

第13章 国立大学の本部等経費における共通間接費の分析

山本 清（国立学校財務センタ - ）

1. はじめに - 共通間接費分析の意義 -

本部等の共通間接部門の果たす役割は基本的には企業等の組織と変るものではない。しかし、企業では分散型・分権的な組織運営に移行しつつあるが、大学組織は戦略経営モデルが主流であり共通間接部門の大学使命実現への貢献が叫ばれている。戦略経営モデルが緩やかな結合組織 (loose coupling) たる大学においてどの程度有効かは論議があるものの、我が国の国立大学の法人化を踏まえ、果たして本部等がいかなる活動を行ない、どのような寄与をしているかをまずは冷静に分析することが先決であろう。

そこで、次節では、まず既往研究の文献レビューを行い、共通間接部門の活動に関する知見を整理する。次いで第3節において国立大学の大学部門(短大部、附属病院及び附置研究所は除く)における本部等経費の実態を分析し構造を明らかにする。また、共通間接部門において規模の経済性や範囲の経済性が働いているかを検証する。これは、国立大学の統合再編が政策として打ち出されており、果たしてどの程度管理部門の効率化につながるかの客観的データが必要とされていることによる。第4節では、本部等の管理部門が効率化以外に大学の使命や業績改善に貢献しているのかどうかを明らかにする。貢献がほとんどないのであれば、小さな管理部門でよいことになるし、貢献している場合にはより有効な支援組織のありかたを探るヒントを得られるからである。しかしながら、国立大学の法人化は共通間接部門を含めた組織構造の見直し・改革も戦略目的達成のため実施されると想定されるため、間接部門をどのように再編成するかを検討を迫る。そこで、第5節は、間接部門からみた大学組織の構造を考察する。最後に、結論と今後の課題について述べる。

2 既往研究のレビュー

2-1 本部等経費の財源調達

共通間接部門あるいは共通間接費とは何をさすかについては論者によって微妙に異なってくるが、ここでは財・サービスの供給を直接担当する各部局の活動を支援するための間接部門または間接経費と定義する。大学組織であれば、全学的な教育研究活動を支援する図書館や情報処理等の他、本部で人事・経理・総務等の業務を行う部門を共通間接部門といえる。このため、本部等と呼称されることもある。

既往研究で共通間接部門を扱うものの中心は、大学財政で共通間接部門の活動財源をどのように確保するかという観点からのもので、資源配分モデルと管理会計的なアプローチが中心である。しかしながら、代表的な Berry(1994)の分析及びその後の Pendlebury and Algaber(1997)の調査によっても、共通間接部門の財源決定方策は大学によって区々であり、分権的な配分や内部市場あるいは活動基準原価計算(A B C)等の経済合理的なモデルが提唱されても、その進捗度はは

かばかりくない。半数程度の大学の資源配分モデルは共通間接経費を本部が部局に配分する前に先取りするトップスライシングといわれる手法を適用している。資源配分モデルを確立しても依然として多くの大学は「管理部門の部局への賦課なり共通間接費の負担に問題」(Field and Klingert, 2001)を抱えており、透明で合理的な共通間接費の管理が課題になっている。ABC の先進国である米国の大学でも ABC の理論的有用性が主張されるわりには実務への応用は遅れており、わずかにテキサス大学で試行的な適用(Granof et. al, 2000)があるにとどまる。

2-2 本部等経費の効率性

比較的新しい研究として共通間接部門の効率化に焦点をおいたものがある。これは、本部等経費の金額が増大している傾向で大学財政が悪化してきていることも影響している。特に英国では 1992 年以降に旧ポリテク等から大学に昇格した新大学については、Woods(2002)が指摘するように、それ以前から大学であった旧大学に比して共通間接費の占める割合が高くなっており、大学財政の健全化の重要な対象になっている。彼女は英国中部の 5 大学の財務諸表を分析して、「間接費」(学術サービス、管理、施設及びその他の経費として定義)の総収入に占める比率が新大学の Staffordshire や De Montfort で 40%台であるのに対し旧大学の Nottingham では 28%であるとし、その理由を新大学の学生数が少ないことに起因する規模の不経済、キャンパスの分散、多様な学生層に求めている。

これは記述分析であるが、財政カウンシルの支援を受けて管理業務のうち履修登録・管理を卓越モデルを利用して経費節減を図る活動も上記 De Montfort 大学で実施されている。卓越モデルは品質管理の 1 手法であり、業務プロセスの改善を優良事例を参照して行うものである(Sullivan, 2002)。また、Granof らは前出 ABC により施設使用コストを計算することにより未使用コストを把握し潜在的な効率化の余地を明らかにできている。

2-3 本部等経費の有効性

最後の研究は共通間接部門自体の有効性を検証するものである。Coelli(1996)はオーストラリアの大学を対象に管理と学術及び大学全体の相対業績を包絡分析法(Data Envelopment Analysis ; DEA)を適用して分析している。DEA は回帰分析が平均的な関係を特定化する手法であるのに対し、効率的なフロンテアを特定化する手法であり、投入(入力)と産出(出力)の比率を最大化するものと対照して効率化の程度を評価しようとする。Coelli は管理スタッフへの支出と他の管理的経費を入力、正規学生換算の学生数とスタッフ数を出力として分析した。同様の DEA 手法で、Casu and Thanassoulis(2002)は管理部門の効率性につき総管理費用を入力、学生への支援サービス、スタッフへの支援サービス及び技術移転支援を出力とし、それぞれ学生からの総収入、総スタッフ費用及び技術移転を代理変数として分析した。その結果、英国の大学は出力を低下させないで平均して 26.6%管理経費を節減できることを明らかにしている。

3 国立大学にみる共通間接費の特性

3-1 データの構造と概要

以下の分析で使用するのは、学校基本調査の国立大学単位の個票であるが、本部等経費を分析

する場合にデータ特性を把握していくことが必要である。とりわけ国際比較や国立大学相互間を比較する場合には、経費項目の定義を明らかにしていかなないと有効な対比が困難になるからである。

まず、学校基本調査では学校経費調査票 A において国立大学を学校等の区分にしたがって、大学部門、附属病院、附置研究所、短期大学等に区分されている。そして、学校経費調査票 B において二つ以上の学部からなる大学について学部等の区分別の性質別経費支出が記載され、そこに「本部・図書館・その他」が学部に区分されない部門として設けられている。このため、その他として学部に属さない全ての経費が含まれ厳密には共通間接経費とみなされないものが含まれている可能性がある。たとえば、学部に属さない独立研究科のような組織である。また、複数の学部を有しない単科大学は学校経費調査票 B が作成されないため、本部等経費を分離することができない。しかしながら、学校基本調査からこうした例外を除くことはできないため、便宜的に複数学部以上からなる 56 国立大学を対象にし、かつ、「本部・図書館・その他」に区分されたものを共通間接費として使用する。

もっとも、上記本部等の経費と他国の共通間接経費は全く同じ定義でなく、たとえば、表 13-1 に示すように英国大学協会 (Universities UK, 2001) の経費分類ではわが国の本部等経費に相当するのは、サービスと本部である。しかしながら、英国ではわが国と異なり大学部門と附置研究所が区分されておらず、また、基本的に附属病院は国民医療保険 (NHS) で運営されているため除かれており厳密な対応付けはできない。こうした制約を認識した上でわが国と比較すると、前出 Woods が指摘するように本部等経費の占める割合は、新大学 24.8% に対して旧大学は 15.6 (医学部なし) - 20.9 (医学部あり) % と低い状況になっている。一方で、学生当たりの本部等経費の絶対額は、旧大学の方が 1.6 (医学部なし) - 2.6 (医学部あり) 倍となっていて手厚い支援体制が保証されていることが理解できる。

これをわが国と比較したものが表 13-2 である。学生当たりの本部等経費については、英国と同様歴史がある旧帝大や医学部を有する大学が新制大学や医学部を持たない大学よりも大きい傾向にある。反対に、本部等経費の割合は新制大学と旧制大学で大きな差があるというよりも規模や学部数によって差が生じているようであり、新制大学ゆえに英国のように高い割合を示すことにはなっていない。これは、規模の経済性は両国で共通しているものの学生の属性や質がわが国の国立大学では比較的均質であることが影響している可能性を示している。

また、本部等経費は諸外国でも比率が高まっているとされるが、わが国の学校基本調査によると 1972 年度から 1992 年度までは大学部門の 23 - 28% の間で推移していたが、1993 年度から増大傾向にあり 1999 年度には 36% 強にまで達している。これは全学的な情報処理や環境対策等に要する経費が増大したことの他、大学院重点化政策で独立研究科が設置されたことが影響していると考えられる。

表 13-1 英国の大学における本部等経費 - 1999/2000 年度 -

(単位：正規学生当たりポンド、括弧内は%)

区分	学部	サービス	本部	施設	研究	その他	計
新大学	2435	463	784	555	178	625	5040
	(48.3)	(9.2)	(15.6)	(11.0)	(3.5)	(12.4)	(100.0)
旧大学	3485	561	1130	664	954	1283	8077
(医学部有)	(43.2)	(6.9)	(14.0)	(8.2)	(11.8)	(15.9)	(100.0)
旧大学	5298	812	1230	1152	3019	1561	13072
(医学部有)	(40.5)	(6.2)	(9.4)	(8.8)	(23.1)	(11.9)	(100.0)

注 1：新大学とは 1992 年以降に大学に昇格したものの、旧大学は 1992 年以前に大学であったものをさす。

注 2：サービスとは中央図書館、情報処理センターのサービスをさす。

注 3：本部とは管理と本部部局の業務をさす。

表 13-2 国立大学の類型化と学生当たり本部等経費 (単位：千円)

類型	1人当たり本部等経費	格差	本部等経費の比率
旧帝大	640.72	288.4	0.2812
旧官大(文理)	268.04	120.6	0.2853
旧官大(医)	344.03	154.8	0.2215
新制大(総合)	222.16	100.0	0.1486
新制大(複合・医あり)	316.90	142.6	0.1802
新制大(複合・医なし)	272.25	122.5	0.2269
単科大(旧官大)	783.75	352.7	0.3732
旧女	481.70	216.8	0.3324
旧専門(工)	381.14	171.5	0.2510
旧芸大	525.56	236.5	0.2552

3-2 共通間接費による類型化

共通間接部門は全学的な教育研究活動の支援機能を担うものであるが、この支援機能は本部等で一括しなくても各部局が個々に実施することも可能である。実際、大規模校は情報処理や図書館機能を部局単位で整備運用していることも少なくないし、教務関係業務も部局で実施したり本部で一括するなど種々である。そこで、全学的な共通間接費として区分される本部等経費を指標にすることで大学の支援活動に対する政策なり戦略が明らかになると考えられる。こうした観点から、大学の規模や学部数等に基き共通間接費による類型化を主成分分析により行うことにした。

表 13-3 はその結果であり、第 1 主成分は学部数が卓越しており活動範囲を示す成分、第 2 主成分は本部等への経費の集中度に関連し管理の集中を示す成分とみなせる。累積寄与度からする

と第1主成分で大半を説明していることになるが、第2主成分を考慮したのは第1及び第2主成分の組み合わせで図13-1に示すように4タイプに大学の管理体制を類型化できることによる。国立大学を4タイプに区分すると大規模大学、特に旧帝大はタイプ1が卓越しており、集中管理（タイプ1と2）は東北・東日本、分散管理（タイプ1と3）は西日本に所在する大学が多く採用していることがわかる。同じ国立学校特別会計で管理されている国立大学でも旧帝大とか新制大などといった大学の歴史的特性でなく、その管理特性なり組織文化と関連が深い間接部門の集中度が地理的要素によって規定されているのは興味深い。今後法人化移行で経営管理の方式にも差が見られるか関心をもって見守る必要がある。

表13-3 主成分分析

主成分負荷量	第1主成分	第2主成分
学部数	0.9999	0.0011
教員給与	0.4016	0.5365
職員給与	-0.4951	0.5238
教育研究費	0.1582	0.5977
管理経費	-0.4005	0.6950
補助活動経費	-0.1665	0.4504
所定支払金	0.0809	0.3940
消費的支出	-0.0208	0.8435
資本的支出	0.0398	0.9079
総支出	0.0449	0.9307
累積寄与率	96.98%	98.41%

注：学部数を除き、本部等経費にかかる各項目経費の大学計に占める割合で変数は定義されている。

図13-1 類型化

類型化	第1主成分得点	第2主成分得点	定義	該当大学数
タイプ1	正	正	多品種+集中管理	12
タイプ2	正	負	多品種+分散管理	10
タイプ3	負	正	少品種+集中管理	17
タイプ4	負	負	少品種+分散管理	17

3-3 規定要因

本部等経費がどのような要因によって決定されるかについては、支援業務の性格から教育活動及び研究活動の負荷を代表する学生数や教官数によって共通間接経費が増加することは理論的に推定できる。この他、大学のキャンパスが分散している場合には Woods も述べるようにスタッフが分離して対応することから経費が割増になる可能性も指摘されている。

この他、大学特性による要素として旧帝大か否か及び医歯学部を有するか否かも既往分析から影響すると予想され考慮している。また、大学の管理方式として抽出された集中管理か分散管理か

の違いも要因として含めることにした。

その結果は、表 13-4 に示すとおりであり、教官数、旧帝大ダミー及び集中管理ダミーは想定どりの符号で統計的に有意に影響していることが確認できた。しかしながら、学生数は有意でなく、むしろ学生数の二乗はマイナスの効果を有しており、学生数が多いことは共通間接費を減減させる効果を有する。また、キャンパス数は異なる市町村に位置する場合に異なるキャンパスとみなして処理したが、キャンパス数の増加が本部等経費の増加要因とは統計的に有意な効果を示していないことが判明した。これは、キャンパスが分散していてもキャンパスの規模が比較的大きく、規模の経済性効果が作用しにくい状態によると思われる。さらに、医歯学部は本部等経費を押し上げる要因というより有意に低下させる効果になっているのは想定と異なるが、これは附属病院の方で教務関係の事務を担当している大学もあり、経費負担が附属病院側で行われていることによると考えられる。

表 13 4 規定要因分析

変数名	モデル 1 (全数法)		モデル 2 (増減法)	
	偏回帰係数	P 値	偏回帰係数	P 値
学生数	195.1291	0.9570		
学生数 ²	0.0197	0.0020**	0.01578	0.0031**
教官数	12643.98	0.0000**	13240.63	0.0000**
キャンパス数	340868	0.1883		
学部数	530720	0.0016**	428044	0.0013**
医歯学部ダミー	1215700	0.0430*	1324036	0.0211*
旧帝大ダミー	3879089	0.0008**	3749816	0.0004**
集中管理	1074824	0.0042**	1119775	0.0025**
定数項	1316823		1388691	0.0224*
F 値	98.3711	0.0000**	129.8665	0.0000**
修正済決定係数	0.9352		0.9347	

注 1 : * < P=0.05, ** < P=0.01

注 2 : 集中管理は主成分分析で類型化された集中管理方式の場合を 1、その他を 0 とするダミー変数である。

3-4 範囲と規模の経済性

次に直接費で算定した学生当たりの費用(単位費用)については規模の経済性や範囲の経済性に関する実証研究があるが、共通間接費についてはほとんどない。共通間接費については教育研究活動を支援するものであり本部管理や図書館等、学生数や学部数の多寡にかかわらず発生する固定費の性格が強い。その意味で、単位費用よりも規模や範囲の経済性が作用しやすいと考えられる。そこで、学生あたりに共通間接費を求め、学生数や学部数の増加にしたがって学生当たりの共通間接費が低下するか否かを検証することにした。ここでは、共通間接費として本部等経費、

学生数として学部学生及び大学院生の単純合計を使用し、影響する要素として学生数及び学部数以外にキャンパス数、大学特性として旧帝大か否か、医歯学部を有するか否か及び類型化で明らかにされた管理特性（集中管理を1、分散管理をゼロ）を考慮した。また、学生数については増減または増減効果が想定されるため二乗項も勘案して付加した。

その結果は表 13-5 に示され、全変数を考慮した場合及び増減法で有意な効果なものに限定した場合とも学部数が増大するほど学生あたり本部等経費は有意に減少することが確認され範囲の経済性が認められた。一方、学生数は一次項は有意でない（符号条件は合致）ものの二次項は有意に減少効果を示し、学生数の二乗が増大するほど、つまり学生数が増えるほど学生あたり本部等経費は減少することから、2次項として規模の経済性が確認された。なお、本部等経費（総額）の規定要因分析と同様、単位費用としてもキャンパス数の増加は費用増加要因となっていない。このことは、想定と異なるが、一定規模以上の学生数を擁する場合には共通間接部門を地理的に分離しても不経済にならないことを示唆しており興味深い。

表 13 5 学生当たり本部等経費

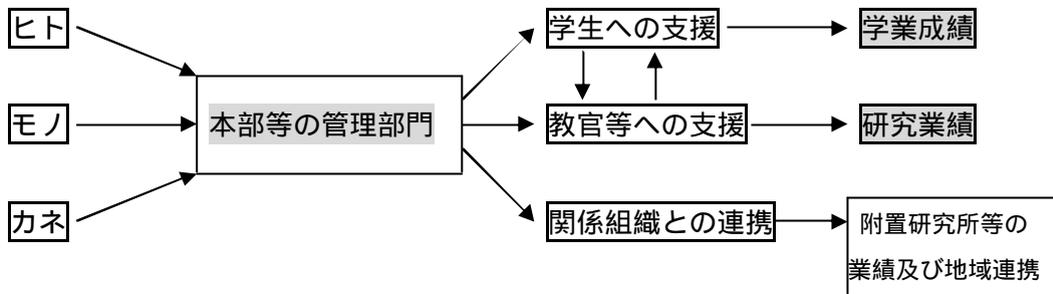
変数名	モデル1（全数法）		モデル2（増減法）	
	偏回帰係数	P値	偏回帰係数	P値
学生数	0.02322	0.2810		
学生数 ²	-2.1E-06	0.0013**	-2.2E-06	0.00500**
教官数	1.26794	0.0000**	1.0093	0.0000**
キャンパス数	-18.348	0.4945		
学部数	-48.3238	0.0053**	-60.5615	0.0000**
医歯学部ダミ	-72.6412	0.2395		
旧帝大ダミ	95.0906	0.4055	194.378	0.0448*
集中管理	117.9503	0.0027**	137.4921	0.0002**
定数項	219.6592	0.0042**	182.7633	0.0023**
F値	15.3591	0.0000**	24.2206	0.0000**
修正決定係数	0.6802		0.6826	

4 国立大学における共通間接部門の役割

4-1 分析モデル

前節までは共通間接部門の経済性及び効率性を検討してきたが、支援部門の本来の責務は大学の直接部門である教育研究活動に貢献することにある。そこで本節では本部等経費の共通間接費（機能的には管理部門）の大学業績への係わり合いについて検証する。概念的には管理部門はライン・主業務たる教育・研究活動に対する支援を行なうものであるから、図 13-2 に示すような貢献が期待されている。もちろん、この場合に貢献先のスタッフや学生の属性により業績（アウトプット）が異なるし、管理部門の保有する資源の量や質（インプット）によっても影響を与える。

図 13 2 <概念モデル>



したがって、ここでの目的は学生及び教官を支援することにより彼ら（彼女ら）の業績向上に寄与することである。もっとも、教官の教育活動はサービスの受け手である学生側の教育・学習成果のインプット及びプロセスでもあるから、学生側の業績と共通する側面があることに留意すべきである。

4-2 分析手順と方法

そこで、業績を学生側の教育・学業成績、教官側の研究業績と定義する。しかしながら、統計データ等の制約で大学間で統一的に定義・測定されている教育成果の資料は存在しないし、教官の研究業績も一部の分野では論文被引用回数等を使用できるものの、大半は客観的データが存在しない。このため、代理指標あるいは二次的なものとして、教育成果は学校基本調査にある最低在学年限超過学生割合（年限超過学生数÷学部生総数）[分析では「留年率」と呼称]、研究業績は科学研究費補助金の獲得率（獲得件数÷大学部門所属の本務教員数）[分析では「採択率」と呼称]を使用した。

本部等経費にかかる要素（学生一人あたり本部等経費及び本部等経費の經常経費に占める割合）のほか、教官及び学生属性、前年度分析でも考慮した規模と範囲の効果にかかる要素、大学特性を考慮して、上記2つの業績を目的変数として回帰分析を行なうこととする。

4-3 分析結果と含意

まず教育業績への影響については、表 13-6 に示すように本部等の管理部門の有意な効果は見出せないし、規模や範囲の効果もない。統計的に有意なものは、教官学生比（大学部門担当の本務教官と学部学生の割合）である。教育環境として小規模講義が大学でも有効なこと、男子学生は女子学生より所定期限内修了という点では劣ることが明らかになった。このことは、管理・間接部門が直接効果としては学業成績に関係していないこと、管理スタイルは教育面での重要な要素とはいえないことを示唆している。

表 13 6 教育活動(留年率)への影響

変数名	モデル1 (全数法)		モデル2 (増減法)	
	偏回帰係数	P 値	偏回帰係数	P 値
学生教官比	0.00254	0.0367*	0.00259	0.0005**
男子学生比率	0.06512	0.0000**	0.06413	0.0000**
学部数	0.00071	0.6908		
医歯学部ダミ	0.00697	0.2640	0.00561	0.1284
旧帝大ダミ	0.00587	0.4942		
1人当たり本部等消費支出	2.9E 06	0.9210		
学生数(対数表示)	0.00609	0.8783		
学生数(対数) ²	-0.00035	0.8957		
定数項	0.03777	0.8132		
F 値	5.4869	0.0000**	19.6221	0.0000**
修正済決定係数	0.4538		0.5085	

一方、研究業績への影響は表 13-7 に示すとおりであり、管理部門の効果として学生当たり本部等経費が多いほど有意に向上する関係を示している。範囲の効果は逆であり、学部数の増大はマイナスに対し、規模の効果は2次関数的であり、ある範囲までは規模が大きいほどマイナスに作用するがそれ以上ではプラスに作用している(現実には曲線の変更点は約1000人であるから、全大学につき規模が大きいほど研究業績は向上する)。旧帝大及び医歯系学部を保有していると採択率が高くなる傾向を示している。これは、研究業績が比較的高い教官が多く在籍していること及び医歯系学部の採択率が高いことを反映していると考えられる。これらのことから、管理部門は学生当たりの本部等経費を増大、つまり管理部門の金銭的な質を高める(学部スタッフでなく本部スタッフによる学生支援を行うことで学部スタッフの固有業務に割く時間が増加するなど)ことで教官活動を(間接的に)支援し、研究業績の改善に寄与しているとみなせる。また、規模の拡大は教官相互間での異分野交流を高めることになってそれが向上に寄与しているのかもしれない。

表 13 7 研究活動(科研費採択率)への影響

変数名	モデル1 (全数法)		モデル2 (増減法)	
	偏回帰係数	P 値	偏回帰係数	P 値
学生教官比	0.01023	0.2288	0.01077	0.1386
男子学生比率	0.20218	0.0272*	0.19711	0.0264*
学部数	0.04614	0.0006**	0.0469	0.0002**
医歯学部ダミ	0.08475	0.0625	0.09138	0.0231*
旧帝大ダミ	0.12840	0.0438*	0.13217	0.0303*
1人当たり本部 等消費支出	0.00049	0.0172*	0.00047	0.0000**
学生数(対数)	0.9835	0.0010**	0.9699	0.0008**
学生数(対数) ²	0.07240	0.0004**	0.07159	0.0003**
定数項	3.6403	0.0023**	3.58769	0.0019**
F 値	36.5612	0.0000**	47.57374	0.0000**
修正済決定係数	0.8970		0.8775	

5. 法人化と間接部門の組織構造

共通間接費の構造や効率性・有効性について検討してきたが、国立大学の法人化は本部と部局との関係について見直しをする機会を与える。大学の組織編成については部局の新設・改編を除き大学側の自律性に委ねられること及び大学の使命や戦略目的あるいは中期目標・計画の実現のため最も適切な組織構造を選択することになるからである。

このことは、集中管理か分散管理かの違いがあっても人事・財務・施設等の管理を本部と部局の双方で分担してきた方式の変更、すなわち組織構造の変化を意味する。理論的には Galbraith(2002)を参照すると図 13-3A から図 13-3D までの4タイプが想定され、集権的に本部及び支援部局に管理業務を集約する A 型、重要な管理業務を本部で処理し残りは部局で行う部分集権的な B 型、基本的に部局で管理業務を行う分権的タイプとして完全分権の C 型、各部局横断で管理を含めた全業務を行う D 型及び管理業務のみを部局横断的に行う E 型がある。わが国の国立大学は従来 A 型または B 型を採用してきたが、資源配分モデルを含めて本部主導で集権的に経営するか、戦略計画だけ本部で策定し実施面は部局に委ねる分権的経営を採るかは大学が自主的に決定することになる。諸外国の例を見ても大学の置かれている環境や特性以外にトップマネジメントの方針によって決定され、業績でみてもいずれの方式が常に優れているとはいえない状況にある。管理業務の職員の能力や資質あるいは大学の組織文化を勘案して検討されることになるが、集権的なモデルはリーダーシップが発揮しやすい利点がある一方で専門同僚者意識が強いスタッフや部局と対立しやすい弱点もあることを認識すべきである。少なくとも多能工的に複数の

管理業務を担当できない状態では、スタッフの仕事量と内容から部局に合理的に委譲できる業務は分権化した方が弾力化を通じた業績向上が期待できるということである。その意味で小規模大学や小規模学部を擁する大学では集権的な管理体制を選択されることになる。

図 13 3A 集権的モデルの間接部門

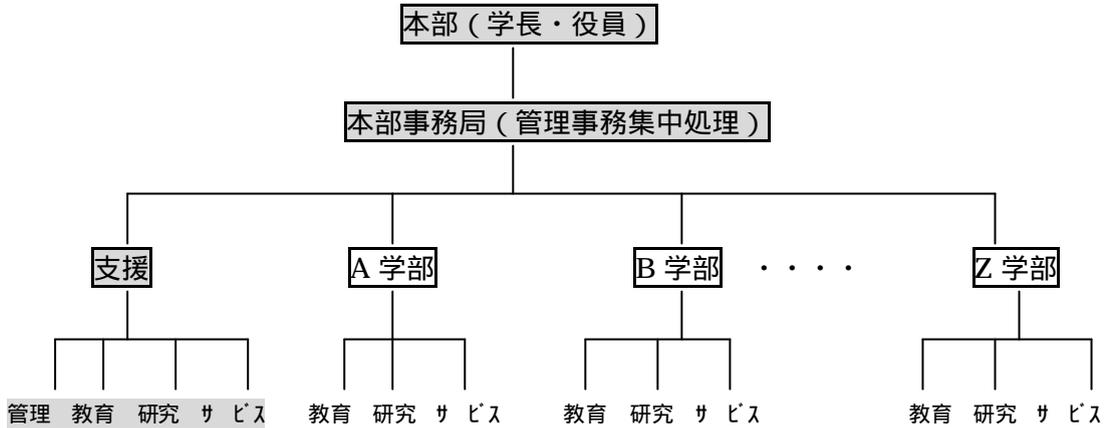


図 13 3B 部分的集権的モデルの間接部門

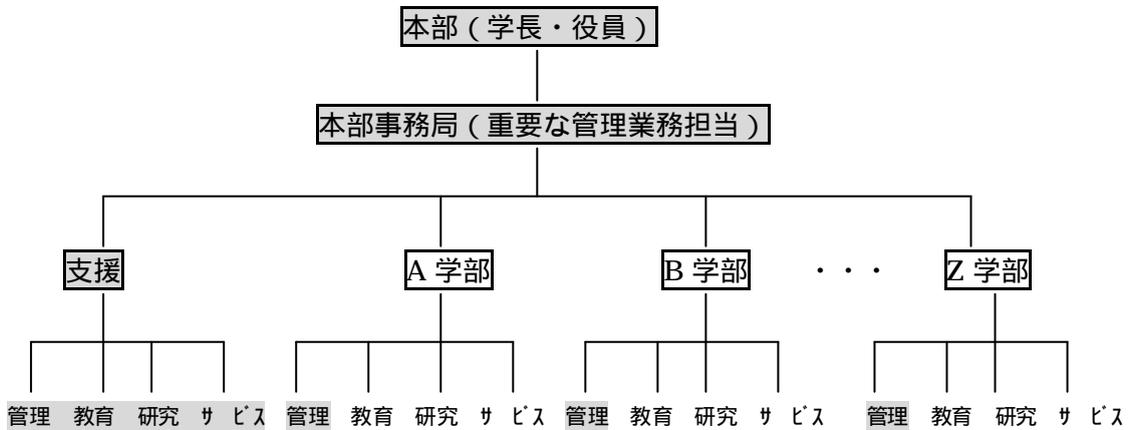


図 13 3C 分権的モデル (完全分権型) の間接部門

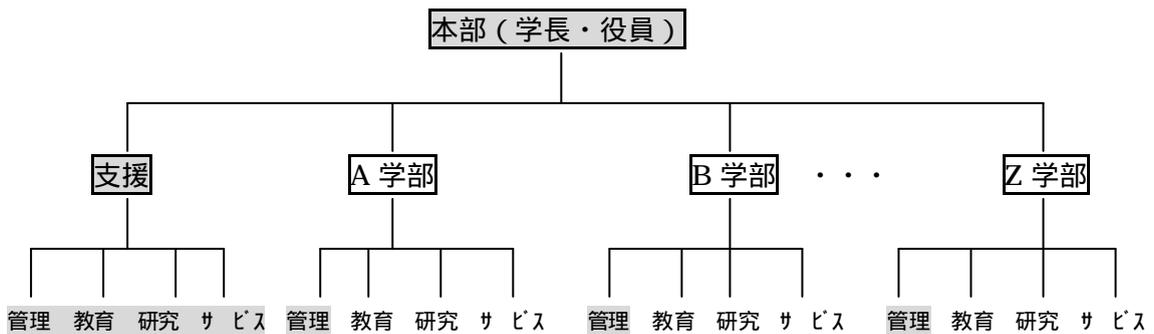


図 13 3D 分権的モデル（完全ハイブリッド型）の間接部門

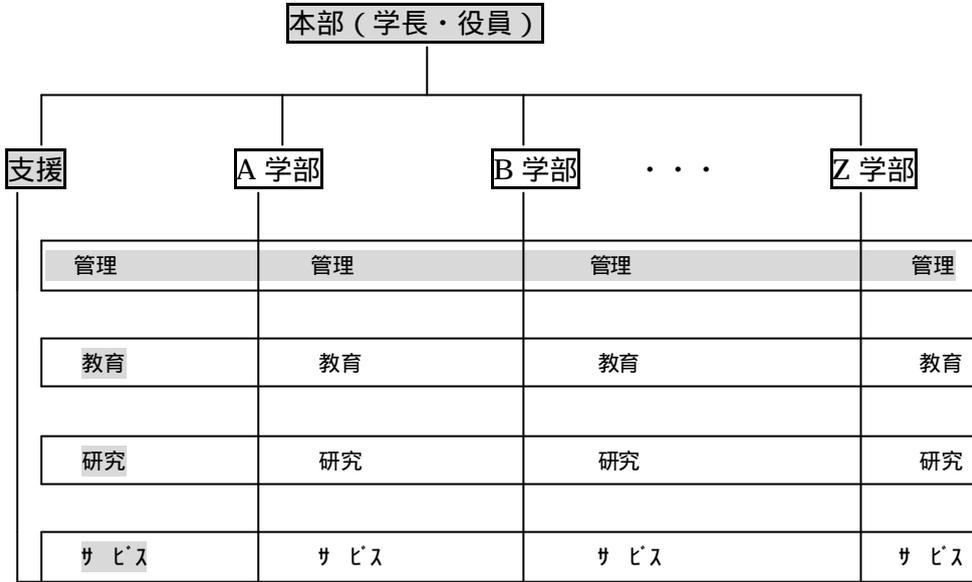
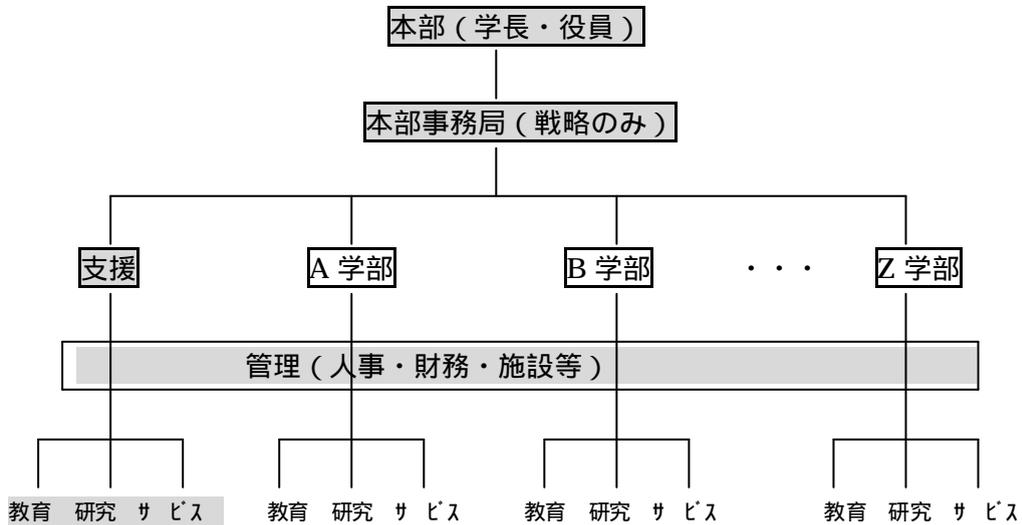


図 13 3E 分権的モデル（部分ハイブリッド型）の間接部門



6. まとめ

本章では本部等の共通間接部門が教育研究という基本活動を支援するコストセンターたる性格に着目し、その特性が国立大学間で異なっているか、いかなる要因で共通間接部門の経費が規定されているか、範囲や規模の経済性はあるのか、また、教育研究への支援機能の有効性は認められるのかにつき学校基本調査の個票等を使用して分析した。得られた結果を再度要約すると以

下のとおりである。

- (1) 共通間接部門の位置づけは大きく 4 つのタイプに類型化され、旧帝大等の歴史的属性でなく国立大学の所在地や管理体制の違いにより規定されていること。
- (2) 共通間接費は教官数以外に管理体制の違いや大学特性によって規定されるが、学生数という規模やキャンパス数は有意な要因と認められないこと。
- (3) 規模及び範囲の経済性は、学生当たりの本部等経費で代理測定すると認められるが、共通間接費の総額の規定要因と同じくキャンパス数は有意でないこと。
- (4) 教育業績への効果については、教育業績を留年率で代理すると学生あたり本部等経費は有意に作用せず、教官学生比、つまり教官あたり学生が少ないほどプラスに有意な効果を示している。
- (5) 研究業績への効果については、科研費採択率で代理すると学生あたり本部等経費が高いほど有意に影響しているが、これは教官への教育活動支援が手厚くなり研究活動の割ける資源が増加することによると考えられること。

以上の点から、政策的には、法人化により新たな経営管理体制が導入されるが、共通接部門の位置づけは既に画一的な統制モデルと異なっており、一層多様化が進むと予想される。また、キャンパス数の増が自動的な共通間接部門の拡大につながっていないことから、教育研究活動を活性化させるかを別にして国立大学間の統合再編に際するコスト面での問題点は少ないといえる。さらに、法人化後の間接部門の役割を検討するに際し、学生当たりの間接支援活動を増やす方策よりも少人数教育を充実化すること、すなわち、直接部門を強化した方が有効であることが推定できる。この最後の政策的含意は重要であり、本部等の間接部門を管理業務に専念しなれば教育研究業務に資源を充当することが望ましく、その観点から間接部門の組織構造を設計すべきということになる。

最後に今後の課題としては、法人化以降、セグメント情報が充実化して本部等経費が本部事務局と図書館等の支援部門が分離して収支が明らかにされることを受け、よりの確な共通間接部門の情報を利用した分析を行うことが挙げられる。とりわけ、間接部門の効率化自身が求められているから、質や業績を維持したままどの程度効率化できるかの情報が有用であり、この面で包絡分析法等の分析を実施することが経営管理からも期待されている。また、法人化以降は組織編成の裁量権が国立大学法人に付与されるようになるから、組織構造と組織業績の関係も把握して優良事例等の蓄積を図ることが理論及び実務双方で求められているといえる。

<参考文献>

- Berry, R. H. (1994). Management Accounting in Universities, CIMA.
- Bourn, M. (1994). " Meeting the Indirect Costs of support Services in Universities: Top-Slicing, Charging-Out, Taxes, Trading and Devolution ", Financial Accountability and Management, Vol.10, No.4, pp.323-338.

- Casu, B. and Thanassoulis(2002). Evaluating Cost Efficiency in Central Administrative Services in UK Universities.
- Coelli, T.J.(1996). Assessing Performance of Australian Universities Using Data Envelopment Analysis, Center for Efficiency and Productivity Analysis, University of New England.
- Field, T. and Klingert, J.(2001). “Resource Allocation Models”, Perspectives, Vol.5, No.3, pp.83-88.
- Galbraith, J.R. (2002). Designing Organizations, John Wiley & Sons(梅津祐良訳『組織設計のマネジメント』生産性出版).
- Granof, M., Platt, D.E., and Vaysman, I. (2000). Using Activity-Based Costing to Manage More Effectively.
- Pendlebury, M. and Algaber, N.(1997). “Accounting for the Cost of central Support Services in UK Universities: A Note”, Financial Accountability and Management, Vol.13, No.3, pp.281-288.
- Sullivan, P.(2002). Using the Excellence Model to achieve savings.
- Universities UK (2001). The Internal Economy of UK Higher Education Institutions 1994-2000.
- Woods, M. (2002). “The Politics of Resource Allocation in UK Universities and the Case for the Introduction of Internal Markets” paper prepared for CIMA Conference on University Management, Edinburgh.

< 付属資料 >

分析に使用した主要データ(平成 10 年度学校基本調査の個票のうち大学分)

番号	本部等経費	同左割合	留年率	科研費採択率	学生数	教官数	専任人数	学部数	集中管理	男子比率
1	13972177	0.3277	0.0684	0.664	16796	1670	2	12	1	0.757
2	2007334	0.1961	0.0608	0.226	6020	499	1	5	0	0.585
3	2141929	0.2287	0.0609	0.271	6565	449	1	4	0	0.615
4	12043387	0.2959	0.0525	0.764	17431	1591	1	10	0	0.814
5	1679833	0.1230	0.0501	0.357	4839	417	1	3	0	0.694
6	1988638	0.1230	0.0735	0.319	9770	705	3	6	0	0.697
7	1362607	0.2937	0.0632	0.102	4686	253	1	3	1	0.602
8	1965790	0.1847	0.0449	0.251	8892	550	3	5	0	0.629
9	1761821	0.2228	0.0696	0.265	5610	366	1	4	0	0.637
10	1654760	0.1418	0.0561	0.401	6954	560	2	4	0	0.653
11	2524921	0.2487	0.0603	0.242	8892	475	1	5	1	0.646
12	5616452	0.2574	0.0653	0.419	15940	1031	2	9	1	0.631
13	17581368	0.2645	0.0753	0.921	27388	2483	1	10	1	0.826
14	2083823	0.2245	0.0320	0.638	2928	412	2	2	0	0.513
15	1522575	0.2552	0.0330	0.089	2897	189	1	2	1	0.398
16	12490010	0.5337	0.0573	0.846	10107	879	2	3	1	0.906
17	1682653	0.3548	0.0247	0.333	3422	216	1	3	1	0
18	2827866	0.2849	0.0628	0.580	5794	384	2	2	1	0.707
19	2436674	0.3615	0.0707	0.246	6034	321	1	4	1	0.812
20	3148362	0.2566	0.0761	0.300	10686	556	1	4	1	0.764
21	3833977	0.2196	0.0456	0.355	13068	896	1	9	1	0.652
22	2208797	0.2603	0.0701	0.215	7430	459	1	5	1	0.645
23	4381597	0.2545	0.0513	0.386	10739	837	1	8	1	0.664
24	1544370	0.2845	0.0762	0.233	4135	270	1	2	1	0.749
25	1577368	0.2522	0.0638	0.191	3952	308	1	2	1	0.740
26	2028547	0.1249	0.0693	0.273	11460	806	4	8	0	0.706
27	2254903	0.1853	0.0502	0.346	7648	606	1	5	0	0.663
28	1952105	0.1460	0.0445	0.276	10773	695	2	6	0	0.687
29	11359702	0.3212	0.0556	0.773	15729	1357	1	9	0	0.768
30	2231198	0.1738	0.0485	0.345	7901	634	1	5	0	0.633
31	877419	0.2059	0.0554	0.149	4060	228	2	2	0	0.644
32	18967853	0.3581	0.0801	0.999	21562	1883	1	10	1	0.842
33	1597937	0.2375	0.0852	0.388	4347	309	1	2	1	0.816

第 部 国立大学財政・財務の変動 機関分析

34	13878798	0.3039	0.0512	0.876	20358	1759	2	10	1	0.772
35	5451923	0.2281	0.0741	0.347	16403	1140	1	10	0	0.680
36	1289637	0.3100	0.0174	0.483	2734	211	1	3	1	0
37	979427	0.2099	0.0425	0.172	3907	267	1	3	0	0.728
38	2633094	0.2273	0.0688	0.327	6123	544	2	4	0	0.710
39	1580764	0.1978	0.0551	0.230	5485	421	1	4	0	0.610
40	4743908	0.2038	0.0508	0.419	14454	1007	1	11	0	0.647
41	5914632	0.2076	0.0467	-	17892	1503	2	11	1	0.626
42	1862625	0.1322	0.0848	0.317	10977	754	2	7	0	0.688
43	2970384	0.2172	0.0531	0.505	7316	647	1	5	0	0.692
44	1718219	0.2601	0.0464	0.117	5298	340	2	5	1	0.710
45	1713641	0.1121	0.0666	0.294	10186	757	2	6	0	0.627
46	1430931	0.2245	0.0574	0.206	4844	344	2	4	1	0.593
47	1815683	0.2308	0.0927	0.306	6309	362	2	2	0	0.833
48	15541536	0.3932	0.0603	0.764	16959	1665	1	10	1	0.766
49	1629433	0.2150	0.0769	0.193	6523	398	1	4	1	0.691
50	2520182	0.1642	0.0628	0.423	8336	690	1	8	0	0.653
51	3818152	0.2299	0.0670	0.426	10049	765	1	7	1	0.652
52	1190742	0.2020	0.0828	0.143	5070	299	1	3	0	0.652
53	1420273	0.1908	0.0514	0.251	4595	338	1	3	0	0.666
54	2447256	0.1339	0.0853	0.287	11242	865	1	8	0	0.672
55	3399653	0.2403	0.0489	-	8989	730	1	6	1	0.612
56	-	0.4203	0.0534	0.605	14661	-	1	2	1	0.640

注 1：科研費関係のデータは国立学校財務センター調査による。

2：空白欄はデータが大学の管理機構の違いから特定化できないか他の大学と比較可能性に欠けると認められるものであることを示す。

3：大学番号はランダムに付してある。