

第3章 国立大学の財務と法人化の課題

山本 清（国立学校財務センタ - ）

1. はじめに - 国立大学の法人化の意味 -

国立大学は、平成16年4月に国の文教施設の一部から独立した法人格を有する国立大学法人（仮称）に移行することになっている。現在法案化作業や具体的な制度設計の詳細は文部科学省等で検討されているが、この法人化は国と国立大学の関係という組織間関係やガバナンスの見直しは当然のこと、収支構造や財務運営においても大きな変化をもたらす。

第一に、国との財政関係でこれまで国立学校特別会計において全ての国立大学が一体的に管理運営されてきた構造が、個別の国立大学が明示的に国と契約的な関係をもつ構造に移行する。第二に、法人化後国立大学の経常的活動は用途制限のない運営費交付金によって財源措置されるから、各大学の財務上の自主性・自律性が高まる。第三に、原則として企業会計原則に従った会計経理が適用され、従来の現金主義主義から発生主義に会計基準が変更されるとともに、個別大学単位での財務管理が行われ会計・業務報告も一般に公表される。

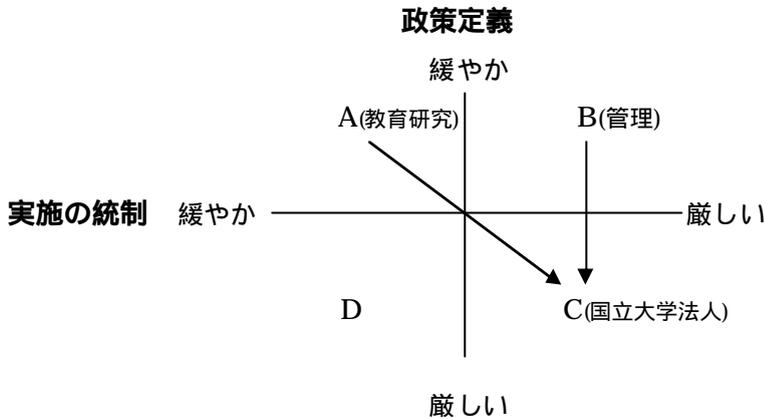
こうした法人化はThomas(2001)がWeick(1976)、McNay(1995)を参考にして概念化した大学組織モデル（図3-1参照）に従えば、国立大学の組織目的や目標を明確に定め、かつ、その実施についても厳格に統制していこうとするCへの動きとみなせる。本来目標を明示して実施の統制を緩やかにするDへの移行もありえるが、英国を始め多くの国では実施統制も定量的に明示的な基準で管理する政策が採用されている。確かに、後述するように予算使用の弾力化などは実施統制の緩和化の側面もあるが成果に対するアカウンタビリティの強化が追及される結果、実施過程面での自由度が増加しても成果（アウトプット）面での統一的な測定・評価システムが新たに導入されるため実施統制も強化されることに留意すべきである。

国立大学の法人化で想定される中期目標及び中期計画では、各大学の教育・研究等の質の向上の他、業務運営の改善及び効率化に関して定められ、その結果は国立大学法人評価委員会（仮称）で評価され資源配分にも結び付けられることになっているからである（文部科学省調査検討会議、2002）。とりわけ、従来管理運営手続きに関しては財政会計法令の適用を受け厳格な支出・収入統制を受けていたのに対し、教育研究については学部教授会自治の力が強く比較的自律的な活動を実施してきたため、大きな変化をもたらすと予想される。つまり、実施統制が緩やかだった教育研究活動についても中期目標・計画と連動して定義されるだけでなく、その結果が評価され人事や資源配分に反映されるようになる。統制対象・方法が教育研究と管理運営で職種と同様分離していた体系が明確な目標の下、成果管理がなされるCに移行するわけである。

そこで、本稿では、次節でまず大学に対する国の財源措置が法人化によりどのように変化するかを国際的動向を踏まえて把握する。そして、第3節では、法人化を通じて財務上に新たに発生する課題を特定化し、どのような検討が必要になるかを明らかにする。最後に、国立大学が自律

性と安定性を持って知識社会に積極的に対応していく上での課題と展望について述べる。

図 3-1 特別会計から法人への移行



2 国の財源措置と国立大学の財務

2-1 国立大学法人 (仮称) の財務制度 (案) の概要

財源措置

国立大学法人の財政は、国が設置者としての地位には変化がないものの個々の大学別に収支が管理される。このため、授業料や附属病院収入等の収入は、これまで国立学校特別会計の歳入として計上されてきたものが個々の大学の自己収入となる。そこで、教育研究活動等を行なうに必要な経費を賄うに必要な額から、これら自己収入を控除した額が国から運営費交付金として交付される。また、基本となる施設整備は国が責任をもって行うことになっており、新たな施設整備や更新には施設整備費補助金が交付される。この意味で国立大学法人化は民営化とは区分される。

現在のところ、運営費交付金の算定方式は確定していないが、文部科学省が各大学に提示した資料等によると、標準運営費交付金と特定運営費交付金に区分される。前者は各大学に共通の客観的指標に基き算定され、後者は各大学の規模や地域等の事情により個別に積算されるものである。いま、標準運営費交付金 B についてみると、ある事情年度 y の交付額は次式で算定される。

$$B(y) = [P1(y) + P2(y) + R1(y) + R2(y) + R3(y) + R4(y)] - [D1(y) + D2(y) + D3(y) + D4(y)]$$

ここで、

$$P1(y) = P1(x) \times$$

$P1(y)$: 当該事業年度 (y) における管理運営部門の人件費

$P1(x)$: 客観的指標により算出した員数に係る人件費、原則として直前の事業年度 ($y - 1$) の管理運営部門の人件費実績 $P1(y - 1)$

: 人件費調整係数

$$R1(y) = R1(x) \times \quad \times$$

$R1(y)$: 当該事業年度における管理運営経費

$R1(x)$: 大学の規模等による客観的指標による額、原則として $R1(y - 1)$

: 消費者物価指数

: 業務政策係数

$P2(y) = P2(x) \times$

$P2(y)$: 当該事業年度における学生の教育に必要な教員等の人件費

$P2(x)$: 客観的指標により算出した員数に係る人件費、原則として $P2(y - 1)$

: 人件費調整係数

$R2(y) = R2(x) \times$

$R2(y)$: 当該事業年度における学生の教育経費

$R2(x)$: 学種別学生収容定員に単価を乗じた額、原則として $R2(y - 1)$

: 消費者物価指数

: 業務政策係数

$R3(y) = R3(x) \times$

$R3(y)$: 当該事業年度における標準教員の基盤的研究費

$R3(x)$: 標準教員数に単価を乗じた額、原則として $R3(y - 1)$

: 消費者物価指数

: 業務政策係数

$R4(y) = R4(x) \times$

$R4(y)$: 当該事業年度における学生支援費

$R4(x)$: 学種別学生収容定員に単価を乗じた額、原則として $R4(y - 1)$

: 消費者物価指数

: 業務政策係数

$D1(y) = D1(x) \times$

$D1(y)$: 当該事業年度における入学料収入の見積額

$D1(x)$: 学種別入学定員に単価を乗じた額、原則として $D1(y - 1)$

: 収入政策係数

$D2(y) = D2(x) \times$

$D2(y)$: 当該事業年度における授業料収入の見積額

$D2(x)$: 学種別収容定員に単価を乗じた額、原則として $D2(y - 1)$

: 収入政策係数

$D3(y) = D3(x) \times$

$D3(y)$: 当該事業年度における宿舍料収入の見積額

$D3(x)$: 宿舍戸数に基準単価を乗じた額、原則として $D3(y - 1)$

: 収入政策係数

$D4(y) = D4(x) \times$

$D4(y)$:当該事業年度における学生寄宿料収入の見積額

$D4(x)$:寄宿戸数に基準単価を乗じた額、原則として $D4(y - 1)$

:収入政策係数

要約すると、前事業年度実績経費と自己収入の差額が標準運営費交付金として算定される。このことは、外形的で客観的な指標を前提にして算定式が構成されているが、現実的には法人化前の実績を基準にした微調整がなされるとみてよい。それでは、国立大学法人への財源措置は法人化により変化は生じないのであろうか。その鍵は特定運営費交付金にある。大学の学科構成や学生収容定員等を基準にして各大学共通の標準定員にかかる経費と収入については現状維持とみなしてよいが、標準以外の特定運営費交付金については必要な経費に効率化係数を乗じた額と事業収入に収入調整係数を乗じた額の差額が交付される。

つまり、標準運営費交付金は基盤的で安定的に保証されるのに対し、特定運営費交付金は業務運営の効率化が常時求められる性格となっている。したがって、標準定員以上の教職員を多く抱える大学は特定運営費交付金の割合が高くなり、それだけ効率化の圧力を受けやすいことになる。

財務運営

授業料収入等の自己収入と国からの財源措置を原資として教育研究活動を行なうわけであるが、従来と異なり運営費交付金は用途制限のない渡し切り交付金である。このため、中期計画の範囲内で資金を教育・研究・社会サービス等にどのように使用するかは各大学の意思決定に委ねられる。また、授業料等についても一定の範囲で大学間で差を設けることも認められる。さらに、主務大臣の認可を受けて資金を借り入れることも可能である。

会計・監査

国立大学法人の会計は企業会計原則に準じた会計基準が策定されることになっている。現在のところ独立行政法人会計基準を参照して検討された中間報告が公表されているが、その内容は運営費交付金の受け入れた段階では流動負債として認識し、教育研究活動の進展に応じて収益化を図ることや現物出資及び施設整備費補助金により取得した有形固定資産に関して損益計算書上は減価償却費を計上しないなどは共通している。しかし、経常費用については、独立行政法人と異なり教育、研究、診療及び教育研究支援の目的別分類を行なうことになっている。大学の目的別経費区分は財務会計において諸外国でも実施しているところはなく、極めて意欲的な試みといえる。内部管理や特定の政策立案のため目的別原価計算を実施しているとはあるし有用であるが、監査対象にもなる財務会計の科目として経理することは原価計算システムの確立が前提になる。

また、監査については全ての国立大学法人について監事監査の他、外部の会計監査人の監査を受けることになっている。

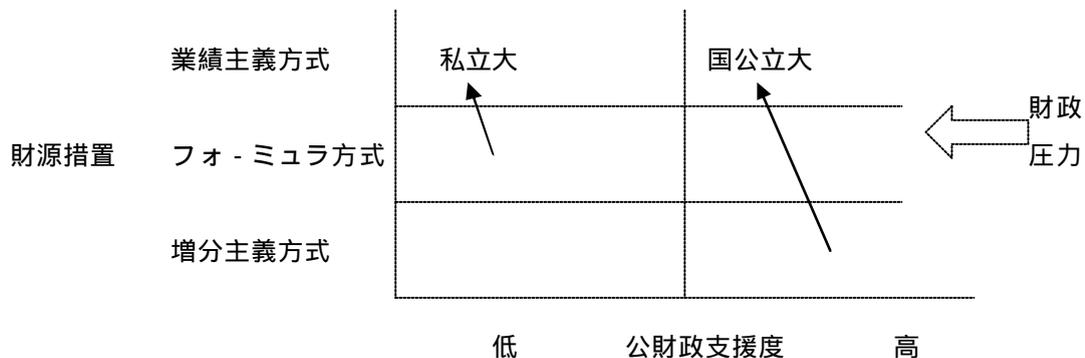
2-2 財政制約とアカウンタビリティ

こうした国立大学の法人化は、諸外国の国公立大学でも生じている動きであり、Field and Klingert(2001)が指摘するように大学改革の側面と同時に行政改革の要素を帯びたものであ

る。特にわが国の国立大学の法人化は、行政改革会議において垂直的減量化の一環として独立行政法人化が提唱され、そこに国立大学も含まれたことに端を発する経緯があり、行政改革の要素が色濃いことは否定できない。私立大学関係者を含めて国の高等教育に対する財政支援の割合が対GDP比で先進国の半分程度であることが主張されるものの、国の財政事情も先進諸国で最悪となっており、財政圧力への対抗と同時に公財政支援を受けることの責務としてアカウンタビリティの向上が要請されている。

図 3-2 はわが国の高等教育に対する財政支援政策をベクトルの的に示したものである。縦軸は、財源措置の方式を過去の措置額を基礎にして限界的に増減させる増分主義からゼロベースから業績に基き決定する業績主義及びその中間的な決定方式が外形的・客観的なフォーミュラ方式の3タイプに区分している。そして、横軸は大学の財政収入に占める公財政支援の割合を示し、右側の矢印は国の財政圧力の大きさを表す。すると、平成13年6月に発表された「大学の構造改革の方針」は私立大学に関しては、現行の教職員数と学生数を基準としてフォーミュラで算定される経常費助成をより業績志向に、また、国公立大学は現行の増分主義を中期目標の達成度や第三者評価を通じて一気に業績志向に転換しようとするものと理解できる。特に、国立大学については保証的な教育研究経費に対する積算校費制度や国家公務員として身分保障された人件費構造から非公務員型の人事管理と業績を反映した財源措置方式が併用される構造に変化する。マスコミ等でしばしば指摘されている国立大学の収支が一致しない「不合理」(個別大学単位で見ると歳出予算・決算は文部科学省から内示・示達された額に対し、歳入予算・決算は授業料収入と附属病院収入等に止まり、両者は一致しない。もっとも、国立学校特別会計全体では歳入歳出は予算及び決算で一致する)もなくなり、個別大学の財務諸表が私立大学よりも詳細な内容をもって開示されることになる。教育・研究等の目的別の経常費用の開示の他、国民負担を示す「業務実施コスト計算書」や部局別のセグメント情報は国立大学法人独自のものだからである。

図 3-2 財政支援政策の類型化



2-3 3つの国際的潮流

こうしたわが国の大学改革の動向は国際的な3つの潮流が同時に到来したものと見える。その意味で、法人化に対応するにはその意味を的確に把握することが先決である。

増分主義から合理モデルへ

第一の流れは、前年度実績を基準にして新規要求を中心に査定し、残りは一定の率の増減を乗じて決定する増分主義の財源措置からの脱却である。国立学校特別会計も他の国の予算と同じく例外的な特別枠とその他に区分され査定される方式が長い間継続してきたが、諸外国では大学の業績を基準にして財源措置を決定する業績ファンディングが適用され始めている。わが国の法人化で評価結果の財源措置への反映も同じ延長にある。これは、業績測定を通じた財源措置により、公財政支援を受けることからくるアカウントビリテイの維持向上と組織業績の改善の双方が達成できるという論理に基く。

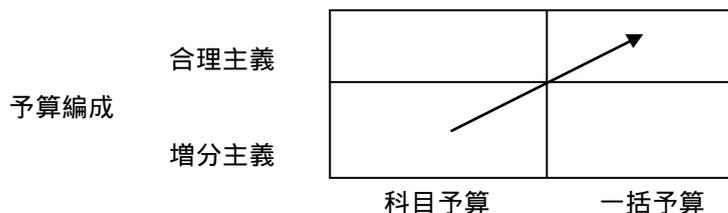
しかしながら、政治的には Serban and Burke(1998)が米国州立大学の業績ファンディングに関する実証分析で明らかにしたように、公財政支援を維持、あるいは、追加的な資源を得る手法としての側面があることに留意すべきである。予算当局、議会、納税者を説得し正当化するには、財源措置で何を達成しようとしているのかが明らかになり、かつ、事後的に検証できる業績ファンディングは合理モデルとして適合しているからである。

科目別予算から一括予算へ

第二の流れは、旅費、消耗品費、人件費等の科目別に用途と上限額が決定されている科目別予算から経常費と資本費に二分したり、単一の一括予算にして用途などに自律性を付与しようとする動きである。法人化の運営費交付金も用途制限がなく、中期計画の範囲内で資金を繰り越しを可能にし、中期目標の達成のため国立大学法人に資源管理の裁量性を与え効果的・効率的な執行を図ろうとする。

これは、従来の必要な経費を積み上げて査定する代わりに用途と活動が紐付きであった関係を解く点で画期的であるが、自由度を高めることにより少ない経費でより質の高いサービスが供給できる(はず)という前提がある。換言すれば、個々の活動に必要な経費を積算した科目がなくなるから配賦先の組織において高度な経営能力が要請されること及び財政当局の事情で高い効率化期待をかけられ業績責任が転嫁される可能性もあることにも注意しなければならない。以上の2つの流れを示したのが図3-3である。

図 3-3 予算編成方式

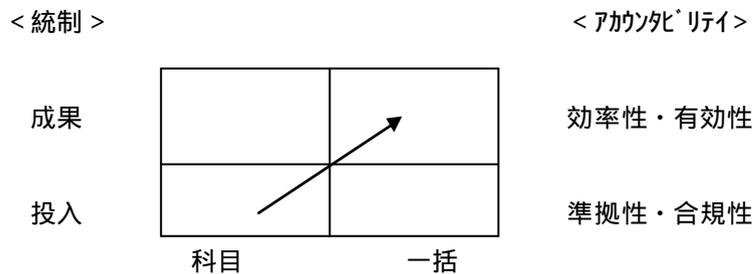


投入管理から成果管理へ

第三の流れは、第一及び第二の流れと密接な関係を有しており、従来のどれだけの予算を投じたかから何を達成したかに統制の焦点を移行しようとするものである。業績ファンデングは成果管理の典型ではないかと言われそうであるが、これは業績測定と財源措置を直接リンクしたにすぎず、成果管理は増分主義予算下でも可能であり、また、業績尺度として中間的な成果（単位数とか授業数など）を使用する場合はフォミュラ方式に近い。統制を成果で行うということは、アカウントビリテイも成果に関するものが重視されることになるが、これには成果は測定可能でかつ統制可能であるという前提がおかれている。法人化でも国立大学法人評価委員会（仮称）が国立大学の業績を評価することになっている。

しかしながら、教育研究成果の評価が困難なことは周知の事実であり、客観性を追求すると中間成果的なものになる制約や、教育研究の到達度とその活動による成果（付加価値分）を区分されない場合の資源配分の悪影響（低い教育到達度は入り口での学生能力の低さが影響し教育活動の劣ったことによる成果でないかもしれないのに、到達度で資源配分すれば低い大学教育は過少な評価を受け一層の到達度低下を招く恐れがある）等を考慮することが必要である。なお、成果統制は成果最大化と投入や手続き準拠が矛盾することも多いことから、予算の投入規制の緩和と併せて導入されることが一般的である（図3-4参照）。

図3-4 統制とアカウントビリテイ構造



もちろん、上記の3つの潮流は理念形としてのものであり、現実にどの程度合理モデル、一括予算及び成果志向に移行しているかの実態とは区分されねばならない。合理モデルといいつつ増分主義的な財源措置が継続しているのは、英国の財政カウンスルの交付金制度やわが国の独立行政法人制度でも見られ、国立大学法人の交付金算定（案）も前年度実績を基準にして計算する構造である。また、一括予算といっても前述の通り財源算定基準を準用されることが多く、成果で決定される財源も数%程度に止まっている。したがって、象徴的な性格だということも可能であるが、財政制約が厳しくかつアカウントビリテイが強く求められる環境下では、増分主義的な管理は適用しづらくなることは確かである（Ezzamel and Bourn, 1995）。その意味で、一時的な現象だとか実質的な骨抜き化を図ればよいという対応は危険であり、3つの流れを勘案してそれらに能動的に関わる姿勢こそ必要と思われる。

3. 法人化の財務上の課題

3-1 資源配分モデル

国立大学の財務は、個別大学毎に独立した経営組織体として管理される。そして、自己収入で賄われない資金は国が財政措置することになっており、主たる財源は経常費については運営費交付金、資本費については施設費補助金である。このうち運営費交付金については、フォミュラ方式で財源措置され評価結果が財源措置にも反映される点で、形式としては先の合理モデル、一括予算及び成果管理の原則にしたがっている。しかしながら、フォミュラ方式で用途制限がない運営費交付金で財源の過半を賄う構造は、大学自らが中期目標の達成のため資源配分を決定しなければならないことを意味する。これまでは、科目予算で実効上は更に事項別に細分化され、性質別の経費と部局別の予算が幾らかを特定化することが可能であったため、主として文部科学省配賦予算では不足する図書館等の共通間接部門の財源を確保すること(最近ではこの他基盤積算校費の学長裁量分の配分)に学内審議を割けば足りた。運営費交付金は中期計画の枠内で用途制限がないため、部局にどれだけの予算を配賦するかを基準を作成しなければならない。法人化とは各大学の自主性・自律性を発揮することにあるから、国が大学内部での配賦基準を示さないのは当然である。確かに運営交付金の算定フォミュラは性質別・目的別の積算を行う方式であるから、交付金積算を基礎にすることは可能である。しかし、本部等の経費がどれだけかは区分されていないし、何より積算基準を内部配分に使用すれば従前の事項別予算と同じになり、投入規制の上に成果管理を行う規制強化になってしまう。

何より表 3-1 にある地方総合大学の学校経費調査に基き試算した結果からわかるように、学部別の費用構造の差は学部の特性や歴史的経緯等から教育研究費の積算式で学種別単価の差を考慮する程度では埋め合わせすることはできないと想定される。教職員の人件費が経費の約 6/7 割程度を占めるからである。事実、甲大学では学部間で学生当たりの費用は最大で 7 倍強の格差が生じており、大学の資源配分で部局間の内部補助が不可避なことを示している。

表 3-1 地方総合大学(甲)における部局別仮想計算(消費的支出) 単位:千円

項目	A 学部	B 学部	C 学部	D 学部	E 学部	F 学部	G 学部	H 学部	I 学部	J 学部
消費的支出	2853023	1021383	3280932	652955	601050	2548049	4802275	1387099	3653698	1572976
本部等経費	1230264	443707	1425441	283775	260811	1107218	2086491	602818	1587012	683194
計	4092287	1465090	4706373	936730	861861	3655267	6888766	1989917	5240710	2256170
学生数	787	989	3122	1270	1229	1617	1974	483	3344	667
単価	5199	1481	1507	737	701	2260	3489	4119	1567	3382
学部間格差	741	211	215	105	100	322	497	587	223	667

注:(項)国立学校に限定しており、附置研究所や附属病院は含まれない。本部等経費は部局別の消費的支出の額に比例して配賦した。また、学生数は学部生と大学院生の合計である。

したがって、資源配分モデル(RAM)の開発が各大学において必要になってくる。当面はフォミュラを参考にすることが可能であるが、それでも最低限考慮しなければならないのは、本部等の共通間接費分の財源を特定化する規則の設定である。包括予算に一足先に移行した英国等の実態も透明で合理的モデルという理論的に優れた方式が適用されているというより、多くの大学で政府や財源付与機関の財源算定に使用されるフォミュラを大学の内部配分にも準用しているようであるが、そこでも間接費の資源確保と配分が課題になっている(Watts, 1996; Angluin and Scapens, 2000)。同時に部局にフォミュラ準用で財源を配賦した場合には、先の表 3-1 から想定されるように部局間での学生負担と消費資源(コスト)の関係が極めて不均衡になることを財務諸表のセグメント情報(図 3-5 参照)でいかに適切に説明できるかという問題がある。社会科学系学部で入学金と授業料(年額換算で 567.3 千円/人)で学生当たり費用の大半(最高で 8 割程度)を賄えるということは、国の財政措置や授業料をどのようにみるべきかという政策的課題に個別大学が答えねばならないからである。もっとも部局間で異なる授業料を設定することは、国立大学への就学機会保証の見地から慎重でなければならないし、たとえ可能としても大きな差を設けることは実態上困難であろうから、部局を利益センタ的に管理することの是非について検討しなければならない。

また、資源配分モデルは中期目標を始めとする大学の使命推進という戦略目的の達成に整合的なものであること及び業績向上や効率化を促がす誘因構造を併せ持ったものでなければならない。大学の重点領域に大きな予算が配賦できるような特別枠や基金制度あるいは高い業績を挙げた部局や個人を財務面で配慮したり、節減額の一部を当該部局に還元する等の措置を考慮することが必要であろう。

図 3-5 想定されるセグメント情報 (単位：千円)

項目	学部	学部	附属病院	図書館	・ ・	事務局	合計
業務費用							
業務収益							
運営費交付金							
学生納付金							
附属病院収入							
外部資金							
その他							
業務損益							
帰属資産							

3-2 意思決定・資源管理システム

大学側に資源管理につき高い自律性を与えることは、大学内部においてどのような意思決定・資源管理システムを確立すべきかという課題ももたらす。大学の戦略的経営のため本部集権的な管理と部局の自律性を尊重した分権的管理のいずれが適切かは、最適解があるわけではなくむしろ選択の問題である(表 3-2 参照)。ただし、わが国の国立大学の現状は、図 3-1 で示したように、管理活動について集権的であるものの教育研究活動は分権的な管理が実施されてきたため、表 3-2 の集権的モデルと分権的モデルが混在した形態になっている。特に注意を要するのは、いずれのモデルも機能するタイプ A と問題的なタイプ B の 2 つが存在し、誤って機能不全的なモデル B を適用してしまうことである。Jarzabkowski (2002) は 3 大学の事例調査で各大学はその文化、歴史及び構造という文化的特性に応じて異なった資源管理システムを採用しており、それぞれに目的適合的であるとしているが、各大学で適用されているのはモデル A である。

こうした適正なモデル選択を前提にすると、透明で合理的な資源配分モデルを適用することは、本部側の裁量性を制限するから分権的管理を促進することになる。反面、資源配分モデルは現状を固定化し革新的試みを抑制する危険性もあり、大学全体が大きく戦略変更する場合には集権的管理の方が適合することもある。法人化で各大学がどのモデルを選択するかは、大学の使命や特性あるいは学長のリーダーシップの形式等により決定されようが、各モデルの利点・弱点を十分理解しておくことが必要である。

表 3-2 集権的管理と分権的管理の比較

項目	集権的 A	集権的 B	分権的 A	分権的 B
戦略的方向	明確な長期戦略あり 横断的戦略	明確な長期戦略なし 本部決定	現在の強み伸張 学科主導	特になし 個人主導
資源配分モデル	重点配分	増分主義	業績 + フォーミュラ方式	フォーミュラ方式
内部補助	大きな補助	大きな補助	低い補助	低い補助
統制場所	本部	本部	部局・学科長	個人
組織文化	起業家的	官僚的	自律エッジ的	アキ的

注: Jarzabkowski(2002)を参考に筆者作成。

しかしながら、どちらの方式を採用するにしても教育研究実施の基礎単位に業績向上の動機付けを与えることが必要であり、弾力的な財務・人事・組織管理制度が不可欠である。

なお、受託研究やコンサルティング・サービス等の自己収入となる活動については、適正な価格決定方式を策定し、人件費、施設利用、共通間接費を含むフル原価を補償する価格を基本とすることで、財源確保を図る工夫が求められる。

3-3 統制システム

資源配分モデルで部局間への財源配分を行っても、業績管理が必要である。中期目標の達成度の評価が制度的に求められているし、自らの資源管理の改善のためにも実績を把握し目標管理に活かしたり戦略の見直しを図ることは重要なことである。国立大学の資源管理を資源配分モデルで行うときに注意すべきことは、独立した部局であるものの自己の教育研究等の活動以外に他部局への教育サービス提供を行っている旧教養部から改組された部門の存在である。一般教育に関するカリキュラムを担当しつつ専門教育も行うため、形式的には学生当たりコストが他部局より割高に算定されるが、これは「サービス教育」ともいえる内部取引による。そこで、サービス教育部門のコストを受益者側の部局に負担してもらう方式が現実に負担を求めないまでも部局別の業績測定や管理で配賦することが望まれる。同様なことは大学院重点化で教職員の所属が大学院になっているものの学部教育も担当している実態が多いことから、大学院と学部へのコスト配賦でも必要である。前出セグメント情報を各法人間における比較可能性を確保して有用な情報を提供することを目的（「国立大学法人」会計基準等検討会議, 2002）にするならば、この修正計算は不可欠である。実際、表 3-1 の A 学部は専門教育以外に一般教育も担当しており、そのことが最大の学生当たりコストの原因になっていると考えられる。

上記のような内部取引や本部等の支援業務を含めた教育研究活動の効率性や有効性は業績ファンディング等の導入時に強調されることも多く、また、英国では目的別コスト計算が透明性検証プロジェクトとして実施されているものの、実務的にはそれほど進んでいない。

前出の Serban and Burke の調査においても、業績ファンディングに使用される業績指標のうち効率性・有効性及び生産性の項目は70カ州を除き極めて低い状況になっている。わが国では中期目標・計画で業務運営の改善及び効率化を図ることになっており、外部からの国立大学法人評価委員会の評価及び法人自らの経営管理としての評価を実効あるものにするには、的確な業務運営の設計と把握及び原価計算システムの開発が前提になろう。

法人のガバナンスというと内部統制とか監査制度に焦点が当てられるが、独立した経営組織としての存在及び学長が法人の長として経営権限と責任を有していることを勘案すると、外部者を加えた運営協議会（仮称）の構成と機能という組織構造の検討に加え、リスク管理と財務健全性を確保するモニタリング・システムが重要になる。ここでも教学以外の財務・経営データを迅速に意思決定に提供できる情報システムが前提になる。

4. まとめ

最後に結論と今後の課題について述べる。国立大学の法人化は、目標管理が国の政策として導入される一方、財務・経営面の自律性は高まる。こうした自主性・自律性の向上により教育研究成果も改善するかは制度の運営を担う各大学の経営戦略の他、政府の財源措置水準にも依存する。安定的な政府支援を前提にした上で大学の財務管理に必要なのは、大学の使命や戦略を達成する視点からの資源配分と資源管理システムの確立である。法人格を取得し経営改革を進めている諸外国の例を見ても、一つの最適解を見出すことは困難であり、各大学が自らの特性と戦略に適合したものを開発するしかない。

それでも、法人化は少なくとも新たな大学内部の資源配分モデル、財政会計法令に代わる資源管理の新しい規則及び業績管理・監視などの統制（マネジメント・コントロール）システムの検討・開発を迫っている。その過程で、部局間の財源措置と資源消費（経費発生）のアンバランスを均衡させること、本部等の共通間接部門の役割と財源措置、管理職を含めた専門的能力の育成・開発及び学生を含めた地域社会・納税者への積極的なアカウンタビリティの履行が求められていることを明らかにした。

こうした対応を前提にした上で、残された課題は、自主性・自律性と戦略性の調和を資源配分・資源管理システムで達成できたとしても、国の財政事情等から大幅な公財政支援の増加は困難な環境にどのように対処するかである。とりわけ、運営費交付金のような使途制約のない基盤的な財源措置に対して科研費や COE 経費のような使用目的が限定された競争的資金の割合が高まることは、大学財政を不安定にする可能性がある。特に集権的モデルを採用する場合には、プロジェクトや特定集団に財源が帰属し大学全体の目的に使用できる範囲は間接経費相当分に止まるため、事前に全体的目的に充当できる仕組みを設定しておく必要がある。多くのプロジェクトが毎年度採択され年度間変動が実質的に小さくできる大規模有力大学は財務的な頑健性は強いが、小規模で年間変動が大きい大学はリスク管理を徹底しないと安定的な運営費交付金だけで大学の戦略的行動を担保できない恐れもある。リスク分散として大学間連携の新しい意義が生まれてくるかもしれないし、財務的なリスク管理能力等の向上のため人材確保・育成・研修が重要になってくる。新しい国立大学の連合体組織や国立学校財務センタ（共同システム）の役割を明確化して国立大学に対する支援を充実しなければならない。

なお、資源配分と業績・成果との連動は各大学への資源配分レベルと大学内部の部局への資源配分レベルの2段階があり、ここでは主として後者の資源配分を扱っているが、評価技術が十分進展しない状況での強い連動は避けるのが賢明であろう。研究成果と財源との直接的連動型の英国の研究評価（RAE）も現在見直し中である（Roberts, 2002）。

<参考文献>

- Angliun, D. and Scapens, R.W.(2000). “Transparency, Accounting Knowledge and Perceived Fairness in UK Universities’ Resource Allocation: Results from a Survey of accounting and Finance”, *British Accounting Review*, Vol.32, No.1, pp.1-42.
- Ezzamel, M. and Bourn, M. (1995). “Budget Allocation in a UK University: Contrasting Periods of resource Availability with Resource Scarcity”, *Journal of Management Studies*, Vol. 32, No.3, pp.313-335.
- Field, T. and Klingert, J. (2001). “Resource Allocation Models”, *Perspectives*, Vol.5, No.3, pp.83-88.
- 国立大学等の独立行政法人化に関する調査検討会議(2002).『新しい「国立大学法人」像について』
- 「国立大学法人」会計基準等検討会議(2002).「国立大学法人会計基準」及び「国立大学法人会計基準注解」(中間報告).
- Jarzabkowski, P. (2002). “Centralised or Decentralised? Strategic Implications of Resource Allocation Models”, *Higher Education Quarterly*, Vol.56, No.1, pp.5-32.
- McNay, I. (1995). “From the Collegial academy to Corporate Enterprise: the changing culture of universities” in T.Schuller (ed.) *The Changing University?*, Open university Press.
- Roberts, G.(2002). “Leap over the RAE to a New Way of Assessment” in *Opinion of The Times Higher Education Supplement*, November 15.
- Serban, A. and Burke, J. (1998). “Meeting the Performance Funding Challenge: A Nine-State Comparative Analysis”, *Public Productivity and Management Journal*, Vol.22, No.2, pp.157-176.
- Thomas, H. (2001). *Managing Financial Resources*, Open University Press.
- Watts, E. W. (1996). “Internal Allocation of Funds: Changes and Challenges for Australian Universities”, *Financial Accountability and Management*, Vol.12, No.1, pp.53-69.
- Weick, K.E.(1976). “Educational Organisations as Loosely Coupled Systems”, *Administrative Science Quarterly*, Vol.21, pp.1-19.