



Title	第5回・国立大学法人を財務状況でランキングする : 平成21年度・国立大学法人財務状況による財務総合ランキングの試み
Author(s)	大西, 好宣; 依田, 武和
Citation	大学マネジメント. 2001, 7(2), p. 27-43
Version Type	VoR
URL	<a href="https://hdl.handle.net/11094/3460">https://hdl.handle.net/11094/3460</a>
rights	
Note	

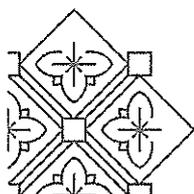
*The University of Osaka Institutional Knowledge Archive : OUKA*

<https://ir.library.osaka-u.ac.jp/>

The University of Osaka

# ■Topics

## 第5回・国立大学法人を財務状況でランキングする



～平成21年度・国立大学法人財務状況による  
財務総合ランキングの試み<sup>1)</sup>～

国際連合大学 留学生支援プログラム プログラム・オフィサー 大西 好宣 Ph.D.

ファイナンシャル・スペシャリスト 依田 武和

career

ONISHI Yoshinobu ●



1961年生まれ。慶大経済学部、米コロンビア大国際・公共問題大学院、タイ・チュラロンコン大高等教育大学院で学ぶ。高等教育学博士、専門社会調査士、JAOS認定留学カウンセラー。2003年より国連職員(留学生のための貸与型奨学金事業担当)。これまで経済産業省実施事業の委員を2度務めたほか、2009年より留学生教育学会理事。2011年春には米国立シンクタンク・東西センターの客員研究員として招聘、同年4月より大阪大学教授。

career

YODA Takekazu ●



1942年生まれ。東京外国語大学スペイン科卒業。1965年東京銀行入行。1997年東銀リサーチ・インターナショナル(株)入社。両社の業務部、総務部を通じ、企画部門を担当。銀行時代は、都銀オンラインサービスの立ち上げ、預金債券総合口座の導入を担当。2002年より国際連合大学勤務、私費留學生育英資金貸与事業の立ち上げに参加、現在に至る。1990年中小企業診断士登録。販売士養成講師資格、宅地建物取引主任者資格一時保有。

### 1. 第5回国立大学法人・財務総合ランキングの結果：全体を俯瞰しての序論

先の見えない暗闇の中からスタートした本ランキングも、今回で区切りの良い5回目を迎えることとなった。ご協力いただいた関係者の方々及びご支持いただいた読者諸氏に、この場を借りて心からお礼を申し上げたい。

本稿では、第5回目となるランキング結果をご紹介すると共に、これまでの経緯を振り返り、この5年間の総合ランキングを発表したい。また最後に、大学ランキングのこれからについても論じることとする。そのため、いささか長丁場となるものの、どうかご寛恕いただきたい。

最初に昨年度同様、国立大学全体の財務状況を見ておこう。文部科学省の資料<sup>ii)</sup>によれば、平成20～21年度における国立大学全体の財務は表1のようになっており、概要は以下の通りである。

・まず収支面では、経常収益は1.9%増加。

・うち主要収入の運営費交付金と学生生徒納付金とも減少し、その比重が低下。それに外部資金中の受託業務収益等も僅かながら減少の一方、附属病院収益、外部資金中の補助金の増加が寄与。

・経常経費は、診療業務経費、教育・研究経費、管理費等の増加から3.3%増加し、経常収益との差である経常利益はほぼ半減、経常利益率も2.6%から1.3%へと低下した。うち附属病院収支はほぼ横這いをキープ。

・総利益は、6年間の第1期中期計画最終年度の調整としての運営費交付金清算及び積立金取り崩しにより、75.6%の増加。

・その中で、人件費は微増にとどまり経費中の比率は1.7%低下(金額的には役員と教員が減少、職員は増加)。一方、一般管理費比率は0.2%の微増。

・なお外部資金は微減で、比率は9.3%から8.9%に低下。

・貸借対照表関係では、自己資本(純資産)は

表1 国立大学全体の財務状況

	21年度	20年度	20~21 年度増減	17年度	17~21 年度増減
*損益計算書関係					
経常収益	26,342	25,844	+1.9%	23,749	+10.9%
経常利益	336	666	-49.5%	681	-50.7%
総利益	1329	757	+75.6%	712	86.7%
経常利益率	1.3%	2.6%	-1.3%	2.9%	-1.6%
運営費交付金	10,301	10,559	-2.4%	10,586	-2.7%
同経常収益中の比率	39.1%	40.9%	-1.8%	44.6%	-5.5%
学生生徒納付金	3,400	3,495	-2.7%	3,619	-6.1%
同経常収益中の比率	12.9%	13.5%	-0.6%	15.2%	-2.3%
人件費比率	53.6%	55.3%	-1.7%	58.2%	-4.6%
一般管理費比率	3.7%	3.5%	+0.2%	3.7%	0%
外部資金比率	8.9%	9.3%	-0.4%	7.6%	+1.3%
*貸借対照表関係					
総資産	95,542	92,582	+3.2%	88,451	+8.0%
自己資本(純資産)	66,927	65,201	+2.6%	63,847	+4.8%
自己資本比率	70.0%	70.4%	-0.4%	72.2%	-2.1%
流動性比率	102.9%	104.9%	-2.0%	100.9%	+2.0%

(%で表示してある箇所以外、単位は億円)

資本金自体は不変で資本剰余金と利益剰余金の増加により2.6%増加したものの、有形固定資産の増加による総資産の増加が3.2%とこれを上回り、自己資本比率は昨年の0.3%に続き0.4%低下。

・流動性比率は、流動資産は現金預金の増加により増加したが、流動負債の増加が上回り、2.0%低下。

以上のように、概ね改善の見られた平成19年度に比べ、平成20年度、21年度とやや厳しい状況が続いた様子が窺える。従って、個々の大学としては、次の第2期中期計画の6年間においても、それぞれ改善点を探ることが肝要であろう。

なお、上記資料中の『平成21年度の業務実績評価の概要』によると、財務内容の改善については、大学共同利用機関法人を含む全90法人中83法人(92%)が「改善が順調に進んでいる」、残る7法人(8%)も「概ね順調に進んでいる」という。前年度の実績(順調86%、概ね順調11%、やや遅れている3%)と比較すれば、前進していることは明らかである。諸々の改善手法への取り組みが広がっていること、そしてそれが評価されてい

る点については、筆者にとってもご同慶の至りと言うべきところである。

一方で、『法人化後の現状と課題について(中間まとめ)』概要の中で、「厳しい財政状況のもとでの財務基盤の強化の課題として、国の対応と並び各法人の対応面で資金獲得、経費の抑制、資産の有効活用など」と掲記されていることから、大学全体での更なる取り組みが要請されていることは言を俟たない。

## 2. 第5回国立大学法人・財務総合ランキングの結果：大学別順位及び各論

### (1) 順位の概要

今回のランキング結果は以下の表2の通りである<sup>iii</sup>。京都大が前年度に続き、通算3度目の第1位に輝いた。第2位には過去最高が5位の東京大(前年度7位)、第3位は17年度以来再度の千葉大が前年の6位から、第4位は17年度8位がベストの岡山大、そして第5位に初のベストテン入りした神戸大は前年19位からという結果となった。

第6位は前年17位の筑波大が平成18年度の3位には及ばないもののランクイン、これまで3位以下のなかった北海道大が7位へと下降し、第8位は広島大が前年の9位から上昇した。第9位はこれまで上昇を続けていた東北大が前年の3位から初の下降、最後に第10位鳥取大はこれまでの最高11位から初のベストテン入りを果たした。

このように、初のベストテン入りを果たした大学がある一方で、従来、ベストテンの常連だった大阪大と東京医歯大が、前年度4位と5位からそれぞれ11位、12位へと外れることになった。上位といえども年度間での順位変動が起きていることがわかる。

また、これに続くのは13位の九州大、次いで14位が山口大である。15位の鹿児島大から24位

まではGグループ（中規模病院あり）が並んでいる。なお、グループ分けについては巻末の表「参考資料：国立大学法人の特徴による分類」を参照されたい。

次に、第25位には浜松医科大がDグループ（医科単科）から、28位には岩手大がHグループ（中規模病院無し）から入っている。

このように、上位30位までを、岩手大を除きA・G・Dグループが占め、病院のある大学群が有

利な傾向を呈している。

他方、教育系単科大学は主に70位以下に集まっており、例外は北海道教育大の34位、東京学芸大43位、大阪教育大58位というところである。なお、北海道教育大は後述するように前年度から今回大きく上昇している大学のひとつである。

## (2) 年度間順位上昇が目立つ大学と順位

次に、前年度から順位を大幅に上げた大学を

表2 国立大学法人・財務総合ランキングの結果

順位	評点	大学名	順位	評点	大学名	順位	評点	大学名
1	3998	京都	29	8168	熊本	57	10475	東京芸術
2	4533	東京	30	8346	三重	58	10530	大阪教育
3	4551	千葉	31	8435	東京工業	59	10659	滋賀医科
4	5282	岡山	32	8435	新潟	60	10670	北見工業
5	5288	神戸	33	8440	名古屋	61	10680	東京海洋
6	5698	筑波	34	8570	北海道教育	62	10715	宇都宮
7	5769	北海道	35	8600	東京農工	63	10755	静岡
8	5833	広島	36	8675	一橋	64	10825	茨城
9	5872	東北	37	8766	旭川医科	65	10990	筑波技術
10	5920	鳥取	38	8869	島根	66	11240	奈良女子
11	5943	大阪	39	8905	埼玉	67	11310	福島
12	6128	東京医歯	40	9045	電気通信	68	11565	京都工繊
13	7053	九州	41	9075	岐阜	69	11830	和歌山
14	7186	山口	42	9392	愛媛	70	11880	帯広畜産
15	7249	鹿児島	43	9455	東京学芸	71	11885	室蘭工業
16	7460	宮崎	44	9480	横浜国立	72	12080	小樽商科
17	7473	大分	45	9490	長岡技科	73	12315	奈良教育
18	7492	群馬	46	9605	名古屋工業	74	12665	鳴門教育
19	7538	弘前	47	9609	高知	75	12785	福岡教育
20	7607	信州	48	9615	九州工業	76	12890	滋賀
21	7647	徳島	49	9635	琉球	77	12915	上越教育
22	7648	山梨	50	9835	お茶の水	78	12925	愛知教育
23	7649	富山	51	9837	山形	79	13070	京都教育
24	7749	佐賀	52	9910	東京外国語	80	13090	鹿屋体育
25	7798	浜松医科	53	9917	金沢	81	13200	宮城教育
26	7897	福井	54	10025	香川	82	13890	兵庫教育
27	7947	長崎	55	10210	豊橋技科			
28	8100	岩手	56	10292	秋田			

(31位と32位は小数点未満の差による)

抽出してみたのが、表3である。同表で見ると、平成21年度の総合30指標では北海道教育大(38位↑)、岡山大(30位↑)、東京芸術大(21位↑)、群馬大(20位↑)、鹿児島大(17位↑)、富山大(17位↑)、長岡技科大(16位↑)、岩手大(14位↑)、神戸大(14位↑)、三重大(13位↑)が大きく上昇している。

これを基礎22指標と発展8指標との関係でみると<sup>iv</sup>、北海道教育大と東京芸術大は両方とも大きくアップ、岡山、群馬、富山、岩手、神戸の各大学は主に前者での、一方鹿児島大、長岡技科大は主に後者での躍進が寄与している。残る三重大は前者が7位上昇、後者が16位の上昇である。

またこの他には、基礎22指標では、長崎大(16位↑)、埼玉大(15位↑)、筑波大(13位↑)も、発展8指標では、筑波技術大(51位↑)、新潟大(29位↑)、浜松医科大(27位↑)、福井大(24位↑)、山梨大(24位↑)も顕著な上昇を示している。

ここからわかるように、特に後者の発展指標では増減率などの動態評価の指標が組み込まれているため、順位の変化が22指標での変化よりも大きく現れる。このうち、22指標で順位上昇の大きい岡山大学と8指標で大きい鹿児島大学の中味はどうか、以下に見てみよう。

#### ①岡山大学に関する分析

基礎22指標では42位から5位と37位上昇、発展8指標でも14位から6位と8位の上昇、それらを合計した30指標では34位から4位に30位上昇している。

躍進の内訳をみると、22指標では、経常利益が赤字から黒字転換し79位から9位へ、経常利益率が75位から18位へ、総利益が52位から17位へ、流動比率が50位から15位へ、附属病院採算が50位から39位へ、自己資本経常利益率、総資本経常利益率がそれぞれ76位から15位、75位から11位へと軒並み上昇している。

また、発展8指標では経常利益率の前年比が51位から2位へ、自己資本比率の前年比が42位から7位へ、経常利益率(除く病院収支)が43位から5位へといずれも大幅に上昇している。これらの事実は、同大における採算性指標面での改善が顕著であったということを示唆するものであろう。

その一方、人件費比率前年比は前年度の19位

から71位へ、なおかつ自己収入前年比は同じく21位から38位へと後退しており、この点で問題なしとしない。

#### ②鹿児島大学に関する分析

次に鹿児島大学の例を見てみよう。まず、基礎22指標では21位から19位へ2位上昇、発展8指標で60位から10位へ50位上昇、2つを合わせた30指標で32位から15位へ17位上昇している。

その内訳について見てみると、基礎22指標では経常利益が30位から25位へ、経常利益率が50位から33位へ、総利益が39位から24位へ、流動比率が54位から42位へと、いずれも上昇している。一方で、附属病院採算が11位から44位へ、学生当教育経費が28以下から42位へと後退しており、問題がなくはない。

また、発展8指標では自己資本比率の前年比が80位から13位、経常利益率(除く病院収支)が72位から7位、自己収入の前年比が64位から54位、学納金対運営費交付金倍率の前年比が77位から16位へと推移し、大幅な上昇が目立つ。

これらの順位変化の要因を見ると、やはり規模の大小関連指標(大学の基本的な骨格)、例えば総資産、自己資本、学納金、外部資金などの順位は変化に乏しく、固定的かつ安定的で、そのままグループ間格差が生じることの反証といえよう。

#### (3) 財務総合ランキングのグループ別推移から言えること

この項の最後に、平成21年度の財務総合ランキング順位をグループ別に見てみることにしよう。その結果は表4-1及び4-2の通りとなる。

グループごとの平均順位を比べると、上からA-G-D-H-B-C-E となり、平成17年度以来、上位3グループの顔ぶれとその序列は依然として不変である。

4位以下では20年度に初めてHがBを基礎22指標、総合30指標とも逆転し、また下位2グループが22指標でE-CからC-Eに入れ替わった程度であったが、今回の変化も唯一発展8指標でCが5位にHが6位に入れ替わったことくらいである。これはCの7大学中5大学(71.4%)が順位を上げたのに対し、Hは9大学中4大学(44.4%)に止まっ

表3 年度間の順位上昇が目立つ大学とその順位

大学/年度	基礎応用指標22種					発展指標8種					総合30指標					
	17	18	19	20	21	大学/年度	18	19	20	21	大学/年度	18	19	20	21	
徳島	41	13				北見工業	78	30			福井	51	13			
新潟	47	25				旭川医科	83	42			お茶の水	58	39			
帯広畜産	77	56				弘前	42	8			弘前	36	18			
長岡技科	70	50				岐阜	57	24			北見工業	82	66			
佐賀	28	10				和歌山	80	49			山形	46	30			
愛媛	39	24				お茶の水	43	13			名古屋	18	4			
大阪教育	66	52				埼玉	70	41			名古屋工業	47	33			
福井		43	14			福岡教育	76	50			秋田	45	32			
名古屋		26	8			大阪	30	5			筑波技術	73	61			
山口		22	6			山形	64	45			愛媛	22	10			
東北		21	7			滋賀	67	48			信州		43	16		
お茶の水		59	45			帯広畜産	66	16			熊本		44	20		
筑波技術		75	65			高知	68	24			大分		37	14		
熊本			50	19		兵庫教育	78	36			高知		45	24		
旭川医科			76	49		信州	44	5			旭川医科		70	49		
岐阜			63	37		茨城	72	39			帯広畜産		65	45		
信州			41	22		金沢	40	8			金沢		49	30		
大分			29	15		岩手	67	37			岐阜		55	37		
岡山				42	5	宮崎	52	25			北海道教育	70	57	72	34	
北海道教育		67	53	63	33	筑波技術	60	37	74	23	岡山				34	4
神戸			44	30	10	鹿児島			60	10	東京芸術	72	54	78	57	
群馬				46	26	北海道教育			79	34	群馬				38	18
岩手				44	28	東京芸術	75	30	82	41	鹿児島				32	15
長崎				38	22	新潟			47	18	富山				40	23
埼玉				50	35	浜松医科			44	17	長岡技科				61	45
富山				39	24	福井	77	25	64	40	岩手				42	28
東京芸術		70	59	74	60	山梨			49	25	神戸		36	19	5	
筑波	23	7		25	12	長岡技科			45	21	三重	37	25	43	30	

たためである。

前々回ランキングの際に「グループ別順位の固定化がまだ続くであろう」と示唆した通り、同様の状況がまだ続いていることが窺える。

### 3. 大学経営並びに大学ランキングに関して、この5年間に起こったこと

#### (1) 大学経営について

本邦私立大学の経営破たんに関しては、いわゆる大学全入時代を迎えたとは言え、多くの識者が危惧した連鎖倒産のような深刻な事態には、幸いまだ至っていない。しかし他方、「私立大学の〇割が赤字経営」というセンセーショナルな見出しが毎年のように新聞を賑わせていることもまた事実である。

実際、少数の識者が認知し顔で予測した最悪のペースでこそないものの、大学の経営悪化、事

実上の経営破たんを表す学生募集停止は、年を追うごとに増えている。最も多かったのは直近の2010年度（発表は2009年度）で、LEC東京リーガルマインド大学、神戸ファッション造形大学（同短大部含む）、三重中京大学（同）、愛知新城大谷大学（同）、聖トマス大学の5大学に及ぶ<sup>v</sup>。

さらに学部単位（同年度）の募集停止ならば、東海大学開発工学部や、甲子園大学現代経営学部、同人文学部、皇學館大学社会福祉学部などの例がある。2011年度には、福岡医療福祉大学が大学全体として募集停止を決めており、少子化傾向の中、大学経営を巡るこのような厳しい状況は今後も続く予想される。

一方、国立大学<sup>vi</sup>の経営に関しては、大阪大学と大阪外国語大学が2007年10月に統合され、大方の見方によれば、国立大法人化後の経営統合はこれをもって一息ついた観がある。それ以前に統合された国立大に関しても、この5年間でその経

表4-1 グループ別順位分布（平成21年度）

順位/グループ	A	B	C	D	E	G	H
1～10位	9					1	
11～20位	2			1		7	
21～30位				1		8	1
31～40位	2	3	1	1	1	1	1
41～50位		3			1	4	2
51～60位		2	2	1	1	4	
61～70位		3	2				5
71～82位		2	2		8		
合計大学数	13	13	7	4	11	25	9
グループ平均順位	10	55	61	33	69	31	54

表4-2 グループ別平均順位推移表

	22 指標	8 指標	30 指標
17 年度	A-G-D-B-H-E-C		
18 年度	A-G-D-B-H-E-C	A-B-G-H-C-D-E	A-G-D-B-H-C-E
19 年度	A-G-D-B-H-E-C	A-B-G-D-H-C-E	A-G-D-B-H-C-E
20 年度	A-G-D-H-B-C-E	A-D-G-B-H-C-E	A-G-D-H-B-C-E
21 年度	A-G-D-H-B-C-E	A-D-G-B-C-H-E	A-G-D-H-B-C-E

営を揺るがすような深刻な問題は幸いまだ報告されていない。

## (2) 大学ランキングについて

翻って、国内の大学ランキングを巡る状況については、5年前と大した変化はない。基本的に、多くの受験生は今も予備校作成の偏差値ランキングを横目で眺めつつ大学を選ぶし、その親世代や若いビジネスマンは雑誌『週刊ダイヤモンド』『週刊東洋経済』等の大学特集を楽しみに読む。大手の新聞やテレビはこの分野に概ね無関心であるし、そうかと言って、他に影響力のある媒体が新たな試みを始めたとも聞かない。

また、財務総合ランキングに関する筆者らの試みを真摯に理解し、それを凌駕しよう或いは追随しようなどという動きも残念ながらない。ただ、上にあげた幾つかの雑誌が大学を特集するに際し、近年は主要な大学の財務状況を付録の一部と

するようになった。大学の経営が世間の注目を浴びていることの証左であり、小さいとはいえ、これが変化と言え言えるのではないか。

他方、世界の大学ランキングに関する状況には次の3つの目に見える変化があった。一つ目は、第1回のランキングでも紹介した英Times Higher Education Supplement (THES) の世界大学ランキングが、多くの国で人口に膾炙してきたことである。毎年秋に発表されるそのランキング結果は、わが国のマスコミでも必ず取り上げられ、当該年度の結果や分析の方法論に関する業界人向けのセミナーがあちこちで開催されている<sup>vii</sup>。参加者の多さから判断すれば、いずれも大盛況である。このことの国内における影響は、後でまとめて述べたい。

二つ目は、世界大学ランキングを発表する有力な団体・メディアが一つ増えたことである。5年前のランキング時には、上記のTHESと上海交

表5 THES世界大学ランキングにおける本邦有力大学の順位の変遷<sup>viii</sup>

	2004年	2005年	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年
東京大	12	16	19	17	19	22	26
京都大	29	31	29	25	25	25	57
東工大	51	99	118	90	61	55	112
大阪大	69	105	70	46	44	43	130
東北大	153	136	168	102	112	97	132

(数字は順位を表す)

通大学が発表するものが世界大学ランキングの2大巨頭的存在と説明したが、THESのランキングに協力していたQS社が近年離反し、独自のランキングを発表するようになったのである。ただ、このQS社発表のものには後述するような批判もつきまとう。

三つ目は、現在のところ最も有力だと目されるTHESの世界大学ランキングで、わが国の有力大学のランキングが総じて低下傾向にあることである。例えば2010年度と同ランキングでは、東京大が過去最悪の総合26位に落ち、アジア地域の大学ランキングでも1位の座を香港大に明け渡す形で2位となった。

東京大はそれでもまだ良い方で、国内2位の京都大は前年2009年度の25位から2010年度には57位へ、同じく大阪大は43位から130位へ、東京工業大は55位から112位へ、東北大は97位から132位へという凋落ぶりである。後述するように、これにはもちろんその背景と理由があり、年によって指標が激しく変わる中、果たして経年比較そのものが可能なのかという大きな問題を孕む。けれども、結果としてTHES世界大学ランキングという国際的にも影響力の大きいメディアで、わが国が誇る有力大学が揃って過小評価されてしまったという事実は重い。

### (3) 世界大学ランキングの国内での影響

THESの世界大学ランキングは2004年に始まり、今のところまだ10年を経っていないが、その影響は国内でも極めて大きくなっている。当初報じられた中では、東大など本邦大学の弱点は共通して国際性の欠如だとされた。すなわち、留学生や外国人教員それぞれの全体に占める比率が、ハーバード大学など先進国の有力大学に比べて著

しく劣っているというのである。

このような状況を受けて2008年に発表されたのが、福田政権下における「留学生受け入れ30万人計画」と、そのための施策のひとつである「グローバル30」事業である。筆者らが担当する「国際連合大学・私費留學生育英資金貸与事業」は2003年4月に既に始まっていたが、2008年の「留学生受け入れ30万人計画」発表と同時にその施策のひとつとして組み込まれ、社会の大きなうねりの中で、留学生の3倍増という壮大な目標と共に国家戦略の一部として機能し始めた。

一方、「グローバル30」は国内で国際競争力のある大学を選び、選択と集中によって、受け入れ・派遣留學生の数と共に、英語での講義や外国人教員の数をも併せて増やそうという野心的な試みである<sup>ix</sup>。このように、ランキングは一国の政策をも左右するほどの影響力を持ち始めているのである。

## 4. 5年間の総合ランキング

### (1) このランキングで当初意図したこと

そのような世界の動きと対比すれば、筆者らの試みは、日本の国立大学のみを対象としていること、またランキングの指標には財務関連のものだけを使用していること、という2点で実に小さなものである。

それでも、「門外漢には無味乾燥とも思えた財務データを、ランキングという形で誰にもわかりやすく提供したことには大きな意味があった」「職員の研修に使っている」「下位にランクされた大学には不満もあろうが、多くの国立大にとっては改善に役立つ」など、筆者らに実際に寄せられた多くの肯定的な評価を鑑みれば、その小さな試み

にも幾ばくかの意義はあったと自負する。

5年間の総合ランキングをご紹介する前に、当初、筆者らがこのランキングで意図したことを整理しておきたい。筆者らがこの試みを始めた当時は、国立大学が法人化されて間がなく、各々の大学が個別に、そして半ば手探りで経営の改善に向けて努力し始めた頃であった。様々なメディアで、資金力のもとと大きい東大が今に一人勝ちするのでは、とも囁かれていた。

そのような中、筆者らは東大以外の有力大学にも、果ては地方の小さな国立大にさえ、努力次第で生き残りのチャンスはあるものと予見し、頑張っている大学を応援するという意味で何かできないかと考えたのである。そこで思いついたのがランキングという、研究者には手をつけにくい代わりに、一般にはわかりやすいという手法であった。

その際、財務指標をランキングの手段として選んだのには、第一回のランキング時にも説明した通り、先行する幾つかの有益な示唆があったからである。例えば、植草（2005）らは、国立大学法人の評価を行う上で、財務指標が有用な指標となり得る可能性とその指標の開発可能性を検討していたし<sup>x</sup>、醍醐（2005）は、国立大学法人の財務体質評価に関しては、公開された数字からより適切な指標を導き出し、議論を進める必要がある、と指摘していた<sup>x1</sup>。

もっとも、ランキングという手垢のついた手法に一抹の危惧がなかったわけではない。第1回のランキング発表時にもお断りしたように、ランキングには指標の選択、その軽重の付け方などという点で、恣意性という問題が常につきまとう。そこから、「ランキングなんて…」という不信感が巷には多く溢れていることは、当時の筆者らにも十分理解できた。

それでもやはり、ランキングという形以上にわかりやすい提示手法を筆者らは思いつかなかったのである。そこで目指したのは、下記3点の確保による、可能な限り信頼性の高い、そして多くの批判に耐え得るランキングの作成であった。

- ①手法や指標に関する透明性
- ②第三者による検証可能性
- ③経年比較の実施可能性

このうち、①と②は原因と結果という点でほぼ同じ意味である。これらを確保するためには、ランキングに際して用いる指標を誰もが入手可能な公開データとすること、そしてランキングの手法そのものも細部まで公開することが必要であった。幸い、国立大学については全て前者のデータが使用可能であった。

また、③はできるだけランキングの指標や方法を変えないということを指す。実際、本ランキングでは信頼性の改善を図るため、2回目に微修正を加えた以外は、指標も方法論も変更していない。そのため、以下で示すような経年比較が可能となったのである。

比較高等教育論の大家アルトバック（2011）が指摘するように、ランキングの最大の問題はその指標と方法論の頻繁な変更であり、それゆえに経年比較ができないということである<sup>xii</sup>。実際、アルトバックによれば、上に述べた3つの代表的な世界大学ランキングはいずれもこの点で例外ではなく、特にQS社のランキングに問題が多いことを指摘している。THESのものにしても、2010年度はこれまでのQS社とは別の学術データ会社の協力を得ているため、それ以前のランキングとの整合性という意味で問題があると言われている<sup>xiii</sup>。

実はこの点は、わが国の大学ランキングとて例外ではない。ランキングの指標や手法を変えるのは、大抵の場合、それがビジネス上の利益に基づくからでもある。すなわち、例えば5年間連続して慶応大が1位というよりは、早稲田大と慶応大が交互に1位を取る方が関係者の注目度が増し、雑誌としては売れるのである。

言い換えれば、これは早稲田大を1位にするために指標や手法を変える、慶応大を1位にするためにランキングを作成する、ということである。そしてそれは、恣意性以外の何ものでもない。筆者らのランキングでは、このような意味における恣意性を極力排除し、同じ指標、同じ手法を維持することで経年比較を可能にすることも併せて目指した。それがひいてはランキング自体の信頼性につながると信じたからである。

## (2) 5年間のランキングを顧みて

さて、前置きが長くなったが、ここからは過

去5年間の財務総合ランキングの結果をご紹介していきたい。その間の国立大学全体の財務状況の変化は、前掲表1に平成17年度と同21年度の対比で示したが、概説すると次のようであった。

- ・まず収支面では、経常収益は10.9%増加。うち主要収入の運営費交付金△2.7%、学生生徒納付金△6.1%とともに減少し、その比重が低下。
- ・一方、附属病院収益、補助金、外部資金中の受託業務収益等の増加が寄与した。
- ・経常経費は、診療業務経費、教育・研究経費、人件費、管理費等の増加から12.7%増加。
- ・これらの差である経常利益は、運営費交付金の減少を上回る減少となり、経常利益率も2.9%から1.3%へと低下。
- ・この一部である附属病院収支の方は大幅改善し、その金額は29%の増加。
- ・総利益は、平成21年度が6年間の第1期中期計画最終年度にあたり、調整としての運営費交付金清算および積立金取り崩しが効果となり、86.7%の大幅増加。
- ・その中で、経費中の人件費比率は△4.6%低下（但し金額的には役員が減少、教員は若干と職員は特に増加）。一方で、一般管理費比率は横這い。
- ・なお外部資金比率は、7.6%から8.9%に上昇。
- ・貸借対照表関係では、自己資本（純資産）は資本金自体は微減ながら資本剰余金と利益剰余金の増加により4.8%増加したものの、有形固定資産の増加による総資産の増加が8.0%とこれを上回り、自己資本比率は2.1%低下。
- ・流動性比率は、流動資産が現金預金および有価証券の増加で増加し、流動負債の増加を上回ったことで2.0%の改善。

次に、財務総合ランキングの各年度の推移とベストテン入りの回数をまとめたのが、それぞれ表6と表7である。まずトップは、平成17年度から順に大阪大、京都大、北海道大、京都大、京都大と推移した。同様に第2位は、北海道大、北海道大、大阪大、北海道大、東京大と推移し、北海道大が3度その荣誉に輝いている。

第3位は、千葉大、筑波大、京都大、東北大、千葉大となって千葉大が2度登場する。ここまで

は全てAグループである。Aグループ以外では、Gグループから長崎大が17年度4位、18年度5位に、Dグループからは20年度5位に東京医歯大が喰い込んできた。

10位以内には、18年度7位にBグループから東京工業大、Gグループの宮崎大が17年度6位、20年度10位、以下鹿児島大が17年度10位、徳島大が18年度8位、山口大が19年度9位、愛媛大が19年度10位、20年度8位、鳥取大が21年度10位という風に、Aグループの岡山大、広島大、九州大、名古屋大、神戸大と並んで喰い込んできた。

因みに、過去5回のランキングでベストテン入りした大学は計21大学で、その顔触れをまとめてみたのが以下の表7である。グループ別の数は、A-12大学（新潟大のみ0回）、B-1大学、D-1大学、G-7大学となる。なお、5年間のグループ別の序列推移は、前記2（3）及び表4-2の通りである。

20位以内には、この他に山梨大、香川大、福井大、弘前大、佐賀大、大分大、信州大、熊本大、群馬大（以上全てGグループ）、浜松医科大（Dグループ）、東京農工大（Bグループ）、新潟大（Aグループ）が顔を見せており、C・E・Hのグループからはどこも入っていない。

逆に、80位以下にはBグループの鹿屋体育大と北見工業大以外、筑波技術大、滋賀大、小樽商科大というCグループと、鳴門教育大、福岡教育大、宮城教育大、上越教育大、兵庫教育大のEグループが目立つ。またHグループはここにもいない。

### (3) 5年間を通じてみた総合ランキング作成の試み

単年度ごとに見たランキングは以上であるが、では5年間を通じてみた総合ランキングの結果はどうであろうか。3つの方式で表8-1にまとめてみた。また、参考までに平成21年単年度の順位も併記して、ケースごとに15位までを抜き出すと表8-2のようになる。

どの方式でも、上位の顔ぶれは余り変わらない。即ち、ベストテン上位はAグループが占め、これにDグループの東京医歯大が絡み、その後にGグループの有力大学が並ぶという構図である。

その中でもトップはいずれも京都大である。京都大では上層部のリーダーシップの下で、教職員の意識の高揚に本欄も一時参考とされたと言

表6 過去5年間の財務総合ランキング推移表

17年度		18年度		19年度		20年度		21年度						
順位	総合評点 22指標G方式	順位	総合評点 30指標	順位	総合評点 30指標	順位	総合評点 30指標	順位	総合評点 30指標					
1	大阪	4067	1	京都	4981	1	北海道	4716	1	京都	4879	1	京都	3998
2	北海道	4196	2	北海道	5056	2	大阪	5211	2	北海道	5461	2	東京	4533
3	千葉	4232	3	筑波	5964	3	京都	5325	3	東北	5592	3	千葉	4551
4	長崎	4286	4	大阪	6142	4	名古屋	5492	4	大阪	5602	4	岡山	5282
5	東京	4518	5	長崎	6328	5	東北	5575	5	東京医歯	5722	5	神戸	5288
6	宮崎	4577	6	東京医歯	6489	6	東京医歯	5748	6	千葉	5854	6	筑波	5698
7	京都	4612	7	東京工業	6495	7	九州	6096	7	東京	6020	7	北海道	5769
8	岡山	4706	8	徳島	6562	8	東京	6107	8	愛媛	6083	8	広島	5833
9	東京医歯	4863	9	九州	6637	9	山口	6190	9	広島	6286	9	東北	5872
10	鹿児島	4948	10	広島	6642	10	愛媛	6615	10	宮崎	6397	10	鳥取	5920
11	鳥取	4966	11	山梨	6786	11	徳島	6706	11	佐賀	6399	11	大阪	5943
12	名古屋	5073	12	東京	6822	12	千葉	6874	12	山口	6586	12	東京医歯	6128
13	山梨	5104	13	鹿児島	6914	13	福井	6912	13	鳥取	6593	13	九州	7053
14	香川	5158	14	宮崎	6933	14	長崎	6988	14	大分	6609	14	山口	7186
15	山口	5181	15	東北	6966	15	筑波	7039	15	名古屋	6852	15	鹿児島	7249
16	東北	5189	16	鳥取	7017	16	新潟	7109	16	信州	6932	16	宮崎	7460
17	浜松医	5243	17	岡山	7036	17	広島	7206	17	筑波	6933	17	大分	7473
18	東京工業	5245	18	名古屋	7121	18	弘前	7221	18	徳島	7043	18	群馬	7492
19	広島	5257	19	山口	7268	19	佐賀	7308	19	神戸	7046	19	弘前	7538
20	九州	5310	20	東京農工	7355	20	東京工業	7315	20	熊本	7047	20	信州	7607
21	山形	5538	21	千葉	7428	21	宮崎	7441	21	山梨	7264	21	徳島	7647
22	群馬	5597	22	愛媛	7466	22	山梨	7447	22	九州	7314	22	山梨	7648
23	筑波	5722	23	佐賀	7476	23	東京農工	7470	23	弘前	7473	23	富山	7649
24	高知	5722	24	香川	7568	24	東京海洋	7560	24	高知	7479	24	佐賀	7749
25	大分	5726	25	新潟	7624	25	三重	7610	25	東京工業	7505	25	浜松医科	7798
26	三重	5735	26	横浜国立	7640	26	静岡	7680	26	静岡	7840	26	福井	7897
27	熊本	5874	27	高知	7795	27	鳥取	7767	27	浜松医科	7908	27	長崎	7947
28	佐賀	5977	28	信州	7852	28	鹿児島	8018	28	新潟	8061	28	岩手	8100
29	福井	5986	29	浜松医	7986	29	岡山	8073	29	東京農工	8135	29	熊本	8168
30	東京農工	6030	30	東京海洋	8030	30	山形	8106	30	金沢	8139	30	三重	8346
31	神戸	6214	31	豊橋技科	8200	31	浜松医科	8234	31	横浜国立	8195	31	東京工業	8435
32	富山	6286	32	京都工繊	8240	32	秋田	8237	32	鹿児島	8198	32	新潟	8435
33	静岡	6290	33	神戸	8312	33	名古屋工業	8240	33	秋田	8232	33	名古屋	8440
34	島根	6339	34	静岡	8345	34	香川	8319	34	岡山	8312	34	北海道教育	8570
35	弘前	6366	35	電通	8385	35	群馬	8323	35	福井	8367	35	東京農工	8600
36	秋田	6460	36	弘前	8389	36	神戸	8394	36	長崎	8413	36	一橋	8675
37	信州	6460	37	三重	8430	37	大分	8405	37	岐阜	8451	37	旭川医科	8766
38	琉球	6496	38	島根	8447	38	島根	8407	38	群馬	8513	38	島根	8869
39	愛媛	6558	39	大分	8560	39	お茶の水	8435	39	島根	8560	39	埼玉	8905
40	横浜国立	6715	40	熊本	8619	40	一橋	8670	40	富山	8587	40	電気通信	9045
41	徳島	6822	41	一橋	8620	41	電気通信	8860	41	電気通信	8890	41	岐阜	9075
42	東京海洋	6890	42	富山	8665	42	横浜国立	8860	42	岩手	8975	42	愛媛	9392
43	滋賀医	6966	43	琉球	8808	43	信州	8931	43	三重	8997	43	東京学芸	9455
44	茨城	7115	44	群馬	8864	44	熊本	8944	44	香川	9100	44	横浜国立	9480
45	豊橋技科	7445	45	秋田	8877	45	高知	8999	45	帯広畜産	9175	45	長岡技科	9490
46	名古屋工業	7565	46	山形	8965	46	富山	9013	46	山形	9178	46	名古屋工業	9605
47	新潟	7583	47	名古屋工業	9370	47	滋賀医科	9337	47	一橋	9270	47	高知	9609
48	京都工繊	7600	48	茨城	9385	48	琉球	9394	48	琉球	9355	48	九州工業	9615

17年度		18年度		19年度		20年度		21年度		
順位	総合評点 22指標G方式	順位	総合評点 30指標	順位	総合評点 30指標	順位	総合評点 30指標	順位	総合評点 30指標	
49	一橋	7625	49 長岡技科	9510	49 金沢	9540	49 旭川医科	9443	49 琉球	9635
50	東京学芸	7650	50 帯広畜産	9670	50 豊橋技科	9635	50 埼玉	9665	50 お茶の水	9835
51	金沢	7748	51 福井	9702	51 長岡技科	9865	51 東京学芸	9750	51 山形	9837
52	岩手	8095	52 岩手	9820	51 九州工業	9865	52 東京外国語	9870	52 東京外国語	9910
53	九州工業	8255	53 金沢	10374	53 京都工織	10135	53 茨城	10015	53 金沢	9917
54	宇都宮	8260	54 大阪教育	10520	54 東京芸術	10235	54 滋賀医科	10188	54 香川	10025
55	埼玉	8300	55 東京学芸	10595	55 岐阜	10492	55 お茶の水	10320	55 豊橋技科	10210
56	東京外国語	8435	56 九州工業	10615	56 岩手	10605	56 名古屋工業	10390	56 秋田	10292
57	電通	8460	57 滋賀医	10733	57 北海道教育	10655	57 京都工織	10410	57 東京芸術	10475
58	北海道教育	8660	58 御茶ノ水	10755	58 愛知教育	10750	58 九州工業	10590	58 大阪教育	10530
59	兵庫教育	8735	59 宇都宮	11035	59 埼玉	10785	59 兵庫教育	10760	59 滋賀医科	10659
60	上越教育	8770	60 愛知教育	11085	60 茨城	10930	60 東京海洋	10775	60 北見工業	10670
61	室蘭工業	8810	61 岐阜	11166	61 筑波技術	10997	61 長岡技科	10985	61 東京海洋	10680
62	愛知教育	8845	62 室蘭工業	11210	62 上越教育	11050	62 福島	11125	62 宇都宮	10715
63	大阪外国語	8870	63 大阪外国語	11225	63 東京学芸	11085	63 北見工業	11215	63 静岡	10755
64	岐阜	8876	64 上越教育	11240	64 鹿屋体育	11300	64 豊橋技科	11270	64 茨城	10825
65	東京芸術	8930	65 埼玉	11470	65 帯広畜産	11380	65 京都教育	11300	65 筑波技術	10990
66	大阪教育	8940	66 兵庫教育	11575	66 北見工業	11480	66 宇都宮	11465	66 奈良女子	11240
67	御茶ノ水	9010	67 東京外	11615	67 福岡教育	11555	67 大阪教育	11485	67 福島	11310
68	京都教育	9045	68 鹿屋体育	11805	68 東京外国語	11600	68 滋賀	11580	68 京都工織	11565
69	旭川医	9176	69 滋賀	11960	69 京都教育	11650	69 小樽商科	11750	69 和歌山	11830
70	長岡技科	9330	70 北海道教育	12040	70 旭川医科	11751	70 室蘭工業	11775	70 帯広畜産	11880
71	小樽商	9345	71 京都教育	12135	71 和歌山	11815	71 筑波技術	11861	71 室蘭工業	11885
72	和歌山	9360	72 東京芸術	12270	72 宇都宮	11980	72 北海道教育	12180	72 小樽商科	12080
73	奈良教育	9525	73 筑波技術	12358	73 室蘭工業	12110	73 奈良教育	12635	73 奈良教育	12315
74	鳴門教育	9650	74 奈良教育	12430	74 大阪教育	12260	74 愛知教育	12645	74 鳴門教育	12665
75	奈良女	9935	75 福島	12585	75 兵庫教育	12390	75 奈良女子	12960	75 福岡教育	12785
76	北見工業	10165	76 奈良女	12720	76 福島	12565	76 福岡教育	12970	76 滋賀	12890
77	帯広畜産	10315	77 福岡教育	12820	77 奈良女子	12940	77 和歌山	13060	77 上越教育	12915
78	福島	10445	78 旭川医	12926	78 宮城教育	13015	78 東京芸術	13100	78 愛知教育	12925
79	宮城教育	10590	79 和歌山	12945	79 奈良教育	13130	79 鳴門教育	13550	79 京都教育	13070
80	筑波技術	10603	80 鳴門教育	13080	80 滋賀	13645	80 鹿屋体育	13565	80 鹿屋体育	13090
81	鹿屋体育	10615	81 小樽商	13150	81 鳴門教育	14310	81 宮城教育	14240	81 宮城教育	13200
82	福岡教育	10620	82 北見工業	13705	82 小樽商科	14385	82 上越教育	14245	82 兵庫教育	13890
83	滋賀	11165	83 宮城教育	13885						

表7 過去5年ベストテンに入った大学とその回数

5回	京都 北海道
4回	東京 東京医歯 大阪
3回	東北 千葉 広島
2回	筑波 岡山 九州 愛媛 宮崎 長崎
1回	名古屋 神戸 東京工業 山口 鳥取 徳島 鹿児島

く。その結果、この評価方式における優等生となったことに深く敬意を表したい。

また昨年度触れた法人評価委員会の評価との結合による仮想総合ランキングと比較すると、同7位の東京工業大、8位の浜松医科大、14位熊本大、15位福井大の4大学がいずれもここでは20位以下となっている点は異なるものの、概して上位の顔ぶれと順位は両者で類似している。つまり上位の大学は、本来の教育機関としても高く評価される一方で、財務単独でも充実しているということが言えるだろう。

#### (4) 主要指標の実数分布比較（平成17年度対同21年度比較）

さて、個々の大学の財務はこの5年間で進化したといえるのであろうか。次はこの問題を考えてみたい。以下では、主要と考える指標について、17年度と21年度との対比で抽出してみる。自らの大学の数値と比べてどうか、出遅れていないかの確認用に供したい。

表9は、主要と考える10の指標について、実数による分布で対比してみたものである。

##### ①経常収益（総収入）

トップは2000億円台に到達、500億円以上が11大学から13大学に、小さい方の100億円未満が28大学から26大学に減少。収入金額は全般的に増加（改善）。

##### ②経常利益率（経常利益/経常収益）

2%以上が44大学から15大学に減少、マイナスが4大学から39大学に増加、最低は△1%から△6.5%へと大きくマイナスが拡大。総じて悪化。

##### ③総利益（最終利益）

最高は57億円台から126億円台に増加、赤字は3大学からゼロに改善。

##### ④人件費比率

50%未満が5大学から12大学に増加、50%台も25大学から37大学に増加、逆に60%以上は53大学から33大学に減少、最小の旭川医科大は42.9%から42.6%へと更に改善。総じて比率が低下（改善）。

##### ⑤運営費交付金比率

40%未満が27大学から37大学に増加、50%以上が37大学から33大学に減少、医科系の20%台

は3大学で不変、60%超だった教育系は11大学から10大学に。当然ながら総じて顕著に低下。

##### ⑥外部資金比率

10%以上が11大学から16大学に増加、5%未満は50大学から37大学に減少、最高の東京大は17.5%から19.9%に上昇。教育系は3%未満が11大学から10大学に減少。総じて改善。

##### ⑦学生生徒納付金

70億円以上は13大学で不変、50億円未満は57大学から59大学に微増、最大の東京大でも減少し、総じて減少（悪化）。

##### ⑧総資産

以下は貸借対照表関係で、1000億円以上が24大学から28大学に増加、600億円未満が39大学から33大学に減少、全体的には規模が拡大。

##### ⑨自己資本比率

90%以上が14大学から7大学に減少、50%未満が6大学から9大学に増加、最高の東京学芸大も96.6%から94.8%に低下。最低の旭川医科大は6.5%から10.6%に改善。総じて悪化。

##### ⑩流動比率

100%以上が48大学から57大学に増加、最低も64.8%から70.9%に改善。

## 5. 国立大学の経営並びに

### 大学ランキングのこれから

本ランキングは今回をもってひとつの区切りとしたい。どこか他のメディアや団体が組織的な支援をしてくれるのなら継続もあり得ようが（また実務的なノウハウも喜んで公開するが）、わずか2人というマンパワー（それも互いに本業を持つ）ではこの辺りが限界である。どうかお許し願いたい。

但し、これまで述べてきたように、その意義や役割について一定の評価を得たことは、筆者として望外の喜びとするところである。この場を借りて、改めて感謝申し上げたい。

その上で、国立大学の経営と大学ランキングの今後について、筆者らの問題意識を共有するために以下の点を提起しておきたい。まず、国立大学の改革に関する行政当局の役割についてである。法人化以降、各国立大学がそれぞれの持ち場で改革のために努力を重ねてきたことは疑い

表8-1 単年度順位と5年間総合順位

	21年度		21年度 (前年度対比増減率適用)		21年度 (17年度対比増減率適用) ケースI		5年間総合	
	22 指標	8 指標	30 指標	8 指標	30 指標	ケースII 評価点累計順位	ケースIII 評価点累計順位	
A: 大規模病院有り								
北海道	4	22	7	13	6	2	2	
東北	11	7	9	9	11	7	7	
筑波	12	3	6	4	8	9	9	
千葉	1	8	3	8	3	5	6	
東京	3	4	2	2	2	4	4	
新潟	38	18	32	22	31	31	29	
名古屋	41	11	33	5	25	14	14	
京都	2	1	1	1	1	1	1	
大阪	7	20	11	14	10	3	3	
神戸	10	2	5	3	4	21	23	
岡山	5	6	4	7	5	15	17	
広島	9	14	8	10	7	8	8	
九州	23	5	13	6	15	12	12	
B: 理工系中心								
室蘭工業	70	72	71	57	70	66	67	
帯広畜産	67	77	70	35	63	62	62	
豊橋技科	58	35	55	47	56	49	49	
北見工業	64	43	60	41	59	70	70	
東京農工	36	24	35	32	35	27	27	
東京工業	31	30	31	26	29	20	20	
東京海洋	55	68	61	59	58	45	44	
電気通信	44	28	40	18	37	43	43	
長岡技科	52	21	45	21	48	58	58	
名古屋工	50	33	46	15	44	46	46	
京都工繊	65	78	68	63	68	51	50	
九州工業	49	44	48	20	43	56	54	
鹿屋体育	81	61	80	66	78	77	77	
C: 文科系中心								
小樽商科	69	80	72	77	71	78	78	
福島	66	64	67	39	60	72	73	
筑波技術	71	23	65	30	64	68	71	
東京外語	54	36	52	42	53	59	60	
東京芸術	60	41	57	65	62	65	65	
一橋	32	45	36	40	34	42	42	
滋賀	76	79	76	72	75	80	79	
大阪外語	大阪大と統合							
D: 医科系単科								
旭川医科	37	29	37	37	39	60	61	
東京医歯	6	27	12	11	8	6	5	
浜松医科	27	17	25	54	33	26	24	
滋賀医科	61	48	59	67	65	50	52	

	22 指標	8 指標	30 指標	8 指標	30 指標	ケースⅡ 評価点数計順位	ケースⅢ 評価点数計順位
E：教育系単科							
北海道教	33	34	34	61	42	61	59
宮城教育	80	75	81	79	80	82	82
東京学芸	40	60	43	55	46	55	53
上越教育	79	63	77	80	81	73	69
愛知教育	75	81	78	82	79	67	66
京都教育	74	82	79	81	77	69	72
大阪教育	56	55	58	78	66	64	64
兵庫教育	82	73	82	74	82	71	68
奈良教育	73	69	73	68	73	76	76
鳴門教育	77	67	74	60	74	81	81
福岡教育	78	71	75	75	76	79	80
G：中規模病院有り							
秋田	53	56	56	43	51	41	41
弘前	17	39	19	29	17	25	25
山形	51	42	51	51	52	40	40
群馬	26	9	18	25	23	30	31
富山	24	16	23	27	22	36	38
金沢	62	12	53	17	54	48	48
福井	21	40	26	64	30	32	30
山梨	20	25	22	44	26	17	16
信州	18	37	20	24	16	28	28
岐阜	39	52	41	38	41	52	50
三重	29	38	30	48	32	33	33
鳥取	8	19	10	31	12	10	13
島根	30	58	38	58	38	37	39
山口	16	31	14	28	13	11	11
徳島	25	13	21	16	20	18	19
香川	46	74	54	76	55	35	35
愛媛	45	46	42	19	40	23	22
高知	48	54	47	49	49	34	34
佐賀	14	76	24	69	19	19	21
長崎	22	32	27	45	28	16	15
熊本	34	15	29	12	27	29	32
大分	12	65	17	46	14	24	26
宮崎	15	53	16	53	18	13	10
鹿児島	19	10	15	33	21	22	18
琉球	42	62	49	71	50	44	45
H：中規模病院無し							
岩手	28	26	28	23	24	47	47
茨城	59	57	64	62	61	53	56
宇都宮	63	51	62	70	67	63	63
埼玉	35	47	39	34	36	57	55
お茶の水	43	70	50	50	47	54	56
横浜国立	47	50	44	36	45	38	36
静岡	57	66	63	52	57	39	36
奈良女子	68	49	66	56	69	75	75
和歌山	72	59	69	73	72	74	74

(数字はいずれも順位を表す。ケースⅠは8指標中の増減指標を17年度：21年度の対比に置き換えた順位、ケースⅡは5年間(17～21年度)の評価点数の累計による順位、ケースⅢは5年間(同上)の順位による順位)

表8-2 5年間総合順位:上位15位までの抜粋

ケースⅠ			ケースⅡ			ケースⅢ			参考21年単年度	
順位	大学名		順位	大学名		順位	大学名		順位	大学名
1	京都		1	京都		1	京都		1	京都
2	東京		2	北海道		2	北海道		2	東京
3	千葉		3	大阪		3	大阪		3	千葉
4	神戸		4	東京		4	東京		4	岡山
5	岡山		5	千葉		5	東京医歯		5	神戸
6	北海道		6	東京医歯		6	千葉		6	筑波
7	広島		7	東北		7	東北		7	北海道
8	筑波		8	広島		8	広島		8	広島
8	東京医歯		9	筑波		9	筑波		9	東北
10	大阪		10	鳥取		10	宮崎		10	鳥取
11	東北		11	山口		11	山口		11	大阪
12	鳥取		12	九州		12	九州		12	東京医歯
13	山口		13	宮崎		13	鳥取		13	九州
14	大分		14	名古屋		14	名古屋		14	山口
15	九州		15	岡山		15	長崎		15	鹿児島

がない。

このような努力について、行政当局は主に財政的措置という手段により、これまでその支援やコントロールを強めてきた。例えば、財務状況の好転した国立大学には翌年度の予算をわずかながら多目に配分する、そうでない大学にはその反対の措置を講ずるという方法で、大学間の競争を促す仕組みである。筆者らはこのこと自体を否定するつもりはない。

ただそれはそれとして、別のリーダーシップや管理手法も成立するのではないのだろうか。例えば遠山文部科学大臣時代のように、国立大学同士の合併・合従連衡を行政当局として促進・支援するやり方はもはや時代遅れなのだろうか。例えば、大阪外語大は大阪大学との合併を成し遂げたが、同じような性格を持つ東京外語大は、東京工業大やお茶の水女子大、一橋大などとの合併が度々噂になりはするものの、いまだに単独の大学のままである。

東京外語大の合併の可能性或いは必要性はもうないのだろうか。行政当局の支援や後押しは、これ以上期待できないのだろうか。因みに、合併前の大阪外語大の本ランキングでの順位（18年度）は63位、一方の東京外語大のそれは同年度67位（21年度52位）で、大きな差はない。後者の合併がこれこれこういう理由で不要または不

可能という公式な説明も、筆者の知る限り聞いたことがない。

さらに言えば、筆者らがこれまでのランキング発表時に再三指摘している、国立の教育系単科大学の再編問題もある。本ランキングでは、これらの大学群がほぼ毎年総じて下位に置かれ、財政的に苦しい経営を余儀なくされていることを示してきた。大学単体としての努力には自ずと限界があるとも併せて指摘してきた。

これらの大学群はこのまま何の再編もなく構わないのだろうか。いや、国立大学の改革のためには、やはり今のままでは明らかに画竜点睛を欠くと言わ

ねばなるまい。なるほど、国立大学は法人化によって、自律的な環境下で裁量の大幅な拡大を図るという趣旨どおりに、自由な意思と独立した経営体制を獲得した。しかしながら一方で、その収入の殆どをいまだ国庫に頼る、国の学校であることには何ら変わりがない。行政当局のリーダーシップが今一度問われる局面に来ていると思う。

さらに個々の国立大学においても、学長・理事による経営力の向上が謳われているようにリーダーの役割は益々その重みを増す。今回のランキングで見ても、各大学の特徴或いは固有の与件としての制約から残念ながらまだ抜けるには至っていないように思う。この問題を解決するには、比較的大きな決断が必要とされるだろう。第2期中期計画期間における学長のリーダーシップと経営陣の手腕が問われよう。

また、大学ランキングについては、個人や組織のレベルで様々な対処の方法や見方があるだろう。けれども、ランキングという手法はそのわかりやすさゆえに、今後もその影響は拡大しこそすれ、縮小することはないであろう。例えばTHES世界大学ランキングを参考に進学・留学先を決める学生は、世界中で今後も増えるだろう。

ランキングなど所詮は恣意的だと無視したり排除したりすることは容易だが、ランキングの結果を自らの改善の参考にする大学も一方で増え

表9 主要指標別大学数分布対比表 (平成17年度対同21年度比較)

経常収益 (総収入)		経常利益率 (経常利益/経常収益)		総利益 (最終利益)		人件費比率			
21年度 17年度		21年度 17年度		21年度 17年度		21年度 17年度			
2,000億円台	1	0	5%台	2	3	21年度 京都	40%~50%	12	5
~1,000	4	4	~4%	0	3	126億円台	50%~	37	25
~900	0	1	~3%	5	15	17年度 東京	60%~	13	22
~800	2	1	~2%	8	23	57億円台	70%~	20	31
~700	1	2	~1%	15	26				
~600	2	0	~0%	13	5				
~500	3	3	~△1%	22	4	21年度赤字0			
~400	8	7	~△2%	12	内訳	17年度赤字3			
~300	11	12	未滿	5	新潟	内訳	最小	42.6%	42.9%
~200	11	10			福島	岐阜		旭川医科	旭川医科
~100	13	15	最低	△6.5%	旭川医科	新潟	最大	79.3%	85.9%
未滿	26	28		東京海洋	△1%岐阜	旭川医科		愛知教育	滋賀

運営費交付金比率			外部資金比率			学生生徒納付金		
21年度 17年度			21年度 17年度			21年度 17年度		
20%~30%	3	3	20~15%	7	5	~100億円	6	6
30%~	34	24	~10%	9	6	~90	2	4
40%~	12	19	~9%	2	1	~80	4	2
50%~	19	20	~8%	2	2	~70	1	1
60%~	9	10	~7%	5	5	~60	2	8
70%~	4	6	~6%	4	5	~50	8	5
80%~	1	1	~5%	16	9	~40	6	9
			5%未滿	37	50	~30	18	16
						~20	12	11
			最高	19.9%	17.5%	20億円未滿	23	21
20%台	医科系3	医科系3		東京	東京	最大	165.8億円	167.5億円
60%超	教育系10	教育系11	3%未滿	教育系10	教育系11		東京	東京

総資産		自己資本比率			流動比率			
21年度 17年度		21年度 17年度			21年度 17年度			
13,000億円	1	1	~90%	7	14	~100%	57	48
5,000~4,000	3	1	~80%	21	22	100%未滿	25	35
~3,000	2	4	~70%	15	11			
~2,000	5	4	~60%	18	17			
~1,000	17	14	~50%	12	13			
~900	2	3	未滿	9	6			
~800	5	3						
~700	7	9						
~600	7	5	最高	94.8%	96.6%	最高	147.7%	154.3%
~500	4	5		東京学芸	東京学芸		小樽商	宮崎
~400	8	9	最低	10.6%	6.5%	最低	70.9%	64.8%
未滿	21	25		旭川医科	旭川医科		横浜国立	長岡技科

るだろう。どちらが経営者として望ましい態度か、賢明な読者諸氏には語るまでもなく自明であろう。

最後に、上で紹介したアルトバックのランキングに関する論文の結論部分を以下に訳出し、本稿を終えたい。

ランキングに毒づいてみたところで、それは消えない。競争や、比較・評価の必要性、そしてグローバルイゼーションという、実際避けては通れない論理によって、ランキングは21世紀においても引き続き学術的景観の一部であり続けるだろう。我々はランキングのニュアンスや使い方—誤った使い方も含め—についてこそ理解しようとするべきなのである。(訳は筆者による)

<sup>i</sup> 本稿は著者2名があくまで個人の資格によって執筆したものであり、公式・非公式に関わらず国際連合（大学）としての見解を述べたものではない。なお、肩書きはいずれも本稿執筆時点のものである。

<sup>ii</sup> 以下の文部科学省HPより：国立大学法人等の平成20事業年度財務諸表の概要（[http://www.mext.go.jp/b\\_menu/houdou/21/09/1284200.htm](http://www.mext.go.jp/b_menu/houdou/21/09/1284200.htm)）、国立大学法人等の平成21事業年度財務諸表の概要（[http://www.mext.go.jp/b\\_menu/houdou/22/07/1295722.htm](http://www.mext.go.jp/b_menu/houdou/22/07/1295722.htm)）、国立大学法人・大学共同利用機関法人の平成21事業年度に係る業務の実績に関する評価の概要（[http://www.mext.go.jp/a\\_menu/koutou/houjin/1298741.htm](http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/houjin/1298741.htm)）及び国立大学法人化後の現状と課題について（中間まとめ）概要（[http://www.mext.go.jp/a\\_menu/koutou/houjin/1295896.htm](http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/houjin/1295896.htm)）

<sup>iii</sup> 当該ランキングは、第1期中期計画期間の最終6年目に当たる平成21年度の決算結果をもとに行なったものである。

<sup>iv</sup> 基礎22指標と発展8指標については、「統・国立大学法人財務状況による財務総合ランキングの試み」（本誌Vol.3 No. 11、2008年2月発行）を参照のこと。

<sup>v</sup> 但し、聖トマス大学については、2010年度で学生募集を停止したにも関わらず、同大HP（<http://www.st.thomas.ac.jp/>

department/index.html、2011年3月現在）によると2011年5月に2つの新学部を設置申請予定とある。

<sup>vi</sup> 正しくは国立大学法人と呼ぶべきであるが、本稿では国立大学と略称する。

<sup>vii</sup> 例えば、横浜国立大学が開催したシンポジウム「世界の大学ランキングを考える」（2010年3月）や、エルゼビアジャパン・QS社共催のTHES世界大学ランキングに関する説明会（2008年9月）等。

<sup>viii</sup> 2004年の国内ランキングでトップ5の大学を対象とした。

<sup>ix</sup> 残念ながら、現政権によるいわゆる事業仕分けで両事業とも廃止・縮小となった。

×植草茂樹・高岡華之（2005）「国立大学法人の財務指標とその可能性：財務指標開発の可能性検討」『大学評価・学位研究』第1号、独立行政法人大学評価・学位授与機構

×<sup>i</sup> 醍醐聰（2005）「国立大学法人の財務諸表とフリーキャッシュフロー（FCF）分析試案：算式ワークシート提示」『大学問題分析検討ワークショッププレター』No.5、大学財務分析検討ワークショップ実行委員会

×<sup>ii</sup> Altbach, Philip G., "Rankings Season is Here," International Higher Education, Issue 62, Winter 2011, Center for International Higher Education, Boston College

×<sup>iii</sup> この点で、本稿の表5には特段の意味がないかもしれない。

#### 参考資料：国立大学法人の特徴による分類

グループ名	共通項	例
A	学生収容定員1万人以上、学部等数概ね10学部以上の国立大学法人	東京大、京都大、大阪大など
B	医科系学部を有さず、学生収容定員に占める理工系学生数が文科系学生数の概ね2倍を上回る国立大学法人	東京工大など
C	医科系学部を有さず、学生収容定員に占める文科系学生数が理工系学生数の概ね2倍を上回る国立大学法人	一橋大など
D	医科系学部のみで構成される国立大学法人	東京医科歯科大、浜松医大など
E	教育系学部のみで構成される国立大学法人	東京学芸大、京都教育大など
F	大学院のみで構成される国立大学法人（今回ランキングでは対象外）	北陸先端科学技術大学院大など
G	医科系学部その他の学部で構成され、A～Fのいずれにも属さない国立大学法人	長崎大、宮崎大、鹿児島大など
H	医科系学部を有さず、A～Fのいずれにも属さない国立大学法人	静岡大など

（出典：国立大学法人評価委員会第13回（2006年1月31日）総会配布資料3-5より筆者作成）