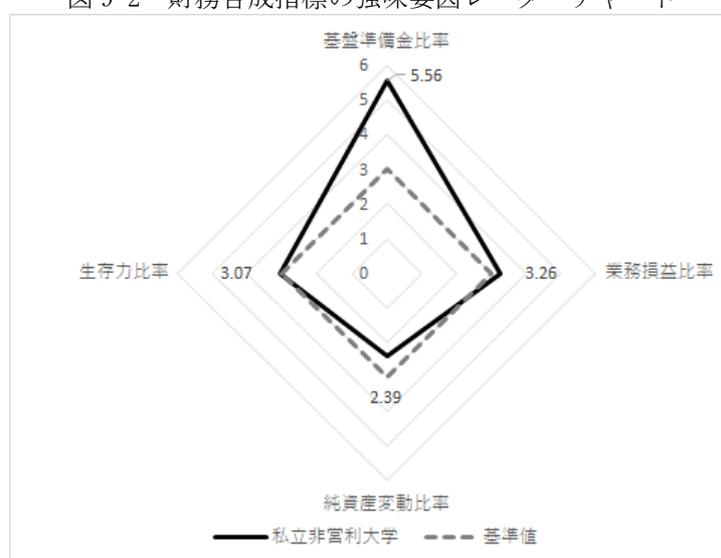
私立非営利大学での計算例を示すと、以下ようになる (同 2010, 136)。

- ① 基盤準備金比率 = 0.74 ⇒ $0.74 \div 0.133 = \text{強味要因 } 5.56 \times 35\% = 1.95$
- ② 業務損益比率 = 2.28% ⇒ $2.28\% \div 0.7\% = \text{強味要因 } 3.26 \times 10\% = 0.33$
- ③ 純資産変動比率 = 4.78% ⇒ $4.78\% \div 2.0\% = \text{強味要因 } 2.39 \times 20\% = 0.48$
- ④ 生存力比率 = 1.28 ⇒ $1.28 \div 0.417 = \text{強味要因 } 3.07 \times 35\% = 1.07$

$$\text{CFI} = 1.95 + 0.33 + 0.48 + 1.07 = 3.83$$

CFI は、おおよそ-4 から 10 の幅で計算され、計算式から分かるとおり、すべての指標が基準値であれば CFI=3 となる。また、CFI を構成する 4 つの指標それぞれの強味要因をレーダーチャート化し、大学の強み・弱みの分析につなげることも推奨されている (図 9-2)。上記の例では、基盤準備金比率は基準値をはるかに超えているが、業務損益比率と生存力比率は基準値をわずかに超えるレベルであり、純資産変動比率は基準値を下回っている。つまり、「資産の有効な活用と管理」という側面で、この私立非営利大学は自身の指標の低さに気を配ることになる。

図 9-2 財務合成指標の強味要因レーダーチャート



出典：筆者作成

なお、Tahey et al. (2010, 136) にも若干触れられているが、FCI と類似した合成財務指標が米国連邦政府で使用されている。米国の連邦学生支援制度 (Federal Student Aid Programs: FSA) は、米国高等教育法 (Higher Education Act: HEA) 第 4 章 (Title IV) に定められている。大学等の高等教育機関がこの制度を使用するには、連邦政府規則 (Code of Federal Regulations: CFR) の 34 条の 3、668 部の L (Title34-vol3-part668-subpartL) に定められた

財務的な条件を満たさなければならない。

具体的には、基盤準備金比率 (Primary Reserve Ratio)、純資産比率 (Equity Ratio)、損益比率 (Net Income Ratio) という3つの財務分析指標を計算し、強味要因 (strength factor) に変換した上でウェイトを乗じて合算する。こうして計算された指標は、財務責任合成スコア (Financial Responsibility Composite Scores) と呼ばれ、1.5を下回ると別途監視が必要になり、1.0を下回ると別途流動性を確保しないとFSAを利用できなくなる。

ちなみに、財務責任合成スコアによる統制の開始前に、監査法人のKPMGは米国教育省の委託を受けて、高等教育機関の財務分析方法に関する調査を行っている。その報告書 (KPMG Peat Marwick LLP 1996) の内容は、本節で紹介した1980年以来改善されながら使用されている手法の影響を色濃く受けており、財務責任合成スコアはFCIと歴史的に同根の取り組みといえる。

ただし、財務責任合成スコアについては、米国会計検査院 (Government Accountability Office: GAO) から使用されている指標や分析内容が古く、流動性の評価などの重要な視点が欠けていると指摘を受けている (GAO 2019, 10)。今後、アップデートされる際には、本項で紹介した手法に近づく形で改訂される可能性もある。

また、州によっては、州立大学システムのすべての大学にこの財務分析手法を適用し、毎年報告書を公表しているところがある。具体的には、オハイオ州 (Ohio Department of Higher Education 2019)、ミシシッピ州 (Mississippi Institutions of Higher Learning Office of Finance and Administration 2020)、ノースダコタ州 (North Dakota University System 2019)、メイン州 (University of Maine System Office of Finance and Treasurer 2020) などがあげられる。公的大学としてのアカウンタビリティを果たすとともに、大学間での財務状況のベンチマーク等に役立っている。

3. 日本の大学における財務分析への示唆

日本の大学における財務分析は、セクター別に多様な取り組みが行われていることを第1節で確認した。これに対して、米国は1980年から約40年にわたって分析手法を継続的に改善し、標準化して、普及させた実績を持つ。日本は、こうした米国の取り組みから何を学ぶべきであろうか。少なくとも、以下の3点は指摘できると思われる。

1点目は、標準形があることにより、大学間の比較が可能であり、また時系列の変化も追うことができる点である。州立大学システムで一斉一律に取り組み、分析報告書を出しているような例もあり、大学は外からみられ、比較されることに対して真摯に対策を立てなければならない。また、私立非営利大学と公的大学で同様のフレームワークを使用している点も参考になる。国公立大学と私立大学で比較できないかという問題意識をもっている関係者は少なくないものと思われ、スコア化して (限界がありながらも) 比較可能な状態にできるのは利点となる。

2点目は、財務分析の結果を許認可や制度利用の資格要件として利用し、大学が常に注意を向けざるを得ないようにしている点である。具体的には、米国の連邦学生支援制度 (FSA) の利用にあたり、財務責任合成スコアを使用している点である。スコアの計算等については問題点も指摘されているが、米国の大学にとってFSAから締め出されるのは死活問題となるため、財務的な健全性を保とうとする意識は高くなるものと思われる。日本でも新たな就学支援制度の対象となるための財務的な要件が定められたが、財務的な健全性に継続的に目を向けるための有効なインセンティブとして財務分析を制度化することは考えられる。

3点目は、米国の大学における資金調達・運用や財務運営の高度化が財務分析の内容にも反映している点である。今回第2節で紹介した内容は、部分的に日本の大学の実情とはかけ離れている面もある。金融技術を駆使して調達・運用を行う中でさらされるリスクがあり、それを財務分析により察知し、先手を打つことが求められている。業務を複雑化することが一概に良いこととはいえないが、日本の大学もしだいに新たなノウハウで財務運営を行うこととなり、リスクとリターンを常に考えることが必要になるであろう。そうした将来的な検討課題について、今回紹介した手法から学べる部分があるように思われる。

米国では、会計基準の大きな変更があったため、財務分析手法も継続的にアップデートされるものと思われる。今後もそうした動向を追いかけていきたい。

<参考文献>

- 神田由美子・伊神正貫 2018, 『86 国立大学法人の財務諸表を用いた研究活動の実態把握に向けた試行的な分析』文部科学省科学技術政策研究所。
https://nistep.repo.nii.ac.jp/?action=repository_uri&item_id=4232&file_id=13&file_no=3 (2021年3月22日最終閲覧)
- 一般社団法人公立大学協会 2016, 『平成27年度公立大学便覧(公立大学の財政)』。
- 治部眞里・下村智子・佐藤真輔 2007, 『国立大学法人等の財務分析』文部科学省科学技術政策研究所。
https://nistep.repo.nii.ac.jp/?action=repository_uri&item_id=4652&file_id=13&file_no=2 (2021年3月22日最終閲覧)
- 治部眞里・安高志穂・水越彩香・佐藤真輔 2008, 『国立大学法人の財務分析』文部科学省科学技術政策研究所。
https://nistep.repo.nii.ac.jp/?action=repository_uri&item_id=4664&file_id=13&file_no=1 (2021年3月22日最終閲覧)
- 独立行政法人大学改革支援・学位授与機構 2021, 『国立大学法人の財務 令和2年度版』。
※平成28年度版以降の大学別概要：https://www.niad.ac.jp/support/university_finance/ (2021年3月22日最終閲覧)
- 日本私立学校振興・共済事業団 2017, 『私学の経営分析と経営改善計画 平成29年3月改訂版』。
- 日本私立学校振興・共済事業団 2018, 『平成30年度版 今日の私学財政 大学・短期大学編』。
- 文部科学省 2020, 『国立大学法人等の決算について～平成30事業年度～』および『別紙資料集』。
https://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/houjin/detail/1414829_00001.htm (2021年3月22日最終閲覧)
- GAO (Government Accountability Office) 2019, *Higher Education-Opportunities to Strengthen Federal Accountability*, GAO-19-484T.
<https://www.gao.gov/assets/gao-19-484t.pdf> (2021年3月22日最終閲覧)
- KPMG Peat Marwick LLP 1996, *Financial Ratio Analysis Project Final Report*.
<https://www2.ed.gov/finaid/prof/resources/finresp/ratio/full.pdf> (2021年3月22日最終閲覧)
- Mississippi Institutions of Higher Learning Office of Finance and Administration 2020, *Financial Ratios and Trends (2015 - 2020)*.
[http://www.mississippi.edu/finance/downloads/ihl_systems_ratios_and_trends_\(2015_-_2020\).pdf](http://www.mississippi.edu/finance/downloads/ihl_systems_ratios_and_trends_(2015_-_2020).pdf) (2021年3月22日最終閲覧)
- North Dakota University System 2019, *North Dakota University System Financial Review Fiscal Year Ending 2018*.
https://www.ndsu.edu/fileadmin/vpfa/reports/accounting/Financial_Review_2018.pdf (2021年3月22日最終閲覧)
- Ohio Department of Higher Education 2019, *FY 2019 Financial Ratio Analysis*.
<https://www.ohiohighered.org/sites/default/files/uploads/financial/campus-accountability> (2021年3月22日最終閲覧)
- Tahey, P., Salluzzo, R., Prager, F., Mezzina, L., & Cowen, C. 2010, *Strategic Financial Analysis for Higher Education: Identifying, Measuring & Reporting Financial Risks*, KPMG, Prager, Sealy, & Co., LLC, and Attain.
https://emp.nacubo.org/wp-content/uploads/2017/10/NSS_Handbook.pdf (2021年3月22日最終閲覧)
- Tahey, P., Salluzzo, R., Prager, F., Mezzina, L., & Cowen, C. 2016, *Update to the 7th Edition of Strategic Financial Analysis for Higher Education: Identifying, Measuring & Reporting Financial Risks*, Prager, Sealy, & Co., LLC, and Attain.
- Tandberg, D. A. 2018, *Monitoring and Assessing the Financial Health and Risk of Colleges and Universities*, State Higher Education Executive Officers Association, October 2018.
https://sheeo.org/wp-content/uploads/2019/03/SHEEO_HealthRiskWP.pdf (2021年3月22日最終閲覧)
- University of Maine System Office of Finance and Treasurer 2020, *FY2020 Core Financial Ratios and Composite Financial Index*.
<https://www.maine.edu/finance/wp-content/uploads/sites/39/2021/03/F-UMSystem-FY20-ratios.pdf> (2021年3月22日最終閲覧)

<注>

ⁱ 1987年に別の大手監査法人 Klynveld Main Goerdeler と合併し、現在は KPMG となっている。

-
- ii 2015 年度以前は、旧独立行政法人国立大学財務・経営センターで作成していた。
 - iii Web サイトから入手可能な情報は、大学および附属病院の経費総額のみとなっている。
<http://www.kodaikyo.org/?cat=31> (2021 年 3 月 22 日最終閲覧)
 - iv 3 カ月以内に満期を迎える投資等が含まれる。
 - v 株式等の貸借取引であり、貸借料や担保の差し入れなどの資金の動きがある。
 - vi 長期債による資金調達を予定しており、発行までのつなぎ資金を調達するための証券。

大学改革支援に関する調査研究 2020年度プロジェクト報告書

2021年3月発行

編集・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

(空白)

(裏表紙)