

大学経営政策研究

第11号（2021年3月発行）：19-34

国立大学法人のグループ経営

—国立大学の関連法人を例に—

森 卓 也

国立大学法人のグループ経営

—国立大学の関連法人を例に—

森 卓也*

National University Group :

Focusing on Affiliated Public Interest Corporations

Takuya MORI

Abstract

There are many public interest corporations around National University Corporations (NUCs) in Japan that conduct various projects in cooperation with universities and their faculty members. These corporations have no capital relationship with their NUCs. However, many of these corporations support the NUCs' activities as a "National University Group". These corporations have been established based on changes in the external or internal environment of NUCs, and contribute to solving the institutional bottlenecks that NUCs are facing.

1. はじめに

(1) 本研究の問題意識

私立大学を設置している学校法人（以下「大学法人」）は、その教育活動に影響がない範囲において事業会社に自由に出資することが可能である。そのため、多くの出資会社が設立され、「私立大学グループ」全体としての自己収入確保や経営効率化に活用されている。他方、国立大学を設置している国立大学法人は、基本的には公的資金によって運営される法人であり、国民のニーズに対応しない業務が自己増殖的に増えることを防止するため国立大学法人法（平成15年法律第112号）で出資業務が制限されている。そのため、出資会社の数は限られており、かつ、その事業内容も制限されている。

その一方、多くの国立大学法人は、資本関係はないものの、人事・技術・取引等を通じて大学と一定の関係を有する公益法人等（以下「関連法人」）を多数抱えている。関連法人は、国立大学法人やその教職員と連携・協力した事業を展開していることが多く、「国立大学グループ」として国立大学本体の機能を補完している可能性がある。これら国立大学グループを構成する関連法人の全体像を把握するとともに、国立大学法人が大学組織の外に関連法人を抱える理由に迫ることが本稿

* 東京大学大学院教育学研究科 博士課程

の目的である。

(2) 国立大学グループ、関連法人の定義

最初に本稿で着目する「国立大学グループ」と「関連法人」を定義しておく。国立大学法人会計基準等検討会議（2018）によると、国立大学法人は公的な主体としての説明責任を果たす観点から、出資先の会社等を公的な資金が供給されている一つの会計主体として捉え、連結財務諸表の作成、開示を行っている。「出資先の会社等」は出資・人事・技術・取引等を通じて国立大学法人と一定の関係を有する会社等とされており、国立大学法人との関係性の深さにより、①特定関連会社（連結の対象法人）、②関連会社（持分法の適用法人）、③関連公益法人等（附属明細書等への開示法人）に区分されている。本稿ではこの特定関連会社、関連会社、関連公益法人等と国立大学法人を束ねて「国立大学グループ」と定義し、当該国立大学法人を「親大学」と記載する。同じく国立大学法人会計基準等検討会議（2018）によると、特定関連会社は、国立大学法人が会社の議決権の過半数を所有している場合の他、会社に対する議決権の所有割合が過半数に満たなくても、高い比率の議決権を保有している場合であって、実質的に株主総会の議決権や取締役会の構成員の過半数を継続的に占めている場合などの当該会社であり、いわゆる出資会社が特定関連会社に該当する。関連会社は、国立大学法人及び特定関連会社が出資・人事・資金・技術・取引等の関係を通じて特定関連会社以外の会社の財務及び営業の方針決定に対し重要な影響を与えることができる場合における当該会社である。本稿で着目する「関連法人」は関連公益法人等、すなわち国立大学法人が出えん、人事、資金、技術、取引等の関係を通じて、財務及び事業運営の方針決定に対して重要な影響を与えることができるか又は国立大学法人との取引を通じて公的な資金が供給されており、国立大学法人の財務情報として、重要な関係を有する当該公益法人等である。特に以下の場合には、公益法人等の財務及び事業運営の方針決定に重要な影響を与えることができないことが明らかに示されない限り、当該公益法人等は関連公益法人等に該当するものとされている。

- 理事等のうち、国立大学法人等の役員又は教職員経験者の占める割合が3分の1以上である公益法人等
- 事業収入に占める国立大学法人等との取引に係る額が3分の1以上である公益法人等
- 基本財産の5分の1以上を国立大学法人等が出えんしている一般財団法人、公益財団法人
- 会費、寄附等の負担額の5分の1以上を国立大学法人等が負担している公益法人等

特定関連会社や関連会社はその名称から明らかなようにすべて「会社」であるが、関連公益法人等には一般社団法人、一般財団法人、公益社団法人、公益財団法人の他、社会福祉法人、特定非営利活動法人、技術研究組合等の法人も含まれる。

(3) 大学のグループ経営に関する先行研究

企業におけるグループ経営は、企業の境界はどのように決まるのかという伝統的な「企業の境界」問題の一部として豊富な研究蓄積があり、Santos and Eisenhardt（2005）をはじめ理論的枠組が複数提示されている。一方、大学のグループ経営については理論的研究に至る前段階の実態把握に

とどまっている。私立大学のグループ経営に着目した先行研究には、学校法人の傘下校、すなわち「学校グループ」に着目したものと、出資会社や社会福祉法人など学校法人以外の法人に着目したものに大別される。学校グループに着目した研究は多数あるが、例えば渡部（2011）は大学、短期大学を設置する学校法人の傘下校（大学・短大以外の学校を含む）の再編・設置状況に着目しながら高等教育への新規参入及び淘汰の状況とその背景にある学校法人の経営戦略を明らかにしている。一方、限定的ではあるが学校法人以外の法人まで私立大学グループの範囲を広げた研究も行われている。猪股・佐藤（2013）は学校法人と他法人との連携・協力関係に着目し、学校法人が「営利法人、社団・財団法人、社会福祉法人、医療法人など多種の法人にわたって」連携・協力関係を構築しており、社団・財団法人では「資金面での協力、業務・産学連携協定」、営利法人では「業務委託、福利厚生、人材派遣」、社会福祉法人・医療法人では「実習施設、臨床教育での協力」、宗教法人では「資金面での協力」といったように「多様な法人種とそれぞれに特徴的な連携・協力関係を有している」ことを明らかにしている。森（2019）は、営利法人の中でも学校法人の出資会社に着目し、1980年代から徐々に増え始めた出資会社が2000年以降に急増したこと、その役割が「大学法人のコスト削減に寄与（学内業務のアウトソーシング）すること」と同時に「教職員や学生が大学生活で不可欠なサービスに支払う費用を収益化（大学関係者への付帯サービス）したり、大学法人のハード・ソフト資産を活用して学外市場を開拓（大学経営資源の商品化）することで大学法人の収入増加に貢献するとともに、学外の経営資源を上手く取り込むことで新たな教育研究ニーズへ対応する（学外共創による教育研究高度化）という教学上での貢献も果たしている」ことを明らかにしている。

私立大学のグループ経営に着目した研究が複数行われている一方、国立大学については学校教育法等の一部を改正する法律（令和元年法律第11号）で国立大学法人法が改正されるまで国立大学法人が複数の大学を設置できなかったこともあり、グループ経営に関する先行研究は殆ど行われていない。私立大学出資会社との比較で国立大学出資会社を分析した森（2020）によると、国立大学法人法で規定された出資先は承認TLO（Technology Licensing Organization）、認定VC（Venture Capital）等、そして指定国立大学法人の研究成果を活用したコンサルティング事業や研修・講習事業を行う出資会社の3種類であるが、「出資会社自体、自己収入に余裕があり、豊富な研究シーズを持つ一部研究大学に限定された制度となっており、国立大学全体の大学経営の効率化や自己収入の拡大に向けた大学経営改革ツールとはなっていない」。しかし、国立大学でもグループ経営が広まっている可能性を示すものとして、学術研究ではないが、国立大学財務経営研究センター（2009）が国立大学法人の関連公益法人等について「医学、工学の教育研究の助成を目的とした法人が多くみられるが、中には生涯学習や地域連携事業、出版といった教育研究関連事業を手がける例があり、法人の形態は「財団法人、特定非営利活動法人（NPO）、有限責任中間法人」など様々で「各法人の代表者（理事長、会長など）は設置した国立大学法人の現任の学長、または教員が務めるのが一般的」と言及している。

(4) 本研究のアプローチ

先行研究で示したとおり、私立大学のグループ経営については、学校法人内における傘下校の再編・設置や他法人との連携・協力、出資会社の設置・活用など多面的な研究が行われている。他方、国立大学のグループ経営については先行研究が殆どないが、出資会社が一部研究大学に限定される中、多様な公益法人等が大学、教員と連携して大学関連事業を展開している可能性が示唆されている。そこで、本稿では、国立大学グループを構成している関連法人の全体像、具体的には法人数、法人種別、設立時期、その事業規模や大学との関わりを明らかにする。さらに、関連法人の設立経緯や、関連法人として大学から外部化するメリットについて事例分析を行うことで、関連法人を活用した国立大学のグループ経営の可能性について考察する。

全体像を把握するには関連法人自体の特定が必要である。前述したとおり、国立大学法人は連結財務諸表又は附属明細書等（以下「財務諸表等」）の中で、特定関連会社、関連会社、関連公益法人等の記載が求められている。そこで、国立大学が法人化した平成16（2004）年度以降、直近の平成30（2018）年度までの15年分の全国国立大学法人の財務諸表等から関連法人をすべて抽出し、それら法人に関わる公開情報（当該法人及び親大学のウェブサイト情報）を収集しながら関連法人の名寄せと特定を行った。さらに、設立時期が比較的最近の関連法人の中から、特徴的な大学関連事業を行っている関連法人をとりあげ、関連法人が設立された経緯や大学から外部化するメリットについて考察する。最近設立された関連法人に限定した理由は、当該法人に関する情報が入手しやすいこと、関連法人が設立された背景や外部化するメリットを現在の国立大学がおかれている経営環境との関わりから解釈するためである。

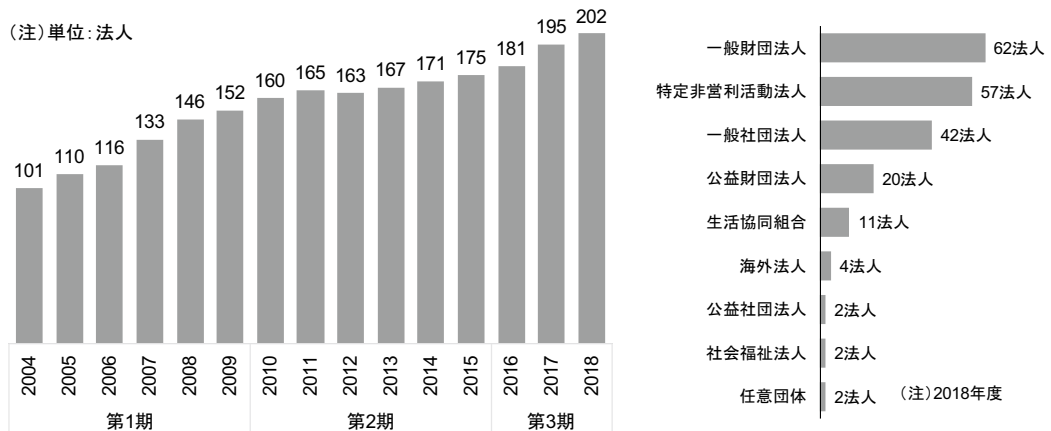
2. 関連法人の全体像の俯瞰

本節では、全国国立大学法人の財務諸表等から抽出した関連法人の全体像を俯瞰する。

(1) 関連法人数の推移 一法人数は倍増し、関連法人を持つ大学は約6割

国立大学が法人化した2004年度以降、2018年度までに国立大学法人の財務諸表等に記載された関連法人数の推移をみると、法人化直後は101法人であった関連法人は、2018年度には202法人¹に倍増している（図1左）。2018年度の関連法人202法人の法人種別をみると、一般財団法人（62法人）や特定非営利活動法人（57法人）、一般社団法人（42法人）が多く、大学活動のグローバル化もあり海外法人（4法人）も含まれている（図1右）。

国立大学類型²別にみると、関連法人は「大規模大学」に集中しており、「中規模病院有大学」「医科大学」でも関連法人を持つ大学が多い。これは大学附属病院³に係る関連法人が複数存在することが背景にある（詳細は後述）。他方、「大学院大学」「文科系中心大学」「教育大学」は関連法人を殆ど保有していない。なお最も多く関連法人を持っているのは京都大学で33法人（2018年度）にも上る。法人化直後から直近にかけて関連法人を持つ国立大学は31大学から50大学へと1.6倍に増加し、関連法人を持つ国立大学の割合は全国国立大学の36%から58%に拡大している。また1大学あたりの関連法人数も3.3法人から4.0法人へと1.2倍に増加している。（表1）



出所) 各年度国立大学法人の財務諸表等より筆者集計

図1 関連法人数の推移 (左) 及び法人種別 (右)

表1 大学分類別の関連法人数

大学分類 (大学数)	関連法人を持つ大学数(各分類での割合)		関連法人数(1大学あたり関連法人数)	
	2004年度	2018年度	2004年度	2018年度
大規模大学 (13大学)	11大学 (85%)	13大学 (100%)	69法人 (6.3法人)	110法人 (8.5法人)
中規模病院有大学 (25大学)	13大学 (52%)	22大学 (88%)	20法人 (1.5法人)	64法人 (2.9法人)
医科大学 (4大学)	1大学 (25%)	3大学 (75%)	2法人 (2.0法人)	10法人 (3.3法人)
理工系中心大学 (13大学)	2大学 (15%)	4大学 (31%)	5法人 (2.5法人)	7法人 (1.8法人)
中規模病院無大学 (9大学)	3大学 (33%)	5大学 (56%)	4法人 (1.3法人)	5法人 (1.0法人)
教育大学 (11大学)	1大学 (9%)	2大学 (18%)	1法人 (1.0法人)	4法人 (2.0法人)
文科系中心大学 (7大学)	0大学 (0%)	1大学 (14%)	0法人 -	2法人 (2.0法人)
大学院大学 (4大学)	0大学 (0%)	0大学 (0%)	0法人 -	0法人 -
総計 (86大学)	31大学 (36%)	50大学 (58%)	101法人 (3.3法人)	202法人 (4.0法人)

(注) 富山医科薬科大学、高岡短期大学は富山大学、大阪外国語大学は大阪大学に統合してカウント。

出所) 各年度国立大学法人の財務諸表等より筆者集計

(2) 関連法人の設立年代 —2004年法人化以降に設立された新しい法人が約4割

前項で示したとおり、法人化以降、関連法人数は増加しているが、既存の公益法人等が人事、資金、技術、取引等の関係を通じて関連法人となり国立大学グループに加わった可能性もある。そこで公開情報から関連法人の名寄せと特定を行い、各法人の設立年⁴の特定を試みた。法人化以降の15年間で財務諸表等に登場した関連法人は全288法人となり、そのうち設立年が特定できた法人は242法人(全体の84%)であった(表2)。

設立年の古い法人をみると、帝国大学令(1886年)と同時期に発足した東京医学会、東京大学運動会をはじめ、学制改革前に大学・学部設立と同時期に設置された法人が複数存在する。特に積善会(岡山大学、1922年設立)⁵、輔仁会(長崎大学、1923年設立)⁶、済美会(金沢大学、1925年設立)⁷のように医学部の前身となる医科大学設置と同時期に大学附属病院の支援組織(売店・食堂・保険調剤薬局等を運営)として設立された関連法人が多い。しかし、全体で見ると法人化した2004年以降に設立された新しい法人が多く、108法人(全体の38%)となる。なお、ウェブサイトで確認できた範囲では11法人が解散・閉鎖(他法人との統合を含む)している。

表2 関連法人の設立年代

設立年 法人数 (比率)	～1949 51法人 (18%)	1950～ 19法人 (7%)	1960～ 10法人 (3%)	1970～ 17法人 (6%)	1980～ 13法人 (5%)	1990～ 9法人 (3%)	2000～ 75法人 (26%)	2010～ 48法人 (17%)	不明 46法人 (16%)	総計 288法人 (100%)
--------------------	------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	----------------------	------------------------	------------------------	---------------------	-----------------------

出所) 関連法人・親大学等のウェブサイト情報より筆者集計

(3) 関連法人の事業規模 —10億円以上の大規模事業から小規模事業まで幅広い

本項では各法人の事業規模に着目する。財務諸表等には関連法人の事業収入が記載されていることから、2018年度の関連法人202法人の事業収入を抽出した。202法人のうち事業活動が行われていない(事業収入ゼロ、記載無し、マイナス)と考えられる法人が21法人(10%)存在するが、それを除くと「1億円以上」の大規模法人(31%)、「1億円未満1千万円以上」の中規模法人(30%)、「1千万円未満」(29%)の小規模法人がほぼ同じ割合で構成されている(表3左)。事業収入10億円以上の特に大規模な法人は関連病院・医療施設を運営する等、医療関連事業を行っている関連法人が多い(表3右)。国立大学医学部が地域医療の担い手である関連法人と連携し、大学周辺の地域医療体制を維持する役割を担っていることがわかる。

表3 関連法人の事業収入(左:度数分布、右:上位法人)

事業収入	法人数(比率)	法人名(大学名)	事業収入(千円)
10億円以上	24(12%)	公益財団法人田附興風会	(京都大学) 26,276,219
1億円以上	38(19%)	一般財団法人新潟県地域医療推進機構	(新潟大学) 8,005,894
1千万円以上	60(30%)	京大大学生協同組合	(京都大学) 5,685,687
1百万円以上	50(25%)	一般財団法人共済団	(名古屋大学) 3,772,167
1百万円未満	9(4%)	一般財団法人緑風会	(広島大学) 3,494,728
0円・記載なし・マイナス	21(10%)	九州大学生協同組合	(九州大学) 2,941,626
総計	202(100%)	一般財団法人和同会	(東京医科歯科大学) 2,418,484

出所) 2018年度国立大学法人の財務諸表等より筆者集計

(4) 関連法人と大学との取引 —大学以外から収入を得ている法人が大半

前項で示したとおり関連法人は様々な規模の事業を展開しているが、本項では当該事業に大学がどのように関与しているかを親大学と関連法人の取引関係からみていく。財務諸表等には関連法人の事業収入のうち親大学からの収入が占める割合が記載されていることから、まず親大学から関連法人への資金の流れに着目する(表4左)。2018年度の関連法人202法人について事業収入に親大学からの収入が占める割合をみると、親大学からの収入がゼロの法人が49%(ただし10%は前述のとおり事業活動自体が行われていない法人)であり、親大学からの収入が占める割合が10%未満を含めると全関連法人の約8割に達することから、関連法人の大半は親大学からの収入に依存していないことがわかる。他方、全事業収入の大半を親大学からの収入が占める法人も一部存在し(表4右)、これらの関連法人は大学業務のアウトソーシング(外部委託)を事業としていると考えられる⁸⁾。

一方、関連法人から大学への資金の流れについては、財務諸表等にその記載義務はなく、関連法人の多くは財務情報を公開していないため実態は把握できない。そこで、代替的な手段として、財務諸表等に示された関連法人の事業内容において、大学本体、教職員、学生に対し、何らかの資金

表4 関連法人の事業収入に親大学が占める割合（左：度数分布、右：上位法人）

事業収入に大学が占める割合	法人数（比率）	法人名（大学名）	事業収入に大学が占める割合
50%以上	19 (9%)	OKAYAMA UNIVERSITY SILICON VALLEY OFFICE	(岡山大学) 100.0%
20%以上50%未満	10 (5%)	一般社団法人岡山大学病院	(岡山大学) 100.0%
10%以上20%未満	15 (7%)	一般社団法人OUMC(岡山大学メディカルセンター)	(岡山大学) 100.0%
5%以上10%未満	10 (5%)	特定非営利活動法人千葉腫瘍外科開発協議会	(千葉大学) 99.6%
1%以上5%未満	24 (12%)	特定非営利活動法人徳島大学あゆみ会	(徳島大学) 99.4%
1%未満	26 (13%)	非営利法人名古屋大学テクノロジー・パートナーシップ	(名古屋大学) 99.2%
0%・事業収入なし・該当なし	98 (49%)	一般財団法人筑波学都資金財団	(筑波大学) 99.0%
総計	202 (100%)	公益財団法人長崎アイバンク	(長崎大学) 95.9%

出所) 2018年度国立大学法人の財務諸表等より筆者集計

の流れが発生していると類推できる単語（助成、補助、貸付料・使用料、貸与、奨励、援助、育英、共同研究、受託研究）が含まれている法人をカウントしたところ58法人（29%）に上り、少なくとも約3割の関連法人は親大学及び教職員、学生に対し、何らかの形で資金を還元する事業を行っていると考えられる。

3. 関連法人の設立理由・外部化メリットの事例分析

前節で示したとおり、国立大学は多数の関連法人を抱えており、法人化後はその数が増加している。本節では関連法人がどのような経緯で設立されたか、また関連法人として大学から外部化するメリットは何かについて具体事例をとりあげて分析する。

(1) 関連法人の具体事例

対象とする関連法人は、直近（2018年度）の財務諸表等に記載された関連法人202法人の中から、設立年が比較的新しく（2012年以降）、設立経緯・事業内容等の法人情報がウェブサイトで公開されている28法人を絞り込んだ上で、①関連法人の設立経緯が学内的な要請か学外的な要請か、②関連法人の事業内容が大学業務と独立しているか、関係しているかという二軸で四象限に分類し、特に当該法人の定款・決算報告書や学会・新聞等の紹介記事で詳細情報が取得できた4大学・5法人（表5）を選定した。

表5 事例分析の対象とした関連法人

		関連法人の設立経緯	
		学内からの要請	学外からの要請
関連法人の 事業内容	大学業務 と独立	【6法人】 一橋大学コラボレーション・センター、 一橋大学知識共創機構	【11法人】 バイオロジクス研究・トレーニングセンター (神戸大学)
	大学業務 と関係	【6法人】 大学支援機構(徳島大学)	【5法人】 AMUSE(旭川医科大学)

(注) 【】内は各区分に該当する28法人（2012年以降設立かつ法人情報が取得できたもの）の内訳

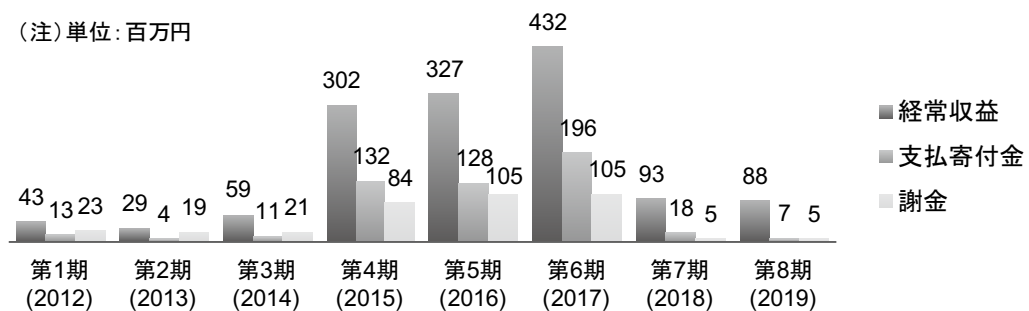
1) 一橋大学コラボレーション・センター／一橋大学知識共創機構

最初にとりあげる事例は、学内からの要請で設立され、大学業務とは独立した事業を行っている一橋大学の2つの関連法人、一般社団法人一橋大学コラボレーション・センター（Hitotsubashi University Collaboration Center：HCC）と一般社団法人一橋大学知識共創機構（Hitotsubashi Initiative of Collaboration for Knowledge Sharing：HICKS）である。HCC、HICKSはそれぞれ2012年、2018年に設立され、日本企業の執行役員クラスを対象としたシニアエグゼクティブ・プログラムや次世代CFO（最高財務責任者）育成を目的とした財務リーダーシップ・プログラム等、主に企業・社会人を対象とした研修事業を行っている。一般社団法人の定款でHCCは「一橋大学の資金調達の援助業務」を行うこと、HICKSは「一橋大学の財政基盤の強化に貢献すること」が明記され、両法人とも事業で得た収益で大学財政へ貢献することが期待されている。一般社団法人の社員は両法人とも学長と副学長で構成され、HCCでは副学長と各部局長が、HICKSでは教員と大学役員補佐がそれぞれ理事を務めており、一橋大学の意向が事業運営に反映される組織体制となっている。

企業・社会人向け研修事業を関連法人で行う理由として、収益事業化できる点と教員の「兼業」扱いにできる点があげられる。大学本体で行う公開講座等のアウトリーチ活動は原則、収益を目的としない事業⁹であるが、関連法人の事業とすることで市場価値に応じて自由に価格設定が可能となる。また大学本体で行うアウトリーチ活動は教員の「本業（本務）」となるが、関連法人の事業で講師を「兼業」する教員には大学の兼業規定に認められた範囲内で謝金支払いが可能となる。HCCが公開している財務情報によると2017年度には経常収益約4.3億円をあげ、そこから約2.0億円を一橋大学基金への研究振興寄付金として、約1.1億円を謝金として、それぞれ大学や教員に還元している（図2）¹⁰。

2) 大学支援機構（徳島大学）

次にとりあげる事例は、学内からの要請で設立され、大学業務と関係した事業を行っている徳島大学の関連法人、一般社団法人大学支援機構である。2016年に設立された同機構はインターネット



出所) 一橋大学コラボレーション・センター決算報告書（各年度）より筆者作成

図2 一橋大学コラボレーション・センターの財務状況

上で多くの人々から少額の寄附を募ることで教育研究や大学経営に必要な資金調達を行う「クラウドファンディング」と、インターネット上で外部と業務の受発注を行うことで大学経営の効率化を目指す「クラウドソーシング」のサイト運営を主な事業としている。「徳島大学の財政規模において、毎年1億円が削減され（中略）継続に経費を削減するのは現体制では困難」な状況下において「継続的に経費を削減するシステムと継続的に収入が増加するシステムを構築するしか方法はない」¹¹という当時の大学経営層の強い問題意識の下で設立され、学長補佐が代表理事、学長や副学長など大学役員が理事に就任していた¹²。

クラウドファンディング・クラウドソーシング事業を関連法人で行う理由として、法規制対応が必要である点と複数大学からの共同事業化を目指している点があげられる。クラウドファンディングを行う事業者は、その種類に応じて金融商品取引法、特定商取引法、資金決済法、消費者契約法などの規制対応が求められる。これらの規制対応、特に瑕疵担保責任のようなリスクを伴う事業を大学法人本体で実施することは困難である。またクラウドソーシング事業では、複数の大学間システムとして共有することで開発費・維持費を抑えるという目論見があり、徳島大学と切り離れた別法人とすることで他大学が事業に参加しやすくなる。しかし国立大学協会総会やリサーチアドミニストレーター協議会で大学支援機構の紹介を行い、他の国立大学に参画を呼びかけているものの、当初の目論見どおりには他大学の参画は実現できておらず、徳島大学の財務諸表等によると大学支援機構の事業収入は約4百万円（2018年度）にとどまっている。

3) バイオロジクス研究・トレーニングセンター（神戸大学）

次にとりあげる事例は、学外からの要請で設立され、大学業務と独立した事業を行っている神戸大学の関連法人、一般社団法人バイオロジクス研究・トレーニングセンター（Biologics Center for Research and Training：BCRET）である。2017年に設立されたBCRETは、製薬業界団体である日本製薬工業協会（製薬協）、医療分野の研究資金配分機関である日本医療研究開発機構（AMED）、医薬品の承認審査や安全対策を行う医薬品医療機器総合機構（PMDA）、厚生労働省及び経済産業省の協力の下、バイオ医薬品の開発・製造及び品質管理に関わる人材育成事業を行っている（豊島 2019）。

BCRET設立は、製薬協による2012年の政策提言を受け、厚生労働省が2015年に発表した「医薬品産業強化総合戦略～グローバル展開を見据えた創薬～」においてバイオ医薬品に関わる産業人材育成及び承認審査に従事する審査官・査察官の研修の必要性が指摘されたことが背景にある。これを受けAMEDから「バイオ医薬品の品質管理等に関わる人材育成プログラムの開発」プロジェクト（2015-17年度、代表機関：神戸大学）支援が行われ、この成果である教育プログラムを活用して企業社員、規制当局査察官・審査官、学生等を対象とした人材育成事業を2018年4月よりBCRETは開始、神戸大学統合研究拠点（ポートアイランド）の既存施設を活用して座学・実習が行われている。BCRETの収入は一般社団法人の会員会費と講習料（内田ら 2017）であるが、神戸大学の財務諸表等によると2018年度のBCRET事業収入は約41百万円で、そこから施設貸付料収入及び受託研究費（金額不明）として神戸大学に還元されている。

BCRETが行う人材育成事業は当初から独立した法人設立が想定されていたが、産学官連携による人材育成事業を一定の受益者負担で運営するためには、原価計算や採算管理の面で国立大学の一事業として実施するよりも独立した運営組織とした方が透明性は高い。またBCRETはバイオ医薬品の開発・製造に関する先端研究やシーズ探索も予定しており、小規模ではあるがバイオ医薬品製造受託能力を具備することが期待されている。6年毎の中期計画に従って活動しなければならない国立大学法人において製造設備の維持・更新を含む長期的な事業（投資）を計画、遂行していくことには限界がある。

4) AMUSE (旭川医科大学)

最後にとりあげる事例は、学外からの要請で設立され、大学業務と関係した事業を行っている旭川医科大学の関連法人、一般社団法人AMUSE（旭川医科大学外科学講座教育支援機構）である。AMUSEは任意団体として運営されてきた旭川医科大学の外科医局が2016年に法人化したもので、医局が医師派遣を行ってきた関連病院¹³と連携して医局業務の効率化及び学生・研修医に対する教育活動の充実を目指した活動を行っている¹⁴。

国立大学の内部組織の中で、大学附属病院は、大学の教育研究とは質的に異なる「臨床」機能の担い手として、周辺医療機関と連携し地域で良質な医療を効率的に提供する責務を負っている。そのため医療を巡る国の制度・政策の変化により、大学附属病院の運営は大きな影響を受けることになる。医局を外部化（法人化）した背景には、2004年の新医師臨床研修制度の発足により医局入局者の減少及び地域における医師不足が深刻化したことがある。医局を法人化することで、組織としての目的・事業を明確化するとともに、組織運営を透明化することで医局入局者を確保することが狙いである¹⁵。

(2) 設立経緯・外部化メリットの考察

前項でとりあげた具体事例は多数存在する関連法人の一部であるが、本項では関連法人の設立経緯と大学から外部化するメリットについて一般化を試みる（表6）。

1) 関連法人の設立経緯

関連法人の設立は、学内からの要請と、学外からの要請に大別される。学内からの要請は、新た

表6 関連法人の設立理由

関連法人（大学）	設立経緯	外部化メリット
一橋大学コラボレーション・センター、 一橋大学知識共創機構	学内からの要請 (収益事業化)	収益事業化（料金設定の自由度） 教員の兼業扱い（対価支払）
大学支援機構（徳島大学）	学内からの要請 (新たな収益源・経費節減)	法規制・リスク対応の切り出し 他大学からの事業参画呼び込み
バイオリジクス研究・トレーニングセンター (神戸大学)	学外からの要請 (バイオ医薬品産業政策)	組織運営の透明性確保 長期的な事業・投資計画
AMUSE（旭川医科大学）	学外からの要請 (地域医療政策)	組織運営の透明性確保

な収益事業を立ち上げることによる「自己収入の拡大」や他大学との共同事業化によるシステム開発・維持に関わる「コスト低減」といった、国立大学の内部環境の変化、特に厳しさを増す財務状況の解決を意図したものである。自己収入の拡大やコスト低減の必要性は、事例分析の対象とした一橋大学、徳島大学に限らず他の国立大学でも共通しており、一橋大学（HCC、HICS）のように大学業務と独立した事業で収益化の可能性が高ければ同種の関連法人が他大学にも拡大する可能性がある。一方、徳島大学（大学支援機構）のような大学業務と関連する事業、特に顧客が大学となるアウトソーシング受託の場合、外部化した場合の費用対効果や大学本体で行う業務との責任分界を整理する必要がある、それが関連法人設立の阻害要因となる可能性がある。しかし、大学附属病院の支援が既に外部化されていることを鑑みると、大学業務のアウトソーシングを担う関連法人も今後は拡大すると考えられる。

他方、学外からの要請は、バイオ医薬品に関わる産業政策、地域医療体制に関わる医療政策といった国立大学の外部環境変化に基づくものである。大学の学問分野（学部・研究科）や立地により外部環境から受ける影響には濃淡があり、同種の関連法人が他大学にも拡大するとは限らない。しかし、近年は地方創生施策の一環で、国の政策だけではなく、地元自治体の地域政策と大学との関わりが強まっており、地域における産業、社会保障、文化政策の受け皿として関連法人を設立する学外からの要請が高まる可能性がある。

2) 大学から外部化するメリット

学内又は学外からの要請に基づき設立される関連法人であるが、国立大学法人側からみると、大学組織の外で関連法人を設立して事業を行うことは様々なメリットがある。特に大学組織が抱える以下の課題が外部化することで解決可能となる。

教員の職務定義の曖昧さを「兼業」として明確化

新しい事業を大学本体で行う場合、雇用契約で教員としての職務が明確に定義されていれば、新たな職務として追加的な手当を教員に支払うことは可能である。しかし現状は職務定義が明確ではなく、本務の一環とみなされることが一般的である。関連法人を設立することで、事業に参加する教員に「兼業」として対価を支払えるというメリットがある。

「収益を伴う事業」の範囲を超えた「収益事業」を実施可能に

国立大学は「収益を伴う事業」⁹が認められているが、その事業で発生する費用を大きく上回る価格を設定して収益をあげた場合、「収益を目的とした事業（収益事業）」とみなされる可能性がある。関連法人を設立することで収益事業であることを明確にし、収益の一部を大学や教員に適切に還元することができるというメリットがある。

運営組織を切り出すことにより事業の透明性が向上

国立大学では管理会計、特に個別の事業（プロジェクト）単位で人件費や諸経費を管理するプロジェクト会計が十分に浸透していない。収益事業、特に企業等との共同事業において、関連法人を設立することで事業としての原価計算や採算管理が可能となり、さらに会計監査により事業の透明性を高めることができるというメリットがある。

中期をまたぐ長期の事業・投資計画が可能に

国立大学は6年毎の中期計画に基づいて諸活動が企画・実施されており、中期をまたぐような長期の事業計画、特に施設設備や人材への投資を計画することは難しい。関連法人を設立することで、長期的な事業計画・投資計画が立案できるというメリットがある。

4. おわりに

本稿では、国立大学グループを構成している関連法人に着目し、すべての国立大学法人が抱えている関連法人の全体像を把握するとともに、関連法人の具体事例を分析することで関連法人の設立経緯や関連法人を大学外部に設立するメリットについて考察した。

国立大学法人の財務諸表等に記載された関連法人は法人化後の15年間で倍増し、関連法人を持つ国立大学は全国立大学の約6割に広がっている。国立大学分類でみると「大規模大学」「中規模病院有大学」「医科大学」が関連法人を多く抱えているが、これは大学附属病院の支援を行っている関連法人が古くから存在するためである。一方、約4割の関連法人は法人化以降に新設されており、いま現在も関連法人が必要とされる状況にあることが伺える。1億円超の大規模事業から1千万未満の小規模事業まで関連法人の事業規模には幅があるが、その大半は親大学からの収入に依存しておらず、私立大学グループを構成する大学出資会社の大半が学校法人を顧客として学内業務アウトソーシングを受託している状況（森 2019）と対照的である。関連法人は、自己収入の増加やコスト低減といった学内からの要請だけでなく、学外からの要請、例えば産業政策や医療政策上の要請から設立されることがあり、地方創生への貢献のように国立大学に求められる役割が広がることで関連法人設立に向けて学外からの要請が高まる可能性がある。なぜなら大学が新たな事業を行う場合に直面する隘路、具体的には、教員の職務定義の曖昧さ、「収益を伴う事業」の限界、プロジェクト会計の未浸透、中期をまたぐ事業（投資）計画の難しさといった大学組織の課題を解決する手段として、関連法人という大学外部組織を設立することはメリットがあるためである。

このように国立大学グループの構成員である関連法人の活用が拡大する可能性があることを踏まえた上で、今後の研究課題を最後に指摘しておきたい。第一に、先行研究で示した「企業の境界」に関する理論的枠組の国立大学グループへの適用である。国立大学と企業のグループ経営を同じ理論的枠組で捉えることが可能かを検証することは大学組織研究として重要である。第二に、関連法人の設立に関するガバナンスの検証である。出資会社と比較すると関連法人は設立が容易であるが故に、事業計画が十分検討されずに関連法人が設立され、当初の目論見を達成できていないケースや大学経営層の交代により関連法人が宙に浮いたケース⁸がある。設立に関与した大学としての責任を果たす意味で関連法人が設立されたプロセスの検証は重要である。最後は、国立大学出資会社との関係性の整理である。本稿で示した「大学の外部組織化」のメリットは関連法人だけでなく国立大学出資会社にも当てはまる。現在、国立大学法人の機能拡張として、国立大学法人の出資対象事業の拡大が検討されているが、今後、国立大学出資会社の事業が拡大し、その設立が容易になった場合、関連法人と出資会社を国立大学のグループ経営においてどのように位置づけるのか、重要なテーマとなる。

参考文献

- 猪股歳之・佐藤直由 2013 「学校法人における学校規模調整と法人間連携—大学法人と高校法人の比較分析—」『市場化時代における大学法人の研究：研究ユニットとしての法人組織の連携・統合・解体』（2008～2010年度科学研究費補助金 基盤研究（B）研究成果報告書）19-29.
- 内田和久・松崎淳一・兵庫淳志 2017 「バイオ医薬品の製造・開発と規制上の課題（企業としての立場から）」『レギュラトリーサイエンス学会誌』7(2): 121-9.
- 岡山大学 2018 「平成30年11月（第3回）経営協議会議事要旨」（https://www.okayama-u.ac.jp/up_load_files/soumu-pdf/H30giji/201811190-gijigakugai.pdf）[last accessed:2020-07-12].
- 国立大学財務・経営センター 2009 「国立大学法人経営ハンドブック（第3集）」7-7.
- 国立大学法人会計基準等検討会議 2018 「『国立大学法人会計基準』及び『国立大学法人会計基準注解』報告書」（平成30年6月11日改訂）.
- 豊島聰 2019 「バイオロジクス研究・トレーニングセンターの活動と目指すもの—わが国におけるバイオ医薬品の研究・製造と品質確保」『医薬品医療機器レギュラトリーサイエンス』50(9): 531-6.
- 森卓也 2019 「大学経営における出資会社の役割に関する研究」『大学経営政策研究』9: 89-103.
- 森卓也 2020 「国立大学法人の出資会社に関する研究—その制度変遷と私立大学との比較」『大学経営政策研究』10:73-87.
- 文部科学省 2005 「国立大学法人の類型化について（案）」国立大学法人評価委員会国立大学法人分科会業務及び財政等審議専門部会（第4回）資料3-2（平成17年6月22日）.
- 渡部芳栄 2011 「高等教育を供給する学校法人の変容：その傘下校に着目して」『大学論集』42: 73-87.
- Santos, F. M., K. M. Eisenhardt (2005), "Organizational Boundaries and Theories of Organization", *Organization Science*, 16(5), pp.491-508.

注

- 1 正確には法人格を持たない任意団体も含むが、本稿では「法人」と記載する。
- 2 文部科学省（2005）等に基づき「大規模大学」「理工系中心大学」「文科系中心大学」「医科大学」「教育大学」「大学院大学」「中規模病院有大学」「中規模病院無大学」の8グループに類型化した。ただし国立大学数の増減による影響を除くため、富山医科薬科大学、高岡短期大学は富山大学に統合して「中規模病院有大学」、大阪外国語大学は大阪大学に統合して「大規模大学」としてそれぞれ1大学としてカウントしている。
- 3 附属病院は大学本部直轄の「大学（附属）病院」だけではなく「医学部附属病院」「歯学部附属病院」など学部直轄の場合もある。また「付属」と表記することもある。
- 4 法人名称や法人種別が変更された場合、母体となる法人の設立年としている。

- 5 「理事長ご挨拶」一般財団法人積善会ウェブサイト〈<http://www.sekizenkai.or.jp/about.html>〉 [last accessed: 2020-11-30].
- 6 「輔仁会概要」一般財団法人輔仁会ウェブサイト〈http://www.zai-hojinkai.or.jp/?page_id=2〉 [last accessed: 2020-11-30].
- 7 「済美会について」一般財団法人済美会ウェブサイト〈<http://saibikai.jp/contz/pages/greeting.shtml>〉 [last accessed: 2020-11-30].
- 8 大学からの事業収入が100%となっている岡山大学の3つの関連法人は、2018年の同大学経営協議会議において契約廃止（OKAYAMA Silicon Valley Office）や退会（一般社団法人OUMC、一般社団法人岡山大学病院）する方向で関係者と協議する方針が示されている（岡山大学 2018）
- 9 国立大学法人は収益事業を実施することができないが、これは「国立大学法人法（中略）第22条第1項各号（中略）に規定される業務と離れて、収益を目的とした別の業務を行うことができないという趣旨であり、同項各号の範囲内の業務を行う中で、受益者に対し費用の負担を求め、結果として、収益を伴うことまでを否定するものではない。」（国立大学法人等が実施することのできる「収益を伴う事業」の考え方について（平成28年3月31日付文部科学省高等教育局国立大学法人支援課・研究振興局学術機関課事務連絡））
- 10 2015年から経常収益が急増した理由は、2015年1月に「一橋大学CFO教育研究センター」を創設し、財務リーダーシップ・プログラムを開始したためと推測される。HICKS設立後は同プログラムをはじめHCCの主な研修事業がHICKSに移管され、HCCの経常収益・支払寄付金・謝金は減少している。HICKSは決算報告書非公開のため、経常収益や支払寄付金、謝金は不明であるが、事業環境に変化がなければHICKSから同規模の寄付金、謝金による大学・教員への還元が行われていると推測される。
- 11 「一般社団法人 大学支援機構について」大学支援機構ウェブサイト〈<https://universityhub.or.jp/about-us1.html>〉 [last accessed:2020-11-14].
- 12 「ネットで資金集め支援 徳大が法人設立」（徳島ニュース2016年10月6日）徳島新聞ウェブサイト〈<https://www.topics.or.jp/articles/-/11557>〉 [last accessed: 2020-11-02].
- 13 「医局による医師の派遣」とは「大学のいわゆる医局の医局長等が医局に勤務経験のある医師と当該医局の関連病院との調整役となって、当該医師を当該関連病院に勤務させること」をいう。また「関連病院」とは「医局に在学又は在勤した者が勤務している又は勤務したことがある病院の意味で使われて」おり「特定の病院が恒常的に関連病院であるわけではなく、一人でもそのような者が勤務することにより関連病院としているのが通例」である。（出所：厚生労働省職業安定局長「いわゆる「医局による医師の派遣」と職業安定法との関係について」（職発第100400号））
- 14 「AMUSEについて」AMUSE旭川医科大学外科学講座教育支援機構ウェブサイト〈<https://www.amuse.or.jp/about>〉 [last accessed:2020-07-08].
- 15 「外科医局法人化1年 「運営に透明性」 代表理事・古川教授が成果強調 /北海道」（毎日新聞2017年4月12日地方版）毎日新聞ウェブサイト〈<https://mainichi.jp/articles/20170412/ddl/k01/040/150000c>〉 [last accessed:2020-11-30].