

国立大学における外部資金獲得に向けた 組織体制整備とガバナンス・コントロールの課題

— 国立大学法人神戸大学の事例 —

松 尾 貴 巳

国立大学は平成16（2004）年に法人化され、6年間を一つの区切りとする中期目標期間は令和4年（2022）年度から第4期目となり、令和5年度末で法人化されて20年となる。この間、教育研究経費が増加する中で主要財源である運営費交付金は減少し、国立大学は、競争的資金や民間企業からの共同研究受入れなど外部資金の獲得に向けて取り組んできた。また、NPM指向の法人管理によって、運営費交付金の一部は業績評価に基づく成果による配分がなされ、大学という高等教育の領域は市場化が進展してきたといえる。他方、ガバナンス面においては、大学法人のトップマネジメントに集権化されると共に、子会社を含めたグループレベルのガバナンスが求められるようになった。本稿では、国立大学を取り巻く財務的、制度的環境変化を整理すると共に、神戸大学の産官学連携本部組織の事例を通じて、国立大学に多層的なガバナンスが求められていることを明らかにしたい¹⁾。

1. 大学を取り巻く経営環境の変化

1.1 運営費交付金収益の減少と外部資金依存度の高まり

平成16（2004）年に国立大学は法人化した。6年間を一つの区切りとする中期目標期間は令和4年（2022）年度から第4期目が始まっている。国立大学の法人化以降の財務状況、令和3年度に実施された国立大学法人会計基準の大幅な変更の内容、変更の影響については、松尾（2023）で整理しているが、本節においてその内容を要約すると共に令和4年度決算状況について補足し整理したい。

令和5（2022）年3月に公表された国立大学法人運営費交付金は、1兆784億円であった（文部科学省 2023）。令和4年度当初予算比2億円減であり、ほぼ同額である。松尾（2023）では、法人化間もない平成17年（2005）年度とコロナウイルス感染症対応の影響の出る前の令和元

1) 本稿は非営利組織の業績管理研究を専門とする筆者の研究者としての個人的見解であり、組織としての大学の方針を示すものではない。

（2019）年度、令和3年度との比較を行った。大学から見れば運営費交付金は収益となるが、その規模は、平成17年度と令和元年では7.3%減、平成17年度と令和3年度との比較では6.9%減であった。他方、平成17年度と令和3年度との比較では、経常費用（附属病院の診療経費を除く）は16.1%、教育研究経費は35.8%（1,281億円）増加している（法人支援課 2022a, 2022b）。運営費交付金収益が減少した中で増えてきたのが、外部資金（補助金収益、受託研究収益、寄付金、研究関連収益）である。新型コロナウイルス感染症対策関連の補助金の影響がなかった平成17年度（2,060億円）と令和元年度（4,523億円）とを比較しても、119.6%（2,463億円）増加しており（法人支援課 2022a, 2022b）、運営費交付金が減る中で外部資金を伸ばすことで教育研究経費の増加を補ってきた。

第3期中期目標期間（平成28年度～令和3年度）では、国立大学は図表1の3類型に区分され、「全学的に世界で卓越した教育研究，社会実装を推進する取組を第3期の機能強化の中核とする」（法人支援課 2022a）と位置付けられた国立大学は、研究教育基盤の強化をはかるうえで外部資金への依存度がより高まった。外部資金には、企業（株式会社）、国、地方公共団体、独立行政法人などからの受託研究費、科学研究費補助金、寄附金などが含まれる。第3期中期目標期間の初年度（平成28年度）と最終年度（令和3年度）を比較すると、重点支援③に該当する16大学では、外部資金は23.4%増加した（令和2年度と令和3年度はコロナウイルス関連補助金の影響があるため、令和3年度補助金については、令和元年度の水準であったと仮定した場合²⁾）。外部資金の中でも民間企業からの受け入れが主である共同研究の受入額は、重点支援③に相当する大学は、外部資金に占める割合が9.2%から13.0%に増え、産学連携の共同研究費の受け入れが積極的に行われたことがうかがえる。

図表1 第3期中期目標期間における国立大学の分類

カテゴリー	特性
重点支援① (55大学)	主として、人材育成や地域課題を解決する取組などを通じて地域に貢献する取組とともに、専門分野の特性に配慮しつつ、強み・特色のある分野で世界ないし全国的な教育研究を推進する取組等を第3期の機能強化の中核とする国立大学法人を重点的に支援する。
重点支援② (15大学)	主として、専門分野の特性に配慮しつつ、強み・特色のある分野で地域というより世界ないし全国的な教育研究を推進する取組等を第3期の機能強化の中核とする国立大学法人を重点的に支援する。
重点支援③ (16大学)	主として、卓越した成果を創出している海外大学と伍して、全学的に世界で卓越した教育研究，社会実装を推進する取組を第3期の機能強化の中核とする国立大学法人を重点的に支援する。 北海道大、東北大、筑波大、千葉大、東京大、東京農工大、東京工業大、一橋大、金沢大、名古屋大（東海国立大学機構）、京都大、大阪大、神戸大、岡山大、広島大、九州大

法人支援課（2022a）をもとに筆者作成

2) 各大学の公表決算情報に基づく神戸大学財務部分析資料に基づく

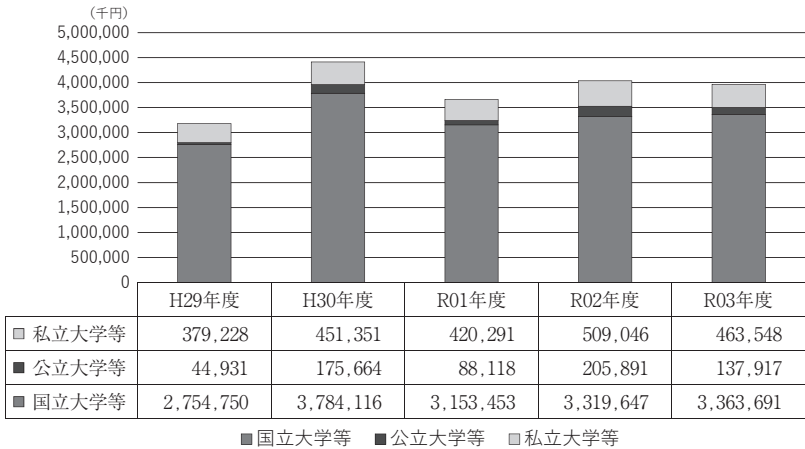
国立大学全体の傾向として、運営費交付金が減る中で外部資金への依存度が高まったと見られるが、とくに多額の研究費を必要とする重点支援③に属する大学ではその傾向がより強く出ており、外部資金収益が運営費交付金収益を上回る大学も出てきた。令和3年度決算においては、重点支援③16大学では14大学が運営費交付金に対する外部資金の割合が5割を超えており（財務諸表附属明細書）、5大学（東北大：98.8%、東工大：92.9%、東京大：131.3%、京都大：150.2%、大阪大：117.0%）では運営費交付金に対して8割以上の外部資金を獲得していた²⁾。令和4年度決算では、人社系に特化している一橋大学を除く15大学が5割を超えている。8割を超えた大学は11大学に増え（東北大：108.5%、千葉大学：85.7%、東京大：143.5%、東工大：105.5%、東農大：83.4%、東海国立：114.7%、京都大：130.3%、大阪大：138.6%、神戸大：87.5%、広島大：81.0%、九大：84.2%）、6大学が100%を超えている²⁾。

外部資金のうち、少なくとも受託研究費や科学研究費補助金は、それまでに蓄積された研究成果や研究しようとする研究内容の質の高さが採択に影響を与えるという意味では、外部資金を伸ばしている大学は、研究成果と研究費獲得の好循環が生まれていると見ることができる。

また、研究成果は、知財として資産化されライセンスされる場合は知財収入（特許関連収入）をもたらす。令和3年度の国立大学の特許権収入額は33.6億円（全大学は39.7億円）であり（文部科学省 科学技術・学術政策局 2023）、国立大学の外部資金6,126億円（文部科学省 2022）に対する割合は小さいが、令和3年度の実績は、平成29年度との対比では約2割程度伸びている（図表2）。さらに、研究内容にもよるが、研究者自身が自らの研究成果をもとに事業化を行い起業する場合は、大学発のベンチャー企業が生まれる。そして、大学が、ベンチャーファンドに出資し、間接的に投資する場合は投資収益が生まれることになる。

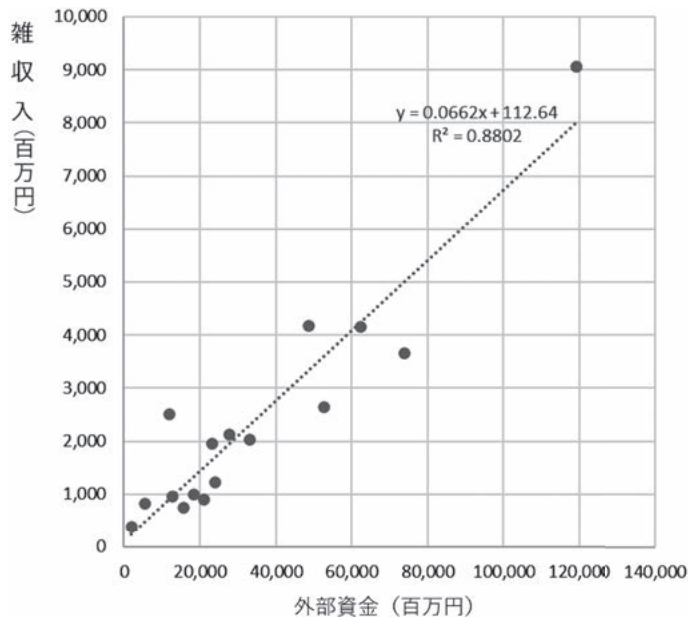
知財収入は、決算報告書の雑収入（収益）の一つであり、雑収入には、知財収入のほか、施

図表2 大学の知財収入



文部科学省 科学技術・学術政策局（2023）に基づき作成

図表3 外部資金と雑収入の傾向（重点支援③16大学）



神戸大学財務部分析資料に基づき作成

設貸付料収入、宿舍・寄宿舍料収入、農場収入、財務収益が含まれ、外部資金の額が多い大学は雑収入も多い傾向がみられる（図表3）。重点支援③16大学の、運営費交付金に対する雑収入の割合は平均8.6%であるが、前年比7.3%伸びており、今後、受託研究等の外部資金の増加に応じて、雑収入も増える可能性がある。たとえば、大学が建設した研究ラボに民間企業が入居し、共同研究が行われ、生まれた特許について大学も権利を持つ場合、施設貸付料収入、共同研究収入、知財収入が生まれることになり、研究基盤の総合的整備が雑収入の増加をもたらす可能性がある。

国立大学法人化以降、教育研究経費が増える中で運営費交付金が増えず、不足分を外部資金で補ってきたというのは法人化以降の長期的な傾向である。令和2（2020）年に文部科学省が公表した「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」では、国立大学法人は、「納税者である国民はもとより、学生、卒業生、研究者、学界、産業界、地方自治体をはじめとした国内外の多様なステークホルダーと積極的に関わり合い、拡張した機能による活動が新たな投資を呼び込むことで、社会変革の駆動力として成長し続ける戦略的な大学、いわば真の経営体に転換することが急務である」とされ、多様なステークホルダーとの連携、共創を行い、新たな資金循環を実現する大学経営モデルに転換することで、経済社会システムを変革させることを目指すことが促されている（検討会議 2020, 3-4）。このような方針の「経営観」は、令和3年度に改正された国立大学法人会計基準にも表れてい

る。法人化当時の会計基準の大きな特徴であった損益均衡の原則について見直しが行われ、資産見返負債の会計処理の廃止、国立大学法人等業務実施コスト計算書の廃止、それに伴う資本剰余金を減額したコスト等及び国立大学法人等の業務運営に関して国民の負担に帰せられるコスト等の注記の追加並びに減価償却引当特定資産及び国立大学法人等償還引当特定資産の新設である。減価償却費が損益外処理された根拠は、国立大学の業績を評価するうえで、当該大学の意思決定で完結し得ない行為に関連する費用は損益計算に含めるべきでないとの考え方があった。施設整備等は国の計画、関与によって資産購入の決定・許可が行われるため、国が購入の意思決定した資産の更新については、国によって別途手当がなされるべきであり、資本維持のための減価償却費の計上も不要であると考えがあった（金丸 2010）。もちろん、依然として国によって施設整備が行われている部分があるが、外部資金が増え、大学自身の意志決定によって設備投資される資産は、大学自身によって再投資の資金を確保する必要がある。経営が私立大学、民間企業に近づいているともいえ、資金確保のための財源の多様化を進めていく必要がある。小林・柴（2013）によれば、公共経営の変容によって求められる会計機能も変化するとしているが、国立大学の場合、予算の制約の中で法人化され、大学の事業・財務構造が変容したことで、発生主義会計をとりながら官庁会計を維持しようとして組み込んだ計算システムの必要性が低下したものと考えられる。

このような傾向において、国立大学の格差が増大し序列化が進展したとの指摘もある（藤村 2022）。令和4年の総合科学技術イノベーション会議（地域中核・特色ある研究大学総合振興パッケージ）では、地域の中核大学や特定分野の強みを持つ大学が、その強みを十分発揮できるよう支援することが強調されており、国の補助金事業においては評価される大学とそうでない大学との格差が広がる可能性がある（総合科学技術・イノベーション会議 2022）。大学としては、補助期間が限定された補助事業を有効活用し、長期的にプラスの資金循環の仕組みを構築することが求められている。そのためには、研究成果を知財ライセンス収入やキャピタルゲインに結び付け、回収された資金でさらに研究力を高めていく好循環に向けた取組が今後益々重要になり、資金活用についての方針や戦略も重要となる。必ずしも特許や事業化に結び付かない重要領域への配分や、経費のかかる国際出願については対象を厳選し資金支援するなど戦略的な投資が重要となる。

1.2 大学発知財化の促進と大学発ベンチャーの育成に向けた制度整備

大学などの高等研究機関で生まれた知財の社会実装については、経済成長、新産業育成の観点から、国立大学が法人化される以前から制度整備が始まっていた。大学には研究資源が集中しており、新産業の芽となる研究が行われているにも関わらず十分活用されておらず、また、研究開発を行う民間企業が備えている知的財産管理機能について、大学は組織体制整備も十分行われていないという課題があった。平成10（1998）年に施行された「大学等における技術に

関する研究成果の民間事業者への移転の促進に関する法律」により、一定の要件を満たす組織を設置した場合、承認 TLO として認可を受けることで、特許料の減免、国立大学の出資法人としての子会社設置が認められるようになった。この制度により、大学の研究成果を民間事業者にライセンスする業務を専門に行う組織（承認 TLO）を持つ大学が増えた。設置形態は多様であり、大学内に専門組織を設置する場合もあれば（佐賀大、群馬大等）、大学の子会社として設置する場合があります（東京大学、神戸大学等）、株式会社が複数の連携大学の業務を担う場合もある（㈱京都 TLO 等）（経済産業省 2023）。

また、平成26（2014）年施行の「産業競争力強化法」により、要件を満たす一部の国立大学法人は大学ファンドを通じて大学発ベンチャーへの出資ができるようになり、国から4大学（東北大、東京大、京都大、大阪大）に対して、約1000億円が出資された。そして令和4（2022）年度からはすべての国立大学を対象に、地域金融機関などが設置したベンチャーファンドにLP（Limited Partner）として出資できるようになった。学内研究者が起業した場合、大学はベンチャーファンドを通じて出資することで、短期的には知財ライセンス収入、中長期的にはキャピタルゲインを得ることも可能になった。

承認 TLO やベンチャーファンド以外にも、国立大学は多様な形で出資が可能になった（図表4）。研究成果活用型としては、民間企業との共同研究に関わる研究所や実用化を企画、あつ

図表4 国立大学の出資範囲

項目		開始・改正年	対象	事業内容
Ⅰ. 研究成果の活用	1. 成果活用促進事業者	令和3年・政令改正	全ての国立大学法人等	民間事業者との共同・委託研究の形で、大学の技術に関する研究成果を実用化するために必要な研究を行う事業者（例：大学が創出したシーズを元に企業等と共同研究を行う研究所）
	2. 特定大学技術移転事業者（承認 TLO）	TLO法の公布：平成10年（適用は独法化以降）	全ての国立大学法人等	大学が民間事業者との共同・委託研究の形で行う、大学の技術に関する研究成果を実用化するために必要な研究等を企画・あつせんする事業者（例：大学の有するシーズと企業のニーズをマッチングする OI 機構）
	3. 特定研究成果活用支援事業者	平成26年・出資認可の告示改正	全ての国立大学法人等	大学発ベンチャーに投資・支援等を行う認定 VC・ファンド
	4. 研究成果活用事業者	令和4年・法律改正により拡大	全ての国立大学法人等	大学の研究成果を活用したコンサルティング、研修・講習等を実施する事業者
	5. 指定国立大学研究成果活用事業者	令和4年・法律改正により新設	指定国立大学法人	大学の技術に関する研究成果の提供を受けて、商品やサービスを開発・提供する大学発ベンチャー
Ⅱ. 教育研究施設の管理・利用促進	6. 教育研究施設管理等事業者	令和4年・法律改正により新設	全ての国立大学法人等	大学が保有する教育研究施設等の資源を社会に還元するため、教育研究施設等の管理と他の研究機関等による利用を促進する事業を行う事業者

文部科学省地域振興課（2021）に基づき作成

せんする事業者である。指定国立大学法人は、実際に商品を開発・提供する大学発ベンチャーへの直接出資も認められている。指定国立大学法人以外の大学は、上記ベンチャーを含めベンチャーへの直接的な投資はできないが、ライセンス収入など大学が受け取る対価をベンチャー企業に還元するなどの理由で株式・新株予約権を取得することはでき、当該企業が公開等行った場合はキャピタルゲインを受け取ることが可能である。以上のように、非営利性の高い独立行政法人である国立大学が、子会社として営利企業である株式会社を保有し、大学法人グループとして活動を行い、グループ企業からの資金循環も考慮した経営管理を行う必要性が高まっている。

2. 大学のガバナンスとコントロール

2.1 国立大学法人におけるガバナンス

前節の通り、国立大学は、伸長する研究教育経費に応じて増加しない運営費交付金収入の不足分を補うために外部資金の比重を高めてきた。その結果、年度ごとの運営費交付金を使って、当該年度の研究教育のため予算を消化するというような単年度のフロー計算で管理される部分は依然として残っているものの、国以外の多様な財源からの資金の流れが生じ、また、それらの資金を自らの意思決定で施設や企業に投資することによって資金を資産として固定化し、複数年度にわたって資金を循環させるというフロー、ストック両面の管理が重要になったといえる。また、自ら出資する子会社の管理も必要となり、グループ経営としてのガバナンスも必要になっている。

国立大学経営のガバナンスについては、平成16年（2004年）の法人化の際に、基本的な骨格が作られ（法人支援課 2004）、国立大学法人は、独立行政法人通則法の規定を準用（第35条）しつつも、国立大学固有の特性（大学の自治等）を踏まえた制度設計が行われた（図表5）。

水田（2015）によれば、大学等の高等教育機関におけるガバナンスの視点は大きく2つに分けることができる。一つは、機関（大学組織）内部の統制に関する「ミクロガバナンス」であり、他方は、外部（特に政府）による機関の統制に関する「マクロガバナンス」である。

マクロガバナンスとは、2004年の国立大学法人化により、法人として外部化されたことで生じた政府による機関（大学）に対するガバナンスである。わが国における国立大学法人化は、NPM（New Public Management）の潮流にそった民間部門の経営管理慣行を志向したものであり（Pollitt and Bouckaert 2004）、大学組織の管理は、経費管理を中心とするコストセンターとしての「知の共同体」の管理から、多様な財源を調達・確保することで活動が保障される「知の企業体」としてプロフィットセンター的な性格に変容した（山本 2015）。法人化前から、一定の自主性、自律性が暗黙的に保障されていたが、法人化によって、大学の自主・自律は制度化され、運営費交付金は一括交付金となり、学長を中心とする執行部による予算編成権に委

図表5 国立大学法人与独立行政法人との制度上の異同（発足時）

	国立大学	独立行政法人
運営組織	基本的な運営組織：役員会、経営協議会、教育研究評議会	法人の運営組織は、原則として各法人の裁量
長の任命	学長は、経営協議会の学外委員と教育研究評議会の代表者（各同数）からなる「学長選考会議」の選考に基づき、文部科学大臣が任命	主務大臣が法人の長を任命
長の解任	学長の解任は、「学長選考会議」（半数が学外者）の申出により、文部科学大臣が実施	主務大臣が、法人の長を解任
中期目標	中期目標は、文部科学大臣が各大学の意見に配慮し策定 中期目標期間：6年 中期目標の記載事項として、「自己評価や情報発信に関する事項」を義務化	主務大臣が中期目標を策定・指示 中期目標期間：3～5年
評価	「国立大学法人評価委員会」が、大学評価・学位授与機構の行う教育研究の評価結果を尊重し、経営面を含め総合的に各法人の評価を実施	独立行政法人評価委員会が評価

国立大学法人支援課（2004）に基づき作成

ねられることになったことで、政府と機関との関係において分権化が進んだ。行政組織のNPMの文脈では、分権化によって拡大した裁量に対応し客観的な成果が求められるようになり、その業績を測定することでコントロールしようとする管理式アカウンタビリティが重要となる（毎熊 2002）。国立大学の場合、目標管理制度や国立大学法人会計などの企業経営に近い管理手法が導入され、また、政府としては、引き続き税金を運営費交付金等の予算として措置する必要があるため、監督・監視のコントロールが強くなった。とくに、法人化第3期中期目標期間の後半の令和元年度からは、運営費交付金の配分方法は、その一部が評価指標に基づく相対評価に移行した（法人支援課 2019）。

評価を予算配分に利用しようとする、客観性の高い評価指標で統一的に評価する必要がある。令和元（2019）年度からの評価指標の変遷を見ると、2020年度からは指標が増やされ、より多元的に評価されるようになった（図表6）。また、2021年度からは学部特性を考慮するために学系別評価が行われ、2022年度からは大学グループ別の評価が行われ（図表7）、大学の特性が考慮されるようになった。

NPMにも基づく分権化における政府と機関（大学）との関係を、機関内部部門（部局）・研究者個人にまで広げて考えると、予算配分権が学長に権限移譲されたことで、学内においては集権化が進み、エージェンシー理論の観点からみれば、研究者個人レベルの利得は低下したと見ることができる（藤村 2007）。

複雑性の高い業務を委託（権限移譲）する場合、管理コスト（エージェンシーコスト）が高まる可能性があるため、行政サービスにおけるアウトソーシングにおいても、測定やモニタリングが難しければアウトソーシングが敬遠されることが指摘されている（Brown & Potoski

図表 6 評価方法の変遷

年度	評価方法（評価指標）	対象額、配分率
2019(R1)年度	①会計マネジメント改革状況 ②教員一人当たり外部資金獲得実績（共同研究等の研究教育資金、寄附金等の経営資金）③若手研究者比率 ④運営費交付金等コスト当たり TOP10%論文数（試行）⑤人事給与・施設マネジメント改革状況	対象額：700億円 配分率：90-110%
2020(R2)年度	①(追加)卒業・修了者の就職・進学等の状況 ②(追加)博士号授与の状況 ③(追加)カリキュラム編成上の工夫の状況 ④若手研究者比率 ⑤運営費交付金等コスト当たり TOP10%論文数 ⑥(追加)常勤教員当たり研究業績数 ⑦(追加)常勤教員当たり科研費受入件数・受入額 ⑧常勤教員当たり受託・共同研究等受入額 ⑨人事給与マネジメント改革状況 ⑩(追加)ダイバーシティ環境醸成の状況 ⑪会計マネジメント改革状況 ⑫寄附金等の経営資金獲得実績 ⑬施設マネジメント改革状況	対象額：850億円 配分率：85-115%
2021(R3)年度	指標は R2 年度と同じ。教育研究に関わる指標は学系別	対象額：1,000億円 配分率：80-120%
2022(R4)年度	①卒業・修了者の就職・進学等の状況 ②博士号授与の状況 ③大学教育改革に向けた取組の実施状況 ④若手研究者比率 ⑤運営費交付金等コスト当たり TOP10%論文数 ⑥常勤教員当たり研究業績数 ⑦常勤教員当たり科研費受入件数・受入額 ⑧常勤教員当たり受託・共同研究等受入額 ⑨人事給与マネジメント改革状況 ⑩会計マネジメント改革状況 ⑪寄附金等の経営資金獲得実績 ※評価はグループ別に評価	1000億円 75-125 指定（70-130）
2023(R5)年度	指標は R4 年度と同じ。 研究指標を中心に評価ウエイトを実績：伸び3：1を1：1に変更し伸びをより重視。	1000億円 75-125 指定（70-130）

法人支援課（2019,2020, 2021, 2022c, 2023）に基づき作成

図表 7 第4期中期目標期間における国立大学の分類

カテゴリー	特性	大学
グループ①	主として、地域に貢献する取組とともに、専門分野の特性に配慮しつつ、強み・特色のある分野で世界・全国的な教育研究を推進する取組を中核とする国立大学のうち、附属病院を有する国立大学	旭川医科大学、弘前大学、秋田大学、山形大学、群馬大学など28大学
グループ②	主として、地域に貢献する取組とともに、専門分野の特性に配慮しつつ、強み・特色のある分野で世界・全国的な教育研究を推進する取組を中核とする国立大学のうち、附属病院を有しない国立大学	北海道教育大学、室蘭工業大学、小樽商科大学、帯広畜産大学、北見工業大学など27大学
グループ③	主として、専門分野の特性に配慮しつつ、強み・特色のある分野で地域というより世界・全国的な教育研究を推進する取組を中核とする国立大学	筑波技術大学、東京外国語大学、東京学芸大学、東京芸術大学、東京海洋大学、お茶の水女子大学、電気通信大学など14大学
グループ④	主として、卓越した成果を創出している海外大学と伍して、全学的に卓越した教育研究、社会実装を推進する取組を中核とする国立大学のうち、指定国立大学	東北大学、筑波大学、東京大学、東京医科歯科大学、東京工業大学、一橋大学、名古屋大学、京都大学、大阪大学、九州大学
グループ⑤	主として、卓越した成果を創出している海外大学と伍して、全学的に卓越した教育研究、社会実装を推進する取組を中核とする国立大学	北海道大学、千葉大学、東京農工大学、金沢大学、神戸大学、岡山大学、広島大学
グループ⑥	研究基盤の共同利用や、大学の枠を越えたネットワーク化を推進する大学共同利用機関	人間文化研究機構、自然科学研究機構、高エネルギー加速器研究機構、情報・システム研究機構

法人支援課（2023）をもとに筆者作成

2003)。多様な研究教育を行っており、その構成や規模も異なる大学組織の多様性を考慮した評価方法を開発することは容易ではなく、成果に基づく配分においても試行錯誤がなされてきたことがうかがえる。

機関（大学組織）内においては、資源制約が強まる中で、トップマネジメントの権限と外部に対するアカウンタビリティが強まったことで、組織内をどのようにコントロールするかという課題が生じた。大学組織では、知識集約型で自律性の強いアカデミック・プロフェッショナルが決定的な役割を担い、企業の雇用者よりもはるかに自己の効用（＝研究）を追究し、また、仮に組織のために行動したとしても短期的に成果が出ない不確定な要素を抱えている（藤村2007）。藤村（2007）によれば、合理的な事後管理は技術的に困難であり、プロジェクト型資源の配分、部門間競争の状態を作り出すことによる金銭的誘引によってエージェンシーコストの低減が行われていると指摘している。しかし、そもそも、知識集約的な非営利組織である大学において、民間セクターの経営管理の模倣や導入は中途半端なものとならざるを得ず、有効に機能しないといった指摘がなされており（Grossi et al. 2020; Kallio and Kuoppakangas 2013）、複雑性、不確実性、また非営利性の高い大学組織をコントロールするための業績評価メトリクス（資源配分するための指標・計算手続）の設計は容易ではない。

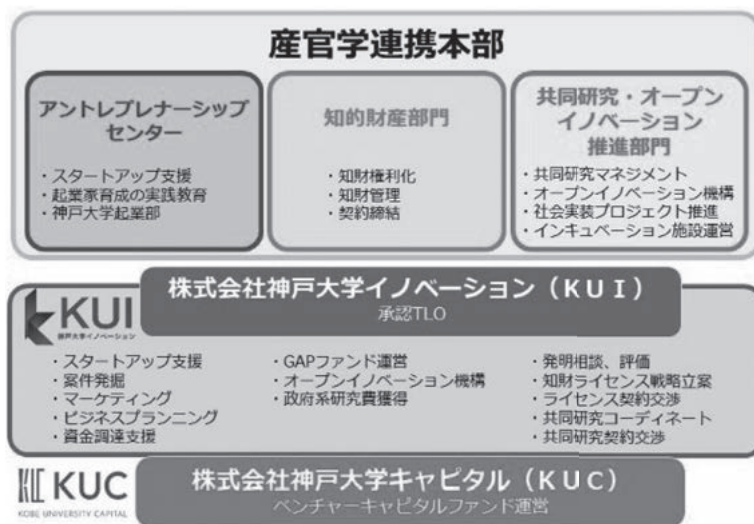
3. 神戸大学における産官学連携組織の事例

3.1 産官学連携本部

神戸大学は、第4期中期目標期間に入った令和3（2021）年度に、2030年を見据えた長期ビジョン「KU VISION 2030」を策定し、「知と人を創る異分野共創研究教育グローバル拠点」となることを目標として掲げ、人文・人間科学、社会科学、自然科学、生命・医学のコラボレーション、基礎科学と実践的な応用研究との共創によって新たな知の創出に取り組むことで、イノベーション、社会実装を目指し、そのための知財、資金循環に関わる戦略とそれを実現するための仕組みの整備・強化を行うことにした。

神戸大学では、産学連携、知財管理を行うため、平成15（2003）年に連携創造本部を設置している。そして、平成28（2016）年にURA組織（学術研究推進本部）と産学連携コーディネート・知財マネジメント組織（連携創造本部）との連携を強化して学術研究から社会イノベーションまでを一貫してサポートできる体制とし、かつ、理事のガバナンスを強化して一元的に強力にマネジメントするために、平成28年10月に学術研究推進本部と連携創造本部を統合し、学術・産業イノベーション創造本部を設置した。そして令和2（2020）年度からはTLO子会社設立に合わせ産官学連携本部と名称変更した。産官学連携本部は、起業家教育やスタートアップを支援する機能、知的財産の権利化を推進・管理する機能、外部組織との共同研究を推進する機能から構成されている（図表8）。

図表 8 産官学連携本部、(株)神戸大学イノベーション、(株)神戸大学キャピタルの関係



出所 神戸大学産官学連携本部ホームページ

産官学連携本部において民間企業等との産学連携を効果的に実施していくためには、大学の研究シーズに対する幅広い知識を持ち、学外の企業等のニーズに研究シーズがどのように役立つかについての企画、構想力をもつ人材が必要である。研究教育を行っている教員、教務や会計、総務等の伝統的な大学事務機能を担う大学職員とも異なる専門性が求められるため、企業の研究開発や知財部門で実務経験のある人材を雇用している。

3.2 (株)神戸大学イノベーション

平成10（1998）年に施行された「大学等における技術に関する研究成果の民間事業者への移転の促進に関する法律」により、大学は研究成果を民間事業者にライセンスする業務を専門に行う組織（承認TLO）を設置し、特許料減免の優遇措置を受けることができるようになった。神戸大学は、令和2（2020）年度に大学100%出資（資本金1,000万円）の子会社（(株)神戸大学イノベーション：KUI）を設立した。TLO組織の設置形態は多様であり、大学内に専門組織を設置する場合もあれば（佐賀大、群馬大等）、大学の子会社として設置する場合があり（東京大学、神戸大学等）、株式会社が複数の連携大学の業務を担う場合もある（(株)京都TLO等）（経済産業省 2023）。

KUIの従業員数は35名であり、6名の取締役のうち、社長を含む3名は大学の執行部役員（理事・副学長、副学長）を兼任しており、1名は大学顧問、2名はKUIの実務を担当する役員である。知財、特許に関する実務的な業務を行ううえでは、弁理士等の専門的な資格を有するスタッフが必要であり、また、企業への提案、営業活動を行うスタッフが必要である。また、知

財を発掘するためには、大学研究者の相談にのったり、有効性の高い知財にするための提案を行うための知識も必要となる。このため、産官学連携本部同様、企業の知財部門や営業部門、開発部門で実務経験のある人材を雇用することが重要となる。当社においては、取締役を兼任している大学教員を除けば大学の教職員は在籍しておらず、民間企業の実務経験をもつ社員で構成されている。

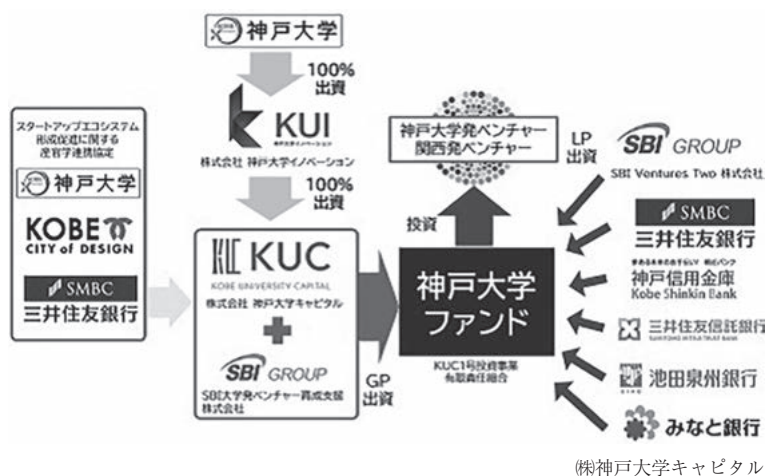
3.3 ㈱神戸大学キャピタル

神戸大学は、令和3（2021）年にKUI100%出資のファンド運営管理会社（㈱神戸大学キャピタル：KUC）を設立し、令和5（2023）年から大学発ベンチャー企業向けの投資事業を行っている。従業員4名の小規模の会社であり、社長を含めすべての従業員は民間企業出身者で構成されている。既存の国立大学のファンドは、税金を財源とする国からの出資金を利用しているのに対して、神戸大学の場合、財源は国立大学では初めて民間の出資金のみから構成されており、運用資金は、大学保有の資金ではなく民間企業が出資した資金であるという特徴がある。神戸大学の場合は、KUCがGP（General Partner）を組成し、主体的にファンドを運営しているが、令和4年度以降は、すべての国立大学が、地域金融機関等が組成したファンドにLP（Limited Partner）として出資することができるようになったため、LP出資であれば、現在は、ファンド運営子会社を作らなくとも大学発ベンチャー企業への出資が可能である。

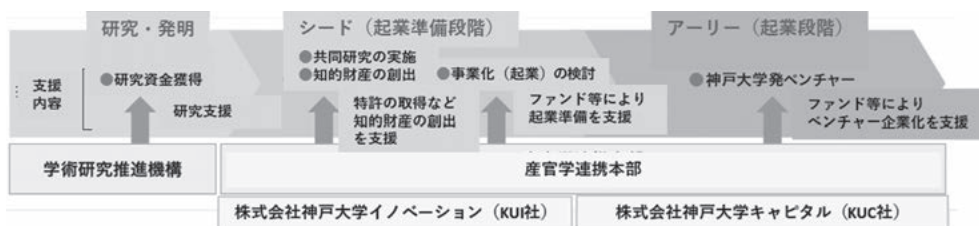
神戸大学ファンドは、GPとしてファンドを組成しているため、大学シーズに関する情報を豊富に持つことができるという点で、大学発ベンチャーの可能性を高めることができ、また、民間資本であるため、投資先の選定において神戸大学発ベンチャーに限定することなく柔軟に投資することが可能である。神戸大学は、令和3（2021）年、神戸大学、神戸市、三井住友銀行の三者間で『スタートアップエコシステム形成促進に関する協定書』を締結し、神戸地域のベンチャー企業育成にも取り組んでいる。民間資本であることで、大学以外の神戸／関西地域のベンチャー企業にも投資することができ、地域の発展にも貢献することができるという意味では、ネットワーク組織として社会課題に取り組んでいるといえる（図表9）。

研究・発明から事業化までのプロセスにおいて、研究・発明段階では、神戸大学内の学術研究推進機構が様々な研究資金獲得のための支援を行う（図表10）。研究成果の社会実装化に向けたパスは多様であり、特許取得による知財化とライセンスに発展する場合もあれば研究者自身による事業化に至る場合もある。研究成果が具体的に事業化に進む段階では、研究（学術論文）作成とは異なる実験、試作等のための資金支援が必要となる。また、創業後は事業会社として成長するための事業資金や人材が必要となり、大学は多様な財源を活用しサポートすることが求められる。大学側から見れば、社会実装できれば知財ライセンス収入を得ることが可能であるという点で投資であるとも考えることもできる。知財ライセンス収入は一定期間の継続的な収入を期待することができるため、起業した会社数とその成長に応じてライセンス収入の増

図表9 神戸大学ファンドの構成



図表10 研究から社会実装までのプロセス



出所 神戸大学統合報告書2023（神戸大学 2023）

加が期待できる。大学に入ったライセンス収入を研究や事業化に向けたスタートアップ段階にある研究者支援に使うことで、研究の社会実装に向けた支援を充実させる好循環が期待できる。

神戸大学の場合、知財化、創業支援までを大学子会社の KUI が受け持ち、創業後の資金支援を孫会社の KUC が受け持ち、神戸大学産官学連携本部がグループ会社を統括している。子会社（KUI）、孫会社（KUC）が大学の系列企業であることで、神戸大学、KUI と KUC が連携し、一貫性のあるシームレスな支援が可能である。シームレスな伴走は、事業化の可能性を高めると共に、投資リスクの軽減につながる可能性がある。

産学連携や大学発ベンチャーを増やすうえでは、伝統的に大学がもっていた教育・研究や事務機能とは異なる専門的な知識が必要となる。上述のようなシームレスな機能を発揮するためには、専門分化した組織が一体的に取り組む必要があり、組織のガバナンス、経営管理面での新たな課題が生じる。それは、複層的な系列組織におけるガバナンス機能の維持と、戦略や目的のアライメントの問題である。

水田（2015）のミクロガバナンスにおける、大学トップマネジメント（学長）と部局との関

係では、産官学連携本部が部局に相当する。産官学連携本部は、大学子会社である KUI、孫会社である KUC に対してガバナンスを効かせコントロールする必要がある。KUI、KUC は株式会社である営利企業であり、民間企業の実務経験をもつ従業員の経験や知識を活かすことが重要である一方で、大学の目的やミッションに合った行動をとる必要がある。たとえば、大学研究者への知財に関する情報提供や研究者の相談に応じることは、短期的には知財収入に結びつかない業務であるが大学としては重要な業務である。つまり、営利企業でありながら非営利性の高い業務を実施する必要がある、そのバランスをとるマネジメントが求められている。

4. さいごに

国立大学法人は、長期的に運営費交付金が低下する中で、増加する研究教育経費を補うために積極的に外部資金獲得に取り組んできた。とくに理科系分野において、世界的に評価される水準の研究を目指す大学においては多額の研究費を必要とすることから、その傾向は顕著であることがうかがえる。指定国立大学法人の多くは、国からの運営費交付金を上回る外部資金を獲得している。

国立大学法人化によって、制度的に分権化が行われたことで、マクロガバナンスにおいては、成果指標に基づく業績管理が必要となり、国立大学はその業績評価の土俵（計算システム）の中で評価されるようになった。また、ミクロガバナンスにおいては、国からの交付金の学内配分をトップマネジメント（学長）が行うことになったことで、相対的にトップマネジメントの権限が強化され、下部組織（部局）との間に緊張関係を生み出すことになった。この連鎖は、部局（学部）と個人研究者との間にも影響を与えている。他方、神戸大学の産官学連携に関わる子会社、孫会社の設置のように、非営利性の高い大学が営利企業を子会社に持ち、階層的なガバナンスとコントロールを行うことが必要となっている。大学は、完全に市場化された環境に置かれている子会社に対して非営利面でのガバナンスを効かせることが必要となっており、緊張関係をコントロールする業績管理が求められている。

このような緊張関係をコントロールしていくためには、マクロガバナンスにおいて使用されている業績評価指標等をミクロガバナンスにおける業績管理に反映していく際、多様性や複雑性の要素をどのように考慮し、部門（部局）の教育・研究の価値を維持していくかが重要な課題となる。国立大学においては令和4年度を起点とする第4期中期目標期間において、各大学はこの課題に直面し多様な取り組みが行われていると考えられる。今後はわが国において、それらの事例を収集し、分析することが高等教育機関の合理的なガバナンス、業績管理システムを構築するうえで重要である。

参考文献

- 金丸哲（2010）「国立大学法人会計」『経済学論集』74: 97-125.
- 経済産業省（2023）『承認 TLO の承認年度と設置形態・法人格』経済産業省.
 (https://www.meti.go.jp/policy/innovation_corp/tlo.html)
- 検討会議（2020）『国立大学法人の戦略的な経営実現に向けて～社会変革を駆動する真の経営体へ～最終とりまとめ』https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chousa/koutou/105/mext_00001.html
- 神戸大学（2023）『神戸大学統合報告書2023』神戸大学.
- 小林麻理・柴健次（2013）「公共経営の変容と会計の機能」『会計検査研究』47: 217-228.
- 総合科学技術・イノベーション会議（2022）『地域中核・特色ある研究大学総合振興パッケージ』
 (https://www8.cao.go.jp/cstp/output/kenkyudai_pkg_p.pdf)
- 藤村正司（2007）「主人・代理人論からみた高等教育システム——自律と依存のパラドクス——」『広島大学 高等教育研究開発センター 大学論集』39: 185-203.
- 藤村正司（2022）「財務諸表から見た国立大学法人の経営行動——格差拡大と縮小均衡——」『広島大学 高等教育研究開発センター 大学論集』54: 71-86.
- 法人支援課（2004）『国立大学法人の組織及び運営に関する制度の概要について』文部科学省国立大学法人支援課.
 (https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chousa/koutou/059/gijiroku/_icsFiles/afieldfile/2015/01/13/1354177_01.pdf)
- 法人支援課（2019）『令和元年度 国立大学法人運営費交付金における新しい評価・資源配分の仕組みについて（成果を中心とした実績状況に基づく配分の仕組みの創設）』文部科学省国立大学法人支援課.
 (https://www.mext.go.jp/content/1417264_001.pdf)
- 法人支援課（2020）『令和2年度 成果を中心とする実績状況に基づく配分について』文部科学省国立大学法人支援課.
 (https://www.mext.go.jp/content/20200722-mxt_hojinka-000008505_1.pdf)
- 法人支援課（2021）『令和3年度 成果を中心とする実績状況に基づく配分について』文部科学省国立大学法人支援課.
 (https://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/houjin/1417264_00003.html)
- 法人支援課（2022a）『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ついて（審議まとめ）参考資料編』文部科学省国立大学法人支援課.
 (https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chousa/koutou/108/toushin/mext_00003.html)
- 法人支援課（2022b）『国立大学法人等の令和3事業年度決算について』文部科学省国立大学法人支援課.
 (https://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/houjin/detail/1414829_00009.htm)
- 法人支援課（2022c）『令和4年度 成果を中心とする実績状況に基づく配分について』文部科学省国立大学法人支援課.
 (https://www.mext.go.jp/content/20220906-mxt_hojinka-000024750_1.pdf)
- 法人支援課（2023）『令和5年度 成果を中心とする実績状況に基づく配分について』文部科学省国立大学法人支援課.
 (https://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/houjin/1417427.htm)
- 毎熊浩一（2002）「NPM 型行政責任再論——市場式アカウントビリティとレスポンスビリティの矛盾——」『会計検査研究』25, 103-117.
- 松尾貴巳（2023）「国立大学法人会計基準の変更と大学経営」『公会計研究』24(1): 114-125.
- 水田健輔（2015）「高等教育のマクロ・ガバナンスに関する論点整理」『高等教育研究』18: 9-28.
- 文部科学省地域振興課（2021）『国立大学法人等からの出資範囲について』
 (https://www.mext.go.jp/content/20211126-mxt_sanchi01-000019199_4.pdf)
- 文部科学省（2023）『予算のポイント』文部科学省.
 (https://www.mext.go.jp/content/20230328-mxt_kouhou01-000024735_1.pdf)
- 文部科学省（2022）『国立大学法人等の令和3事業年度決算について』
 (https://www.mext.go.jp/content/20230324-mxt_hojinka-20230324150356_01.pdf)
- 文部科学省 科学技術・学術政策局（2023）『令和3年度 大学等における産学連携等実施状況について』
 (https://www.mext.go.jp/a_menu/shinkou/sangaku/1413730_00016.html)

- 山本清 (2015) 「ガバナンスの観点からみた大学組織の変遷」『高等教育研究』18: 29-47
- Brown, T.L. and M. Potoski (2003) Contract-Management Capacity in Municipal and County Governments, *Public Administration Review*, 63(2): 153-164.
- Grossi, G., K. Kallio, M. Sargiacomo, and M. Skoog (2020) Accounting, performance management systems and accountability changes in knowledge-intensive public organizations-A literature review and research agenda- Accounting, Auditing & Accountability Journal, 33(1): 256-280.
- Kallio, T.J. and P. Kuoppakangas (2013) Bandwagoning municipal enterprises: institutional isomorphism and the search for the third way, *Policy Studies*, 34(1): 19-35.
- Pollitt, C. and G. Bouckaert (2004) *Public Management Reform: Comparative Analysis, 2nd ed.*, Oxford University Books, Oxford.