

参考資料 国外訪問調査結果の概要

国外訪問調査結果について概要を示す。

国外事例調査結果概要

○ヒアリングで明らかになった内容 ●文献調査で明らかになった内容

		California Institute of Technology
1. 経営体制・戦略		<p>●Borad of Trusteesが意思決定機関 Board of Trusteesが意思決定機関であり、President、Provost、Vice President等の全役員を選出する。</p> <p>○人事や重点投資は中央集中型で決定 集中型では、学長、Provost、VP for Business and Finance、6人のDeansにより構成されるグループ(ここでは、大学管理者グループと呼ぶ。)が、重要な事項(例:新規教員雇用、テニユアへの昇進、高額投資、予算編成等)の意思決定をする。これにより特定分野に固執せず、全学的な人事・予算配分が可能。</p> <p>○研究内容の決定は分散型 Caltechは優秀な人材の雇用を極めて重視するが、雇用後の新規教員の研究内容・分野は、新規雇用教員自身が決め、大学管理者グループはその決定に全く関与しない。これにより、既存の特定分野・特定研究に固執することなく、萌芽的・野心的な研究を行うことが可能になる。</p>
2. トップマネジメントを担う人材		<p>○トップマネジメントの人事 学長は他大学から選定、プロボストは既存教員から学長により選定される。これにより、既存意思決定者が長期に同じポストに滞在せず、“Inbred”な組織を避けることができる。これにより、周辺状況が変わっても適切に意思決定を行うことが可能。</p> <p>○HBSでの経験に応じた経営 VP for Business and FinanceはHBSの出身であり、そこで学んだ経験を生かして大学の経営に当たっている。</p> <p>○優秀な人材による投資 経営チームにCIO(Chief Investment Officer)がいる。しかし、Caltechは独自で投資をしているわけではない。Caltechは、CIOが雇用した他のマネージャーを通して全ての投資を行っている。HarvardとPrincetonでは、Management Companyそれ自身が多くの資金を市場に投資しているが、これは非常に稀な例。Yaleは超優秀な外部のマネージャーを雇用するという異なる戦略をとって成功してきた。CaltechはYale型の運用として、資金を所持しない外部の第三者に資金運用させる方法を採用してきた。</p>
3. 研究人材のマネジメント		<p>○優秀な人材獲得が最重要 CaltechのBusiness Strategyは、世界のどこにいても拘わらず、極めて優秀な人材を獲得すること。その人材が何の研究をするかについては全く問題ではなく、Caltechは極めて重要な課題に取り組むことのみを求めている。</p>
4. 研究施設・設備のマネジメント		<p>○研究の重要性に基づくスペース配分 Caltechのスペース配分の意思決定は、学長、プロボスト、学部長で構成されるグループにより行われている。各学部長もスペースを所有するが、スペース配分には研究アイデアの重要性が考慮される。Caltechは、重要な研究アイデアに対してスペースを見つける責任を負う。非常に重要な研究アイデアが生まれた場合には、活用されていない既存スペースが優先的に配分される。そのようなスペースがなければスペース管理者間の交渉で配分するスペースを決定する。これにより、常に重要な研究に必要なスペースが優先的に配分されることとなる。</p>
5. 研究資金のマネジメント	資金の収入	<p>●JPLによる大規模な予算 収入2,154百万ドルのうち、JPL分が1,560百万ドルを占める。JPL分を除いた場合、収入は596百万ドルで、そのうち外部研究資金が400百万ドル、基金が108百万ドルであり、学費は36百万ドルに過ぎない。</p> <p>○政府と交渉して高い間接経費の獲得 Caltechの予算の多くは政府研究に費やされているため、間接経費はCaltechの予算の多くを占める。連邦政府からのGrantの直接経費の50%が間接経費として付与され、実質的にはGrant総額の約1/3が間接経費となっている。これらの経費は全て、スペース、光熱費、建物、維持管理費等に利用される。Caltechは政府と協力して研究や研究支援にどの程度の資金を費やしているかを確認し、間接経費の割合を設定することで、適切な間接経費の設定が可能となっている。</p> <p>○寄付担当副学長のブローカー的役割 寄付担当副学長がおり、富裕層と研究アイデアを持つ教員との間のブローカーを務める。当初富裕層が研究アイデアに関心を抱いていなかった場合でも、教員と研究者の間を繋ぎ、教員が自分の研究アイデアを説明する機会を設ければ、教員は熱心に自分のアイデアを説明し、最終的には富裕層が同研究に関心を持つようになる。これにより、Caltechが富裕層と研究者のマッチングを行うことが可能となる。</p>
	資金の配分	<p>○学部長裁量の資金マネジメント 各学部長も大規模なUnrestricted Fundを裁量経費として持っている。各学部長は、例えば所属教員が高額装置の購入を検討している場合、各学部長の判断でUnrestricted Fundから支出することができる。これにより、各学部長は各自の裁量で資金マネジメントを行うことができ、各学部長はマネジメント経験を積むことができる。</p> <p>○グラントの一部を個人裁量基金として汲み入れ 米国では、研究大学の教員は2か月間の給料を研究グラントに請求できる。彼らはそうすることで余剰収入を得ることができる。一方、Caltechも彼らの給料を支払うが、Caltechは彼らがグラントに請求した給料を彼らの裁量基金(Unrestricted Fund)として戻すことができる。自分に投資できる裁量経費を貯めておくことが可能になり、新規分野での研究への取り組みが比較的容易になる。それ故、教員は研究支援を受けることが困難な研究分野を去り、全く新しい分野に挑戦することが可能になる。</p>
6. 研究活動と知的財産のマネジメント		<p>○新規雇用教員の研究への投資 新規雇用教員の研究はほとんどの場合、あまりに野心的過ぎるため、政府や資金配分機関は研究に必要な資金提供をすることはしない。Caltechは、新規雇用教員の研究に必要な研究室を立ち上げ、彼らの研究に必要な施設を提供する。このような初期投資の後、新規分野を切り開いた後には、外部資源が支援することになる。これにより、Caltechは萌芽的研究を促進し、かつ外部資金の獲得が可能となっている。</p> <p>○既存教員の萌芽的・学際的研究への投資 既存教員による新規研究についても、大学管理者グループが、ボトムより提案された研究の中から、重要性に基づいて、最終的な判断を下している。彼らは明らかに重要な研究に取り組むことを期待される。Caltechは彼らが外部資金を獲得するまで初期支援を提供する。これにより、VCのような役割を通して、Caltechが萌芽的・学際的研究を促進し、かつ外部資金の獲得が可能となっている。</p>

国外事例調査結果概要

		University of California, San Diego
1. 経営体制・戦略		<p>●UCの経営体制 The Board of Regents of the University of Californiaは、意思決定に関する権限をPresidentに委任しており、さらにPresidentは各キャンパスの意思決定権限をChancellor及びその他のofficerに再委任できる。さらに、Chancellorは承認を得た上で、権限の一部を他の者に再委任することができる。Executive Vice Chancellor (EVC) for Academic Affairsは、キャンパス全般の教育・研究活動を監督し、教員、Dean、その他のリーダー全般の採用、承認、確保に関して監督し、キャンパスの学務計画、プログラム、予算策定に関する責任を持つ。Provostという職位は設定されているが、学務関連の最高責任者ではなく、学部のCollegeの長である。</p> <p>●全学的にコンセンサスの取れた戦略 設立50周年の節目と、年々州補助金が減少する状況を背景として、新総長が新たにStrategic Planを策定。インタビュー、フォーカスグループ、ワークショップ、調査等を通じ、教員、スタッフ、学生、卒業生、コミュニティの住人等1万人以上から意見を得て、ボトムアップ・包括的・協力的に戦略を策定。5つの目標、13の戦略、4つの研究テーマが設定されている。これにより、全学的に共通の戦略ビジョンを確立している。</p>
2. トップマネジメントを担う人材		<p>●外部からの学長の招聘 Khosla氏は、インドのIIT出身であり、カーネギーメロン大学(CMU)でDeanを務めた後、現職であるUCSDのChancellorとなった。CMUの他、DARPAのプログラム・マネージャーを務めた経験を有している。</p>
3. 研究人材のマネジメント		
4. 研究施設・設備のマネジメント		<p>○学部長裁量のスペースマネジメント スペースは全て中央管理局において管理されている。中央管理局はDeanからの要求を受け、Deanに大部分のスペースを配分する。DeanはスペースをDepartmentに配分する。Departmentは配分されたスペースについて、それぞれ異なるスペース配分方法を有している。このように、各局に配分されたスペースの管理は極めて自律的なプロセスである。これにより、学部長や学科長がマネジメント能力を発揮する機会が生じている。</p> <p>○学際研究に対する機動的なスペースマネジメント 未配分のスペースは、学際研究に対しては、極めてad-hocな形式で配分される。Grant期間が終われば、使われていたスペースは中央管理局管理下に戻る。これにより、柔軟で機動的な学際研究の支援が可能。</p>
5. 研究資金のマネジメント	資金の収入	<p>●Medical Centerによる収入 キャンパスの収入3,327百万ドルのうち、1,288百万ドルがMedical Centerの収入である。</p> <p>○間接経費はStartup経費捻出等に活用 外部資金による間接経費は、新規雇用研究者のStartup資金等に使われる。</p>
	資金の配分	
6. 研究活動と知的財産のマネジメント		<p>○学生支援による学際領域の展開 新総長は2つの理念(①研究大学において最も重要な人的資産は博士課程の学生である。②学際研究は単一領域研究よりも研究成果の社会的影響が大きい。)に則り、学際研究に携わる博士課程の学生数を増加させることを目的として、博士課程学生とポストドクター向けに学際研究のフェローシップ制度を構築した。このプログラムに応募するためには、応募者は全く異なる領域から2人以上の指導教員を得る必要がある。一年約2mの予算。これにより、学生を通じて異分野教員の連携を促進し、新規学際分野の創出が可能となっている。</p> <p>○役職兼務Facultyの雇用 戦略プランには様々な構成要素があるが、その中の一つが、複数の領域において役職を兼務するFacultyを雇用するものである。一年間で20程度のFacultiesが、複数の領域において役職を兼務している。これを通じ、学際領域の進展が可能となっている。</p> <p>○新規Grantによる機動的な学際分野の支援 学際研究推進で旧来使われてきたGrantモデルでは、Grantを事務資金にしか活用できず、かつ一度学際研究ユニットが構築されると長期間組織が持続する傾向にあった。その結果、多くの分野で関心が薄れる傾向にある一方、40年近く閉鎖されるユニットがない状況が続いた。そこで、新しい学際研究推進のGrantモデルでは、Grantをより幅広い用途で活用可能にし、より手厚く支援する一方で、支援期間を2年間と短くした。また、形成された研究ユニットはAd-hocとし、支援後に外部資金が獲得できなければそれで解散、外部資金が獲得できたとしても外部資金による支援が終われば解散となった。これにより、より機動的に学際分野で外部資金獲得を目指すことが可能となった。</p>

国外事例調査結果概要

		University of California Berkeley
1. 経営体制・戦略		<p>●UCの経営体制 (同左)</p> <p>●「学部教育とLiberal Arts」、「グローバルな大学」を柱とする戦略 Chancellor Dirksは2013年6月1日に総長に就任。就任演説で2本の柱を打ち出した。1本目は、多くの公的研究機関に対する幻滅感や、高騰する高等教育コストを背景に、「学部教育とLiberal Arts」を重視すること。2本目は、グローバル化の影響の増大や、国境を越えた文化的・政治的衝突に基づく世界的課題の増大を背景に、「グローバルな大学」を目指すこと。これらの柱に則り、現在の総長とプロボストは、現在戦略プラン策定に取り組んでいるところであり、今後の数か月で導入予定としている。</p> <p>●全学的にコンセンサスの取れた戦略 UCBでは、2000年秋に教職員、役員、学生(学部・大学院)の代表者からなる委員会を設け、UCBのStrategic Academic Plan の検討・策定を行った。戦略の最終版は2002年6月に発行され、課題、それに対処するための原則・提案が、実施のための包括的戦略が示された。これにより、全学的に共通の戦略ビジョンを確立している。</p>
2. トップマネジメントを担う人材		<p>●外部からの学長の招聘 Dirks氏は、Caltech、University of Michigan、Columbia University等で教員としての経験を積んだ後、Columbia UniversityのVice President of the Arts and Sciences and Dean of the Facultyに就任し、その後、UCBに移り、現職(教授及びChancellor)となっている。</p> <p>○内部者による投資から外部者による投資へ 以前は、合計\$15億の投資ポートフォリオについてInvestment Committeeが意思決定をしていた。(おそらく2008年のリーマンショックを背景とした基金運用失敗を契機に)5年前、Investment Committeeを意思決定機関として使わないことになり、その代わりにManagement Companyを設立することで、資金投資目的のIn-HouseなManagement Companyを実現した。Foundationは、以下の方法によりManagement Companyをコントロールしている。①Foundationが全ての資金を管理・所有している。②Management Companyの投資方針はFoundationが定めたガイドラインに従わなければならない。③Management CompanyのBoard of DirectorsにFoundationから2人のメンバーが加わっている。</p>
3. 研究人材のマネジメント		
4. 研究施設・設備のマネジメント		
5. 研究資金のマネジメント	資金の収入	<p>●foundationからの寄付 foundationからの寄付は110百万ドルである。</p> <p>○寄付金に伴う3種類の資金収入 寄付金には3種類の収入がある。①特定のSchoolへの寄付においては、2.5%がSchoolの学部長の財源となる。②研究以外を目的とする寄付の場合、9%が販間費の財源となる。研究目的の寄付の場合、10.5%が販間費の財源となる。全てが間接経費としての事務的な使途に使われる。③それ以外は、契約上の使途になる。これにより、寄付金収入を特定使途以外にも柔軟に使用することが可能となっている。</p> <p>○寄付者維持プログラム 寄付者の維持に向けたプログラム数は25あり、今も増え続けている。例えば、寄付者への感謝状・感謝カード送付、一定額以上の寄付者に対するHonor Roll作成の他、各人のEndowmentの財務諸表、寄付者向け広報活動等のプログラム。こうしたプログラムを通して、寄付者に大学が受けている恩恵について理解してもらい、自分が支援している学生・研究者や施設を寄付者と結びつけることで、今後の寄付に繋げようとしている。</p>
	資金の配分	<p>○Campus Budget OfficeがAdvisory機関として機能 Campus Budget Officeが、大学全体の資金の学部長間における配分方法について検討し、総長やプロボストにアドバイスすることで、学部長間の交渉を円滑に進め、総長やプロボストが予算の意思決定を行うことを支援する。</p> <p>○学部長裁量の資金マネジメント 資金調達ユニットは、全学的な寄付金の管理として集中化している一方、特定のSchoolに対する資金調達を行う資金調達部門として各Schoolに分散化している組織もある。これにより全学的・各School的な両観点からの寄付金利用が可能となり、また各学部長が資金のマネジメント力を涵養することができる。寄付者が特別な使途条件を付けずに、特定のSchoolに寄付したとする。その資金はEndowment FundかCurrent Fundとして寄付されるが、その場合、学部長がそのDesignated Fundの使途を決めることができる。今は各学部長がCFOを有しており、資金の投資や使い方について、何らかの助言を行う。多くの場合、Finance担当副学部長がCFOと呼ばれている。これにより、各学部でCFOの助言に基づく研究資金マネジメントが可能となり、また学部長がマネジメント力を涵養することが可能となっている。</p> <p>○自由度の低い順からファンド利用 使用する資金源としては、連邦政府のグラントが最初、他の研究ファンドからのグラントがその次に来て、慈善ファンドが最後に来る。それにより、自由度の高い資金の柔軟な活用が可能となっている。</p>
6. 研究活動と知的財産のマネジメント		

国外事例調査結果概要

		Stanford University
1. 経営体制・戦略		<p>●Borad of Trusteesが意思決定機関 Board of Trusteesが意思決定機関であり、Presidentの任命権、解任権を持つ。Provostは、学務及び予算に関する最高責任者である。</p> <p>○学長は対外業務、プロボストは対内業務 学長とプロボストが分かれているのは役割分担であり、外部の業務を学長、内部の業務をプロボストが行っている。学長は非常に大きな仕事であり、資金調達に多くの時間をかけている。大学内部も運営するには資金調達は時間がかかりすぎる。そのため、時間をかけて進化し、プロボストは内部事情に焦点を当てるように、学長は外部事情に焦点を当てるようになった。</p>
2. トップマネジメントを担う人材		<p>●長期務める学長とプロボスト PresidentのHennesy氏、ProvostのEtchemendy氏は共に2000年から15年以上現在のポストにある。</p> <p>○学長は対外業務、プロボストは対内業務 学長とプロボストが分かれているのは役割分担であり、外部の業務を学長、内部の業務をプロボストが行っている。学長は非常に大きな仕事であり、資金調達に多くの時間をかけている。大学内部も運営するには資金調達は時間がかかりすぎる。そのため、時間をかけて進化し、プロボストは内部事情に焦点を当てるように、学長は外部事情に焦点を当てるようになった。</p>
3. 研究人材のマネジメント		<p>●管理職のキャリア形成に資する人材戦略 2012-2014年を対象とした人材に関する戦略で、Missionとして“A strategic foundation”が、Action Planとして“Strategic Plan”が設定されている。例えば、2013年にはキャリア形成に必要なツールとしてガイドライン整備やネットワーキング機会提供を行う、Manager研修の提供等が行われている。これにより、円滑・効果的な管理職のキャリア形成が図られるようになった。</p>
4. 研究施設・設備のマネジメント		<p>○資産管理情報データベースを活用した計画的なマネジメント 大学は施設整備を繰延し(繰延施設整備負債)、いつか建物を修繕する必要があるが、そのための資金を貯蓄していなければ、資金調達に多大な時間をかけることになる。Stanfordでは、補修が必要な設備のリストアップ、耐用年数、補修のやり方、等を把握するために非常に労力を割き、全ての建物と設備についてデータベースを構築している。新しい建物を構築するに際しては、建設費の約2-2.5%相当をファンドに蓄積し、古い建物の修繕費用等に使われる。これにより計画的な修繕計画が可能となり、繰延勘定を持つ必要がない。</p>
5. 研究資金のマネジメント	資金の収入	<p>●豊富な投資収入 収入4,505百万ドルのうち、投資収入が1,166百万ドルに達する。</p>
	資金の配分	<p>○予算見直しに基づくGeneral Funds予測と資金配分計画策定 予算編成では将来的な収入予測を行い、今後3年間の予算見直しを構築する。そうすることで、次年度に利用可能なGeneral Fundsの予測を立てることができ、各Schoolに対する資金の配分計画を決めることができる。</p> <p>○Budget Groupの全学的視点からの助言に基づく予算編成 Budget Groupというプロボストに対するAdvisory Groupがある。12-15のSeniorな教員により構成される。今期直面する重要イシュー・問題、支援対象研究の優先順位付等について議論する。メンバーはStanfordで長い経験を持つ教員で、大学経営の経験や、Faculty Senatorの経験等の、Departmentを超えた権限を持った経験を求める。そうすることで、DepartmentやSchoolや分野の組織的視点ではなく、全学的視点から予算編成を考慮することが可能となる。</p> <p>○Budget Groupを通じた全学的な調整の円滑な実施 Budget groupは、各Schoolがどの程度資金を持ち、何をしようとしているか、についての情報を得て、優先順位付に応じて各Schoolが納得するような資金配分の在り方を考慮する。26のSchoolそれぞれと会議を行い、数か月かけて議論する。最終的には、把握した全ての情報を評価し、各Schoolに最終的な通知を行う。もし次年度に向けた資金に過不足があれば、Budget Groupはプロボストに資金の配分案・削減案を助言することになる。これで、Budget Groupを通じた全学的な調整を円滑に実施できる。</p> <p>○自由度に応じた予算区分による管理 自由度に優先順位をつけて収入・支出をRestricted Fund、Designated Fund、General Fundに分類している。Designated fundは、法的拘束力のない資金。しかし、理事会、学長やプロボストの設定するポリシーに従い、自動的に配分される。資金配分のポリシーは、教員やDepartmentがいくらかの将来的な基金に結びつく研究を行う動機を作り出すように作られている。</p>
6. 研究活動と知的財産のマネジメント		<p>○特許化・商用化への動機づけとなる資金配分 大学が投資した技術が特許化・商用化され、特許使用料として資金が大学に戻ってくる場合がある。スタンフォード大学の場合、その資金の用途を3通りに限定する旨のポリシーがある。資金の1/3は発明者の教員に、1/3はその教員所属のDepartmentに、1/3はそのDepartmentのあるSchoolに入る。このように、教員やDepartmentがいくらかの将来的な基金に結びつく研究を行う動機を作り出すように作られている。</p>

国外事例調査結果概要

		National University of Singapore
1. 経営体制・戦略		<p>●米国型の意思決定体制 2006年に法人化され、(英国大学で見られる)Councilによるマネジメントから、(米国大学で見られる)Board of Trusteesによるマネジメントに移行した。Presidentが最高経営・学務責任者であり、Board of Trusteesが任命する。Board of Trusteesのメンバーは教育省大臣からの指名で決定され、Board of TrusteesはPresident(大学総長)、Deputy President(副総長)を指名する。 Senateの構成は、President、Senior Deputy President、Provost、Deans等の役職者、終身在職権を有するprofessor全員(うち一部が代表として議論に参加)である。議長はPresidentとなる。</p> <p>○推薦と指名の2レイヤーによるマネジメント体制の決定 マネジメントの人事は推薦と指名の2レイヤーとなっており、President(大学総長)はProvost、Deansを指名する。ProvostはDeansを推薦し、Chairsを指名する。DeansはChairを推薦する。</p>
2. トップマネジメントを担う人材		<p>○内部昇格のPresidentとProvost 現職のPeresidentとProvostは共にNUSの内部から昇格しており、キャリアも大半はNUSである。</p> <p>○マネジメント人材を育成する計画 “サクセッション・プランニング・フレームワークSuccession Planning Framework”(後継者育成計画のフレームワーク)があり、Provostは、DeansやChair(学科長)を担えるポテンシャルのある者を見極めるようにしている。例えば若手の場合には、ある重要なCommitteeの議長やプロジェクトリーダーを担わせ、うまく運営できている場合にはDeputy Head of Department副学科長を担当させるようにする。</p> <p>○専門家による投資チーム 専門的な投資チームを擁しており、その投資ディレクターはBoard of Trusteesのメンバーとなっている。</p>
3. 研究人材のマネジメント		<p>○多段階の採用プロセス テニュアの承認や、教員の昇進、任命、雇用に際しては、UCB Systemに倣って、7つのグループ、すなわちDepartment Committee(3名)、Department Chair(当該学科1名)、Faculty Committee(7-8名)、Dean(当該領域1名)、University Committee(12名)、Provost(1名)、そしてPresident(1名)が関与する。下のレイヤーから段階的に推薦が行われ、最終的にはPresidentが承認する。</p> <p>○採用対象候補へのアプローチ方法 採用対象候補の特定は様々な経路で行われる。例えば、公募、紹介、直接要請、既存の連携やパートナーシップ等がある。</p> <p>○採用の成否に関わる要素 採用の成否には複数の要素が関わっており、対象となる個人によって異なることがある。NUSが世界的水準の研究集中的大学であり、広範な領域にまたがった学際的研究の機会があるという評価に魅力を感じる者もいる。また、NUSの研究施設が高い質を有する点、博士課程学生数、独特の研究データ・試料が利用できる点に魅力を感じる者もいる。さらに、国際的な研究者の多くがシンガポールに来る理由として、シンガポール政府からの多様な資金配分の機会、良好な生活環境が挙げられる。</p>
4. 研究施設・設備のマネジメント		
5. 研究資金のマネジメント	資金の収入	<p>○In-houseな組織での資産管理によるメリット NUSにはInvestment Office(IVO)が置かれており、実務上はこの組織が基金全般を管理する「資産管理会社」の機能を果たしている。IVOは、NUSの部門として、管理部門が提供する支援業務全般を享受できる。米国の大学の一部で行われているように、資金管理の責任を別個の法人(管理会社、Foundation等)に移譲すれば追加的費用がかかり、また、シンガポール法で認められた「approved charity」としての非課税法人格に影響する。</p> <p>○投資委員会を通じて、トップマネジメントの意向を投資運営に反映 投資委員会(IVC)は、IVOによる大学基金や大学の保有するその他資金の管理に関する活動やプロセスを監督する。IVCは、NUS理事会の常設委員会であり、そのメンバーは理事会が任命する。IVCの構成は、理事会メンバーのうち最低3名からなる。また、関連する投資管理の専門知識を有する資源管理担当者もIVCメンバーに選出される。IVCの議長は理事会メンバーでなければならず、理事会議長が推薦し、理事会が承認することとされている。これにより、投資にトップマネジメントの意向を反映させることができる。</p> <p>○学部長レベルでの資金マネジメント 学部長は、配分予算の管理を非常に柔軟に行うことができる。例えば、費目間をまたいでの資金繰入、期末余剰金の留保(ただし、余剰金累計が当年度予算の10%を超えない範囲とする)が可能である。</p> <p>○異なる収入源からの間接経費収入 独立採算コース(発生する全費用が生徒の授業料で負担されるコース)の授業料の15%が間接経費として回収される。 外部資金による研究プロジェクトに関しても、間接経費が回収される。間接経費は、政府や産業を含む外部資金を受けて行われる研究プロジェクト全てを対象に課される。</p>
	資金の配分	<p>○透明化された会計情報 Stanford大学にならった、All funds budgetingの考え方にに基づき、Provostはすべての学科の資金源を把握し、その配分について各Deansと議論する。</p> <p>○トップダウン的な予算配分 NUSにおける予算プロセスはResource Planning Committee(以下、RPC)が監督している。RPCは学長、Provost、研究技術担当副学長、管理担当副学長、最高投資責任者(CIO)、資源計画室Senior Director、財務サービス室Senior Director。RPCは、機能別(教育、研究、起業支援等)の年次のトップダウン的予算配分に関して決定を行う。この機能別配分の範囲内で、各School及び管理部門には、既存の人員数、機器、役務等にかかる継続費用への充実に最低限必要な資金(Current Services Allocation)が配分される。これにより、経営層が資金配分の大部分をトップダウン的に配分することが可能となっている。</p> <p>○基金運用収入の支出先 基金の運用収入は、IVOの資金管理及びIVOがかかわる投資マネージャへの費用を差し引いた後、NUS理事会が承認した「基金支出規則」に従って支出することができる。Restricted endowmentsからの収入は、資金提供者が設定した条件に従って支出する。Unrestricted endowmentsは、経済支援や奨学金の補完、戦略的イニシアティブへの資金配分に使用されるほか、必要な場合には、大学の運営予算の不足分に充当させることがある。</p> <p>○間接経費の支出先 間接経費は、NUSがこのような研究プロジェクトの支援や、外部資金の支援を直接受けていない研究の支援等を行う際に発生する費用への充実に利用される。このような支出の例としては、光熱費、スペース、研究施設・機器の購入・維持、財務部門、人事部門、IT等がある。</p>
6. 研究活動と知的財産のマネジメント		<p>○スタートアップ資金の提供 ProfessorまたはAssociate Professorの立場で雇用する際、ScienceとEngineeringの分野では、180,000から500,000シンガポールドル程度(約2,200~6,100万円相当)の予算を最初の3年間に支給して支援を行っている。</p>

国外事例調査結果概要

		ETH (Eidgenössische Technische Hochschule) Zurich
1. 経営体制・戦略		<p>○政府による学長の選定 ETHの学長(President)の選定にあたっては、ETH Boardの元にサーチ委員会 Searching Committeeが組織され、候補を探し、連邦政府に答申する。学長は最終的に連邦政府が任命する。Faculty(教職員)は、学長の選任に関わることはない。ただし推薦することは可能である。Vice PresidentについてはPresidentが推薦し、任命は連邦政府が行う。</p> <p>○Consultationによるトップマネジメント ・Executive Board(President及びVice President)が監督、戦略の策定、予算の決定と執行、人材の採用などを検討する中枢機関である。Presidentは早い意思決定ができるよう、これらすべての最終決定権限を持つが、彼をフォローする者(Vice PresidentやDean)がいないと何も動かない。学長はこれらの者とのCo-Decision(共同決定)ではなく、Consultationにより、円滑な意思決定を行うことができています。 ・Vice Presidentのうち、Faculty(教職員)が選任に関わることができる唯一のポジションは、教育担当であるRector(任期8年間)である。教育に関してはFacultyの裁量・自治に任せており、Faculty(教職員)や学生からなる組合(University Assembly)がノミネートし、Presidentが面接して決める。ただし他のVice Presidentは、円滑に業務を遂行するパートナーとして、President自身が内外から選び、任命する。</p> <p>○Dean間の定期的な折衝の円滑な実施 Executive Boardと16人のDean(Head of Department)達は月1回の割合で話し合いの場を持つ。アジェンダ(例:テニュアトラックの導入)が予め決められており、意見を吸い上げるスタイルをとっている。例えば過去にテニュアトラックの導入において、2つの学部がこの場で反対を申し出たことがあった。その申し出を受け、Executive Boardがどういうやり方をするのか良いか悪いかを検討し、テニュアトラックがうまく機能すると判断し、導入を決定した。</p>
2. トップマネジメントを担う人材		<p>○内部昇格のPresident Guzzella氏はキャリアの多くをETHで過ごし、Rektorを経てPresidentに就任している。</p>
3. 研究人材のマネジメント		<p>○トップダウンの人事 Faculty(教員)を決定・任命するのはETH Boardである。Presidentの最も重要な仕事は、学部の新しい教員について、ETH Board(Executive Boardでないことに注意)に推薦することである。ここで対象となる「教員」は、Assistant Professor(助教)及びテニュアのFull Professor(正教授)である。テニュアトラックProfessorには適用されない。これにより、学部の教員の人事、学部長の任命などのGoverning System(統治体制)は、学部内の政治が反映されない環境に維持されている。</p> <p>○一流の研究者によるボトムアップ型の人材発掘 一流の研究者が一流の研究者を連れてくる好循環ができています。採用者の分野や採用者の推薦は、面識のあるなしにかかわらず同じ領域の者が集まり学部単位で検討する。ただし教員は採否に関与することはない。採用者の採否や報酬は候補者と学長との交渉(最終面接)により決まる。</p> <p>○定期的に全学的な意見を吸い上げて戦略を策定する仕組み ・教員確保は、学部毎で毎年検討される「戦略的計画」に見ることができる。この計画には、どの分野に力をいれるか、すなわち、一人の教授が退任するとき、同じ分野で教員を採用するのか、あるいは新たな分野に教員を採用するか等についても盛り込まれる。戦略的計画は提出される時点で、既に学部内でコンセンサスが取れたものとなっている。 ・なお、学部が作成する戦略的計画に基づいて、Strategy Committee(学内の有識者等で構成)とExecutive Boardが協力し、全学の5年間の”Strategic orientation”を作成している。(最新は2012-2016である)</p>
4. 研究施設・設備のマネジメント		
5. 研究資金のマネジメント	資金の収入	<p>○公的資金中心の収入 大学の予算は、Solid block grant(ブロックグラント; 連邦政府からの資金: 2014年時点で78%)と第三者資金(同22%)から構成される。第三者資金の内訳は、Funding Agency(SNSF)が34%、他の連邦機関からの委託研究が6%、ERC等EU由来の資金が16%、産業界からの資金が35%、ETHチューリッヒFoundationからの寄付が9%(340万スイスフラン(約26億円相当)、2014年)となっている。このFoundationを通しての寄付は、卒業生、富裕層、産業界などから行われている。</p>
	資金の配分	<p>○学長から教員への権限移譲及び教員の自律的な予算執行 ETHではトップダウンの意思決定がなされている。学部やインフラユニットへの配分金額・配分割合がPresidentによって決定され、学部の予算は、各学部が定めた基準に沿って、個々の研究者に配分される。個々の研究者が独自の裁量を持ち、受け取った予算を執行する。個々の教員は、受け取った予算の執行において、Executive Boardからの権限委譲が行われており、いわゆるCEO的な役割を果たすことで、自律的な予算執行を行っている。個々の教員は、自立採算的な予算として、1人あたり年平均で約100万スイスフラン(約7,700万円相当)の研究費を受け取り、マネジメントする。PhD学生を何人雇うのかについても教員が決める。</p> <p>○学長裁量経費 予算の約10%程度が実質的なPresidentの裁量経費になる。</p>
6. 研究活動と知的財産のマネジメント		<p>○採用時の手厚い研究環境の支援 採用時にスタートアップ資金として1億円(ドクター、ポストドクター等の人件費を含む。1億円は一例)に加え、ラボスペースを用意されるなど、基盤的施設の支援が充実している。</p> <p>○Centres of Competence 全学横断的で、学際的な協力を促進させるセンターとして「Centres of Competence」が2006年より設けられた。センターは、研究者からの(ボトムアップの)提案により設立される。将来的に有望な技術に関しては、学部で検討され、それが学部を超えたほうがよい場合は、Executive Boardと学部との間で協議される。学部を超える場合は、Executive Boardの戦略的プロセスを通して、決定される。これらのインフラは、学部外の全学予算で賄われている。</p> <p>○ETH Grant 資金配分機関であるSNSFの資金を補完するものとして、またハイリスク研究等を支援するためETH Grantを提供している(スイスにはJUSTのCREST、さきがけのようなプログラムはない)募集は年2回行われ、3年間、500,000スイスフラン(約3,900万円相当)を上限としている。典型的な1課題あたりの額としては、220,000スイスフラン(約1,700万円相当)程度である。</p> <p>○研究者へのIP取得のインセンティブ付与と卒業生の就職 IP取得のインセンティブとして、当該教授、グループメンバー、ETHがそれぞれ3分の1ずつロイヤリティを受け取る仕組みを設けている。 また、ETHのスピニングアウト企業の5年生存率は9割を超え、雇用者数も1社あたり平均8名(スイス平均では3.6名)と多い。質の高い教育と高い自発性を持つETH卒業生(従業員の40%以上)がこれらの企業を支えている。</p>

国外事例調査結果概要

		LMU(ミュンヘン大学)
1. 経営体制・戦略		<p>●University Councilが意思決定機関 中央執行機関であるHochschulrat(University Council)は代表1名、副代表1名、学内選出者及び民間からの専門家・有識者で構成される。意思決定機関としての役割を有し、学長、副学長の選出と解任権も有するほか、学則等の策定、決定権も有している。制度上の最高職は総長である。</p> <p>○Finance担当副学長のガバナンス改革 6. 7年前にChancellor(事務側の統括)職が廃止され、現在のFinance 担当が置かれた。研究者側との意思疎通が難しかったChancellor職からの転換により、大学の研究者と事務組織との意思疎通がスムーズとなった。他のドイツの大学にはないモデルである。</p>
2. トップマネジメントを担う人材		<p>○Vice President for Finance & Business Administrationの重要性 ・Vice Presidentの中でもFinance & Business Administrationを担当するVice Presidentが非常に重要である。この者とPresidentがExecutive Boardの実質的な要である。 ・現在のFinance & Business Administrationを担当するVice Presidentはアカデミアの経歴も十分あり、かつ、事務組織を統括した経験もある人物である。さらに、大学評価機関Wissenschaftsratに属した経験もあり、大学をどの方向に導いたらいいのかについて把握している。 ・ドイツでは10年ほど前から、他大学との競争が激しくなってきたと考えている。Excellence Initiativeのために人事制度を変えたことはないと思うが、Finance & Business Administrationを担当するVice Presidentを置いたことが、結果的に、同Initiativeを運営するのに非常に効果的な采配に繋がったと考えている。</p>
3. 研究人材のマネジメント		<p>○海外からの人材獲得の課題 教員の給与は州政府からの予算で賄われており、総人件費の上限が決まっている。それでも、例えば米国の大学から雇用する場合には、通常よりも高い給与で採用することもある。ただしこの場合、他の教員の給与を下げる必要が出てくることもあり、調整は困難を極める。</p> <p>○給与体系の緩和 教員の給与は現在のWのシステム導入前は「年功序列」のみが基準であったため、在籍年数の多い教員は手厚く受け取っていた。昨年度よりこの査定基準が変わり、他の要素も含めて査定するようになり、一定の範囲内での給与交渉が可能となった。</p> <p>○ポストの硬直性 空きポストの候補を他学部に移すなど、学部を越えた大きな変革は簡単ではないのが現状である。</p>
4. 研究施設・設備のマネジメント		<p>○インフラのランニングコスト獲得の難しさ ・州の支援で建てるインフラ施設は大学ではなく州の持ち物である。大学で新たな施設を作りたい場合、州に申請して、申請が通れば40Million €/年までなら投資を受けることが可能である。 ・ただしこの支援は、新設の際の建設費のみであり、ランニングコストを含まないため、大学側はこの年々拡大するランニングコストを如何に捻出するか、問われている。 2012年から2013年にかけて、6%の予算増額を達成したが、建物維持のために前年比11%の増額が必要となり、支出超過となってしまった。必要となるインフラの維持に予算の増額が追いつかない。</p>
5. 研究資金のマネジメント	資金の収入	<p>●○第三者資金の拡大傾向 州交付金は331百万ユーロであり、Excellence Initiativeも含めた第三者研究資金が148百万ユーロである。学費はなく、学籍登録費が33百万ユーロある程度。 この数年、第三者資金(州の支援以外の外部資金)が伸びており、2014年で予算全体の約26%を占めるようになった(148.4 Million €/年)。Excellence Initiativeの資金投入は大学の研究力向上のためにも用いている。</p> <p>○DFG由来間接費による収入 DFGからの研究費はプロジェクトベースで支払われる。間接費は約22%だが、ライフサイエンスなど分野によってそれ以上の経費が掛かるときもあり、その場合には大学(本部)側で負担することになる。</p>
	資金の配分	<p>○Excellence Initiativeの有効活用 ・大きな収入を得ている大学病院とは別会計となっている。そのため、本大学としては、まずは第三者資金(州の支援以外の外部資金)を得ることに注力している。外部資金で過半を占めるのはDFGからの予算(DFGの個々のファンディング経費50.4 Million €/年、Excellence Initiative 33.3 Million €/年)であるが、人件費にその多くが費やされるため、間接経費分を本部が回収して、大学の方針に従った大学横断的な活動に使うことは非常に難しい。 ・しかしながら、Excellence Initiativeで得た費用で従来のLMUの教育・研究の幅を大きく変えることができている。例えば、医療・医薬品・バイオ等の分野で等々必要とされている、他分野との融合領域での研究活動(マックス・プランク研究所等とのネットワーク構築等を含む)の研究費として充てることができている。</p> <p>○間接経費の教員へのキックバック 間接経費の多くは本部に行くが、教員(プロジェクト)へも一部キックバックされる。</p> <p>○DFG由来間接経費の用途の限定 DFG由来の間接経費は、原則関連する研究活動に使うことになる。本部が回収して、大学の方針に従った大学横断的な活動に使うことは難しい。</p>
6. 研究活動と知的財産のマネジメント		

国外事例調査結果概要

		University of Manchester
1. 経営体制・戦略		<p><u>○米国型ガバナンスを標榜</u> ・大学のPresident&Vice Chancellorは全学に対する指揮命令権限を受け実施する最高責任者であり、P&VCが属するBoard of Governors（理事会）が最終決定権限を持つ。ただし、理事会での決定の前に「University Senior Leadership Team」(President, Deputy President, 全学部のDeans, 研究担当のVP, 教育担当のVP, COO等からなる)において検討され、実質的なコンセンサス形成がなされることで、P&VCの意思決定がスムーズに行われている。 ・理事会は学内より多くの学外メンバーから構成されており、「University Senior Leadership Team」等にいる学内メンバーからの政治的影響を受けない仕組みになっている。</p> <p><u>○VCやDeanは指名</u> VCやDeanは選挙で選ばれるポジションではなく、指名制である。Dean以上のメンバーはInternational Search Committeeと呼ばれるサーチ委員会により選ばれる。Deanについても同様の委員会から選ばれ、学内メンバーからの政治的影響を受けない仕組みになっている。一方、大学の各School(6程度)のトップ(Head of School)は従来からあるモデルに近い(上からの指名により決まらないようである)。</p> <p>●○大学全体のビジョン 大学全体の戦略として2011-2012年に「Advancing the Manchester 2015 Agenda」を策定し、後継プランとして2020年を目標年次とする戦略「Manchester 2020 The Strategic Plan for The University of Manchester」を策定した。この戦略は「世界クラスの研究」(World Class Research)と「卓越した学習環境」(Outstanding learning and student experience)、「社会的責任」(Social Responsibility)の3本柱から構成されている。研究面では、2020年までに世界の研究大学トップ25に入ることを目指しており、具体的な定量目標を掲げている。最高の質の研究、卓越した人材、経済社会文化へのインパクトの3つを目標に置いている。 ただし、「Manchester 2020」は、学長の強いリーダーシップのもとで戦略的に運営されているものではない。Manchester 2020は戦略というよりもビジョンであり、方向性を示すものである。このビジョンをうけて、学部や事務部門が自律的に戦略を策定、実施している。</p>
	2. トップマネジメントを担う人材	<p><u>○経験豊富な学長の雇用によるマネジメントの効率化</u> 副学長などの経験が豊富な者と学長としてを雇用することで、IR等の活動の活性化、管理会計などによる大学の事務処理効率等のマネジメントに寄与している。</p> <p><u>○非アカデミック経験者による学内マネジメント</u> COOは副総長を兼務しており、非アカデミックかつ民間出身者である。原稿のCOOは他大学のCOOを務め、また製薬企業等での責任者を務めた経験がある。</p>
3. 研究人材のマネジメント	<p><u>○President Officeがポストを調整</u> 空きポストが出た場合のマネジメントはPresident Officeが調整する(この点はP&VCが独自の裁量予算を持つことはない予算を調整する手続きとは異なっている)。</p>	
4. 研究施設・設備のマネジメント	<p><u>○学費を施設の修繕に活用</u> 寄付等の収入が大きくない本大学では、英国外から来る国際的な学生(留学生)の学費を施設の修繕にあてて対応している。留学生の学費は英国内の学生より高く設定されている。</p>	
5. 研究資金のマネジメント	資金の収入	<p>●学費や研究資金が収入源 収入886百万ポンドのうち、補助金は163百万ポンドに留まり、学費等が352百万ポンド、外部研究資金が214百万ポンドを占める。 固定費的な人件費以外の「残りの予算」は実質のところ、国際的な留学生から得た学費等からねん出するため、国際的な留学生獲得に注力することになる。</p>
	資金の配分	<p><u>○DeansとCOOへの資金マネジメントの移譲</u> ・P&VCは予算に関しても最終決定者であるが、独自の予算を持たない。Deans(各Deanのアカデミックな活動費として約100-300百万ポンド)とCOOに予算の運用が移譲されている。Deansは毎年、5年計画を立て、COOとDeansとの間で予算の調整が行われる。 ・ただし、予算の大半は人件費であり、それ以外の「残りの予算」の投資対象を決めるための調整を行う場としてUniversity Senior Leadership Teamが機能している。主にCOOとDeansにおいて調整がなされ、互いの妥協点を探る。</p>
6. 研究活動と知的財産のマネジメント		<p><u>○融合領域、応用領域はInstituteを設置</u> 融合領域、応用領域などニーズがあり優先度が高いものを(Research)Institute(“Umbrella Institute”)とし、それぞれにDirectorと呼ばれる責任者を設ける。InstituteはSchoolより設置と改廃がフレキシブルである。Instituteを監督するのはDeanである。DirectorはDeanに意思決定を仰ぐ形になっている。</p>

国外事例調査結果概要

		University of Oxford
1. 経営体制・戦略		<p>○公式化されたボトムアッププロセスによるコンセンサス形成 全教員、上級職員、学生代表からなるCongregationと呼ばれる機関が最終決定権を持ち、学長を解任した例もある。学長を超える意思決定機関だが、これはいわば公式化されたボトムアップ機能であり、ここの調整を図ることで確実に実行できる施策が結果的に立案できる。</p> <p>●独立した経営体であるカレッジ 38カレッジのうち36カレッジが大学とは別の独立した経営体として大学とは別に、財務諸表の作成・公表を行っている。</p> <p>○大学マネジメントの多様性への意見 大学それぞれで歴史や文化は異なるため、トップ大学の数だけ、マネジメントの種類があると考えた方がよい。その点は企業経営とは異なる。異なる大学の経営に携わったが、異なるマネジメント方式を採用していることで、機能している。 Oxfordでも米国型Provostの導入を検討したが、そぐわないと考えたために実現しなかった。</p> <p>○米国大学の三角形の意思決定システムへの意見 米国大学ではPresidentがDeanを指名しているが、DeanはProvostだけではなく、Presidentへのレポートラインも有しており、柔軟な意思決定システムとして機能している。</p> <p>●研究戦略 研究戦略については、Research Strategyを策定し、Oxfordの5つの学問分野(Medical Sciences、Mathematical、Physical and Life Sciences、Social Sciences、Humanities)における横断的研究活動を行うことを示している。</p>
2. トップマネジメントを担う人材		<p>●米国大学の経営経験を持つ総長 2015年までVice-Chancellorを務めるAndrew David Hamilton氏は、前職がYale大学のProvostである。2015年末でOxford大学の総長(Vice-Chancellor)を退任し、2016年からはNew York Universityの総長(President)に就任する予定である。</p>
3. 研究人材のマネジメント		
4. 研究施設・設備のマネジメント		
5. 研究資金のマネジメント	資金の収入	<p>●豊富な研究資金を獲得 収入1,174百万ポンドのうち、補助金は182百万ポンドに留まる。学費等は236百万ポンドであり、最大の収入源は外部研究資金478百万ポンドである。</p>
	資金の配分	<p>●資金配分機関からの収入の学内配分 資金配分機関であるHEFCEからの収入は大学に入り、学内で配分される。一定のルールにより配分される。</p>
6. 研究活動と知的財産のマネジメント		

参考資料 財務分析手法の詳細

各大学の損益計算書や **Financial Report** によっている。可能な限り損益計算書として比較できるようにしているが、特に投資等の財務活動の当期の収入及び費用への帰属基準、減価償却の処理には各国・各大学に違いがあるため、あくまでも全体的な傾向を把握するための参考分析である。

会計年度ベース。例えば、2013-2014 のデータは、2013 年度としている。

各国、各大学、各時点で厳密に定義を揃えることは困難であるため、主たる費目を中心に区分している。

病院は除いている。病院がセグメントとして分けられている場合はそれに含まれる費目を除き、セグメントとして分けられていない場合は病院収入のみ除いている。

日本の国立大学については、減価償却に相当する「資産見返負債戻入」について、国からの運営費交付金等に由来するものも含んでいるが、「資産見返負債戻入」の内訳の開示に大学毎の違いがあるため、「その他」に区分している。また、損益計算書に計上されない「損益外減価償却相当額」（業務実施コスト計算書に示されている）も含めていないことになる。なお、「資産見返負債戻入」の内訳については東京大学が開示しており、法人化当初は法人化前の物品を承継した「資産見返物品受贈額戻入」が大部分であったが、現在は「資産見返補助金等戻入」と「資産見返寄附金戻入」が大きくなっている。

	政府（州）補助金	学生納付金	外部研究資金	寄附・投資	その他	対象外
国立大学法人	運営費交付金収益 補助金等収益	学生納付金収益	受託研究等収益等 研究関連収益 科学研究費補助金の 明細(当期受入直接経 費)	寄附金収益 財務収益	施設等収益 承継剰余金債務戻入 資産見返負債戻入 その他	附属病院収益 (損益外減価償 却相当額)
東京大学	運営費交付金収益 補助金等収益	学生納付金収益	受託研究等収益等 研究関連収益 科学研究費補助金の 明細(当期受入直接経 費)	寄附金収益 財務収益	施設等収益 承継剰余金債務戻入 資産見返負債戻入 その他	附属病院収益 (損益外減価償 却相当額)

	政府（州）補助金	学生納付金	外部研究資金	寄附・投資	その他	対象外
東京工業大学	運営費交付金収益 資産見返負債戻入 補助金等収益	学生納付金収益	受託研究等収益等 科学研究費補助金等 間接費収入 科学研究費補助金の 明細(当期受入直接経 費)	寄附金収益 財務収益	施設等収益 財産貸付料収入 承継剰余金債務戻入 その他の雑益	(損益外減価償 却相当額)
Caltech		Tuition and fees, net of student financial aid	Grants and contracts	Endowment spending distributed, Gifts and pledges	Auxiliary enterprises, Other	Grants and contracts (Jet Propulsion Laboratory – direct)
UCB	State Financing Appropriations, State Educational Appropriations	Student Tuition and Fees	Grants and Contracts	Private Gifts	Educational Activities, Other, Auxiliary Enterprises	
UCSD	State Financing Appropriations, State Educational Appropriations	Student Tuition and Fees	Grants and Contracts	Private Gifts	Educational Activities, Other, Auxiliary Enterprises	Medical Centers
Stanford		Student income	Sponsored research support	Gifts in support of operations, Net assets released from restrictions, Investment income	Special program fees and other income	Health care services

	政府（州）補助金	学生納付金	外部研究資金	寄附・投資	その他	対象外
NUS	Operating Grants	Tuition and other related fees			other income	Investment income 等
Oxford	Funding body grants	Academic fees and support grants	Research grants and contracts, Research and Development Expenditure Credit claim	Endowment and investment income, Profit on sale of Natural Motion, Benefactions and donations, Donation of heritage assets	Other income	
Manchester						
LMU	State endowment	Tuition fees	Outside funding,			Operating expenses, Construction, Other
ETH	Federal financial contribution		third-party resources (除 Endowments and legacies)	Endowments and legacies		

通貨換算は購買力平価(Implied PPP conversion rate (National currency per current international dollar))による。

COUNTRY	2015
GERMANY	0.789
JAPAN	103.2
SINGAPORE	0.850
SWITZERLAND	1.332
UNITED KINGDOM	0.698
UNITED STATES	1.000

出所) International Monetary Fund, World Economic Outlook Database, October 2015

物価調整については、Gross domestic product, deflator (Index)によっている。

COUNTRY	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
GERMANY	95.176	95.301	96.804	97.884	99.547	100.431	101.45	102.761	104.796	106.634	109.165
JAPAN	99.996	98.875	97.955	96.715	96.232	94.152	92.407	91.548	91.027	92.536	94.299
SINGAPORE	91.108	92.675	98.107	96.643	100.046	100	101.163	102.336	102.274	102.497	102.489
SWITZERLAND	93.503	95.304	97.471	99.233	99.773	100	100.231	99.979	99.988	99.66	98.377
UNITED KINGDOM	85.619	87.918	90.444	93.056	94.909	97.918	100	101.661	103.484	105.099	106.206
UNITED STATES	91.987	94.814	97.337	99.246	100	101.222	103.311	105.214	106.929	108.686	109.752

出所) International Monetary Fund, World Economic Outlook Database, October 2015

主要参考文献

文献名	著者等
アカデミック・キャピタリズムを超えて	上山 隆大
アカデミック・キャピタリズムとニュー・エコノミー	成定薫 監訳
アメリカ研究大学の大学院—多様性の基盤を探る	阿曾沼 明裕
アメリカの研究大学・大学院	矢澤修次郎・伊藤毅
米国の企業及び大学での研究マネジメント	小林 久志
イギリスの大学—対位線の転位による質的転換	秦 由美子
諸外国の大学の教学ガバナンスに関する調査研究 — 米国・英国・フランス —	広島大学高等教育研究開発センター
組織としての大学——役割や機能をどうみるか	広田 照幸 他
大学とコスト——誰がどう支えるのか (シリーズ 大学 第3巻)	阪本 崇 他
研究する大学——何のための知識か (シリーズ 大学 第4巻)	菅 裕明 他
生き残りをかけた大学経営戦略-大学、常夏の時代から氷河期へ	岩田 雅明
財務からみた大学経営入門	William S. Reed (原著), 福原 賢一 (翻訳)
大学経営戦略	川原 淳次
大学のイノベーション—経営学と企業改革から学んだこと	坂本 和一
イノベーション実現に向けた大学知的資産マネジメントの在り方について 第1次提言 ~大学における未来志向の研究経営システム確立に向けて~	競争力強化に向けた大学知的資産マネジメント検討委員会
本格的な産学連携による共同研究の拡大に向けた費用負担等の在り方について	イノベーション実現のための財源多様化検討会
大学のガバナンス改革の推進について(審議まとめ)	中央教育審議会大学分科会
第3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	第3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
米国と英国における大学のガバナンスの在り方	田中愛治(中央教育審議会・大学分科会・組織運営部会資料)
国立大学改革プラン	文部科学省
大学における専門的職員の活用の実態把握に関する調査結果(概要)	中央教育審議会大学分科会(第126回)
新しい時代の大学の管理運営(英国大学に対する訪問調査報告書)	日英合同推進委員会
グローバルな基準から見た国立大学改革について	上山隆大(第3期国立大学運営費交付金検討会)