逆境の先に更なる飛躍の可能性

—— 経営課題の直視，持続的成長への自己革新 ——

西尾 章治郎

1. 法人化後を振り返る

今から20年前の2004年に「国立大学」は「国立大学法人」として新たな門出を迎えた。その際の国会審議の附帯決議には、国立大学法人へと移行した後も、運営費交付金については、従来以上に各国立大学における教育研究が確実に実施されるに必要な所要額を確保するよう努めることが明記されている。

では、国立大学運営費交付金は、その後これまでどのように推移してきたのか。文部科学省の資料（「第4期中期目標期間における国立大学法人運営費交付金の在り方に関する検討会」資料）によれば、2004年度が1兆2,415億円であるのに対し、2023年度予算案は1兆784億円と約13%も減額している。

他方で、同資料において示されている国立大学法人等（90法人）の経常費用の変遷は考察に値する。2005年と2019年を比較すると約30%の増（2005年2兆4,277億円，2019年3兆1,964億円）となっている。国立大学法人等の決算ベースによる経常費用については、教育研究の高度化や国立大学等が果たすべき役割の多様化に加え、光熱水料の単価上昇、消費税増税といった外的要因もあり、全体として増加傾向にある。

また、経常収益についても同様に約30%の増（2005年2兆4,963億円，2019年3兆2,378億円）となっており、国立大学法人等の決算ベースによる経常収益については、高度先端医療の実施等に伴う附属病院収益の増加や、共同研究や寄附金といった外部資金の受入額増に伴い、

経常費用と同様に全体として増加傾向である。一方、運営費交付金収益については、2016年度開始の第3期中期目標期間以降は同額程度で推移している。ただし、後述する「三重苦」から、運営費交付金の実質的な減額は、一昨年度から昨年度にかけて5%に留まらない。

これらの事実を照らし合わせてみると、各国立大学が法人化以降幾度の改革を実行する過程において、否応なしとも言える形で運営費交付金への依存度は下がり、運営費交付金以外の多様な財源を自ら獲得し、それを元手に活動を活性化してきたことが浮かび上がる。

さて、第1期中期目標期間以降の国による大学改革の政策的ハイライトとしては、2005年の中央教育審議会『我が国の高等教育の将来像（答申）』に始まり、2013年の「ミッションの再定義」、**「国立大学改革プラン」**等があり、第3期中期目標期間の2016年には**「指定国立大学法人制度」**の創設があった。そして、今期の目玉は何といても**「国際卓越研究大学制度」**とそれと連動した**「地域中核・特色ある研究大学強化促進事業」**の開始である。いずれも我が国の研究力の危機的な状況に鑑み、更なる高みを目指すべく、大学の運営体制への厳しい直視から始まり、一大学に留まらない持続的な成長戦略を自律的に描き、戦略とアウトカムの社会的説明責任を果たしつつ、我が国の国立大学総体として研究力を強化し世界のトップ大学と比肩することを意図するものと捉えることができる。

2. 「三重苦」に直面

大学経営は、いや日本における経済界でも相似的なのかもしれないが、正に今、活動基盤の「三重苦」に直面している。さらに、来年度からは、医師の働き方改革への大学病院の対応に伴う緊急的な財政支出により三重苦が四重苦になり、さらに「多重苦」の度合いが増えていくことは確かである。

「一つ目の苦」とは、昨今の地政学的リスクの高まり等に起因する、光熱費や研究資材等の教育研究のインフラを脅かすコストの高騰である。大阪大学においても2022年度の光熱費が前年度の約1.7倍となるなど、教育研究活動に大きな影響が生じている。2022年度においては、第2次補正予算により光熱費高騰に対する緊急的な激変緩和策として国から予算の追加措置が行われたものの、決して十分なものではなかった。そのため、計画していた発展的教育研究事業の一部を縮小することなどで何とか対応せざるを得ず、先行きを含めて極めて憂慮すべき状況である。

「二つ目の苦」とは、施設整備における建設コストの高騰である。世界的な原材料の品薄・高騰の影響により、建設業界では幅広い資材について、かつて経験のない価格高騰や納期の遅れが発生している状況にある。なお、国土交通省が発表している「建設工事費デフレーター」の建設総合の指標でも2018年4月の103.7ポイントから2023年6月には123.9ポイントに上昇しており、単純比較すると約19%もの工事コストが上昇していること

となる。

さらには、建設業界における働き方改革に伴う、いわゆる「2024年問題」（建設業界の労働法制の改正適用）も無視できない。そのため、これまで以上に戦略的な施設マネジメントが大学経営上も重要になってきている。特に関西地方では、2025年開催の大阪・関西万博に向けて施設整備が急ピッチで進められていることや、2024年以降に控えている大阪IRの計画も考慮すると、この後も工事の集中による更なる資材高騰や人手不足の影響が周辺地域の事業計画に及ぶことは必至と考えられる。

本学においても、現在整備中の医学部附属病院新棟の建設費が当初の契約額より大幅な増額を余儀なくされるなど、病院経営にも大きな影響を与えている。

最後に「三つ目の苦」は人件費の高騰である。年々上がっている社会保険料や人事院勧告への対応、さらに社会一般の情勢としての「賃上げ基調」など、人件費を押し上げる状況にある。具体的には、本学においても法人化の初年度である2004年度の総人件費（法定福利費等の事業主負担を含む）を100とした場合に2022年度は137.7となっており、継続的な上昇傾向にある。優秀な人材を確保するためにも人への投資は重要である一方で、人件費の高騰が大学経営を圧迫している現状もあることから、今後より実効的かつ経済的合理性に富む人事・給与マネジメントの構築が急務である。

3. 迫られる第5期中期目標期間に向けた抜本的見直し

教育研究の基盤となる経費の確保に関して、前述の「三重苦」のような逆風の中で、現行の運営費交付金の配分方式では、配分された運営費交付金により各大学が社会情勢の変化に合わせて柔軟に対応することは限界に近い状態であり、前述の国会附帯決議が順守されているとは言い難い。これまでも「法人運営活性化支援」「重点支援評価」、そして現在は「成果を中心とする実績状況に基づく配分」など、運営費交付金の内側に様々なパフォーマンス・ファンディングが導入されている。このような傾斜配分的要素を導入するとすれば、むしろ運営費交付金の枠外に付加する形態として、各大学がその特性を生かし発展への道筋を拓くための基盤的経費を充実することが必要である。その実現こそが、各大学における改革に向けてのインセンティブとして大きな効果が生まれるものと確信する。

第5期中期目標期間における運営費交付金の算定ルールの策定に向けては、真に各大学の特長的な変革モチベーションが向上する実効性のある仕組みを考慮しつつ、社会経済動向に連動した措置の在り方を十分に考慮した基盤的経費の配分方式の抜本的な見直しについて、関係者間で徹底した議論をすることが必要である。

4. 課題を反転させ、未来を拓く

Albert Einstein（アインシュタイン）の格言として、「In the middle of difficulty

lies opportunity. (困難の中にチャンスがある。)」はよく知られている。前述のような「三重苦」を含め国立大学を取り巻く環境は一層厳しい状況であり、座して待てば「船が沈むのを待つ」のみとなるであろう。大学の持続的成長を遂げるためには、前述のような活動基盤の充実に向けた課題について十分に策を練って克服していかなければならない。現状からは国民の税金によって賄われる運営費交付金を基底としつつ、大学の活動に対する社会のステークホルダーからの共感を得て優秀な学生は当然のこと、「資金」をも世界中から惹きつけていくことが求められる。

大阪大学は、国立大学でありながら民間の強い意思と資金により創設された大学という稀有な出自を持ち、創立当初より社会と連携して活動するという精神が息づいている。産学連携では全国国立大学の中でトップクラスの実績を有し、多様な財源獲得の改革の旗手としてリーダーシップを発揮していると自負している。

2022年には、改めてその原点の精神に立ち戻り、大学の活動のスキームを大きく変革し、社会と共に社会課題を解決し、“生きがいを育む社会創造”を目指す方向性を強力で打ち出した。そして、第4期中期目標期間に加え、さらにその先も見据えた中長期的な経営ビジョンである「OU (Osaka University) マスタープラン」を策定した。

様々な地球規模の課題が人類を脅かし人類社会の健全な存続が危ぶまれている今、アカデミアの最高学府である大学に

負託された“社会貢献に繋がる自由意思での研究が生む価値創造”の実践には、社会との緊密で持続的な連携による創造活動が必須である。このような社会のステークホルダーと混然一体となって創造活動を推進する「共創 (Co-Creation)」の概念は、筆者が総長に就任した直後の2015年に、全国の大学に先駆けて提唱したものである。この社会との共創を最大限に活性化させるために本学が持つ「知性」「英知」を結集し、社会を変革する力を生み出すことをOUマスタープランの中核に据えた。

そして、OUマスタープランを支える基本コンセプトとして、「OUエコシステム」による「知」「人材」「資金」の好循環を核に大学を活性化することを掲げている。ここでのエコシステムとは、常に社会と共創を続けることで抽出される社会からの課題等について社会の多様なステークホルダーと共に考え、教育研究の現場に戻し、新たな知・人材を創出する仕組みである。ステークホルダーとの共創により持続的な社会変革を起こす本エコシステムは、社会と共に歴史を積み重ねてきた強みを生かし得る本学ならではの仕組みであり、大学と社会が共に成長しながら理想とする未来社会を創造することに果敢に挑戦するこの取組に対して、経済界をはじめとする社会からの期待は極めて大きく、大学が抱える危機的状況を打破するための鍵となるものである。

5. 自己革新への挑戦

OUマスタープランで掲げるエコシステムを実効性があり、かつ、スケラブルな形で循環させていくためには、大学が社会の流れを的確に捉えて柔軟に自己変革をしていくことが必要となる。この点、大阪大学は構成員が一丸となって自律的に変革を起こす組織文化が醸成されている。遡ること国立大学法人化を間近に控えた2003年3月に制定した『大阪大学憲章』において、自らの基本理念を掲げ、大阪大学の全構成員の指針としている。11項目からなる本憲章の第8項において「改革の伝統の継承」が謳われ、「大阪大学は、つねに世界に先駆けて新たな学問分野を切り拓き、それに見合った教育研究組織を生み出してきた自己革新の伝統を継承し、絶えざる組織の点検・再編に努める。」と記されている。このような理念の共有だけではなく、大阪大学は、大学の進むべきビジョン等の共通認識を図るために構成員と共に日常的に対話する「Active Dialog」の取組を重視している。

例えば、次年度の研究科・研究所等の部局の運営方針、重要施策や課題等を総長・理事と各々の部局執行部とで対話する場を設けるとともに、その対話の場で浮かび上がった課題等を題材に、大学経営担当と教育研究担当の2名の統括理事

(大阪大学版プロボスト)が全部局を回り、きめ細かに対話して意識共有を図り、大学運営を力強く実効的なものに行っている。

さらに、2021年度から毎月1回、総長・理事が一つの部局を訪問し、教員のみならず学生、若手研究者、事務職員等も自由に参加できる懇談会を開催し、当該部局の活動を中心とした「今を語り合う場」を設けている。その模様は広く全学にオンライン配信し、どこからでも質問や課題提起ができるようにしている。このような活動により「風通しのよい組織」が構築できており、それによってもたらされる「共通認識と人のつながり」は弛まぬ自己変革の原動力となるに違いないと確信している。

今後、更に活動を世界規模でスケールアップして持続的な成長を遂げ社会変革にコミットしていくためには、資金的な後ろ盾も当然必要である。国際卓越研究大学制度による配分資金は、単に「生き延びる」ためではなく、本学が国際的に一段とハイレベルな大学になるために必要不可欠である。経営課題を直視し自らの持続的成長への自己革新を遂げつつ、我が国の国立大学に寄せられる社会からの期待に応えなければならない。大学の挑戦は続く。

(大阪大学 総長/データ工学)