

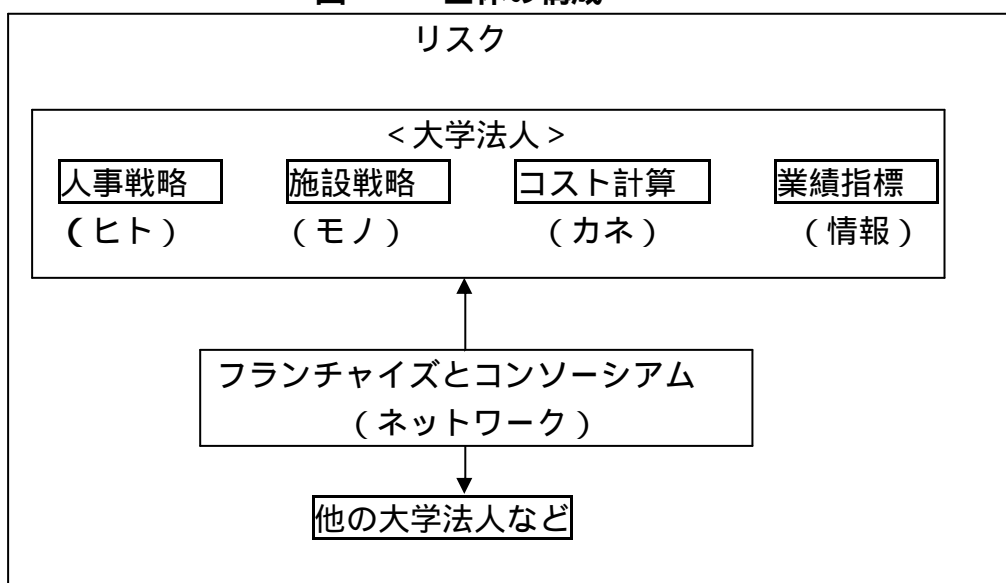
# 第1章 序論 - 概要と利用に際する留意点 -

## 1. 報告書の構成

本報告書は、昨年度に刊行した英国の大学における経営指針を翻訳し解説を加えたものの続編である。英国の大学経営の実務指針は、主として大学に対する財源交付を行っているイングランド高等教育財政カウンシル(HECFE)によって発行がなされており、本年度は大学の経営資源の管理全般にまたがる内容を織り込んである。図に示すように、大学法人は自ら保有する資源であるヒト、モノ、カネ及び情報という経営資源を効果的・効率的に使用してその使命・目標を達成しようとする。しかしながら、大学自身は社会的に孤立した存在ではありえず、特に財源については国との関係、学生については社会との関係が極めて重要であるため、大学の内外にあるリスクや不確実性に適切に対処することが必要である。また、特定の大学が単独で自己の目標を達成することが困難か非効率であったり、他の大学とのネットワークを形成した方がより高い成果を得られる場合もある。このため、大学の内部管理以外に大学間連携といったネットワーク関係の管理も必要になってくる。

本報告書では、この視点から昨年度扱えなかった人事・施設戦略を扱うとともに、業績管理の上で重要なコストと業績をシステムの観点から整理した。さらに、リスクマネジメントとネットワーク管理の一例としてフランチャイズ(特定大学を本拠・基幹校として複数の大学が参加して共通の事業を行う)及びコンソーシアム(対等の立場で複数の大学が参加して共同事業を行う)についても検討した。

図 全体の構成



したがって、昨年度は財務面からみたマネジメントサイクルを予算、会計、監査から整理したのと対照的に、経営資源と大学を取り巻く環境に焦点を置いて経営の基本的考え方を紹介し、解説したものと見える。

## 2. 留意点

もとより、国立大学法人制度と英国の大学は、法人格を有すること、公財政支援の割合がほぼ5 - 6割で同じであることなどの共通点をもつ反面、国からの財源措置方式や大学のガバナンスなどに異なる点があるため、上記の指針の活用にも次のような注意が必要である。

たとえば、第1章の大学の内部管理としてのコスト計算の必要性は同じであるが、国立大学法人では教育、研究、教育研究支援及び診療という機能別のコスト計算が外部報告として要請されている。このため、監査対象にもなり情報の信頼性・比較可能性を担保することが強調される。また、第2章にかかる施設に関しても、施設の保有主体は大学法人で共通しているが、国立大学法人では新規・更新の意思決定は基本的に主務大臣にあり、各大学が減価償却などを通じて形成した内部留保及び借入金で施設整備財源を賄う英国とは異なる。第3章の人事に関しても、教職員の身分が非公務員である点は同じであるものの、大学の職員を含めた大学間移動が存在し、専門職における大学セクター以外の一般労働市場とも労働力移動が相当程度ある英国と個々の国立大学法人間での内部移動が中心であるわが国とは状況が違っている。

一方、リスク管理については自らの活動について生じるリスク負担を大学側が負うことは同じであるが、国立大学法人では付属病院でのリスクが大学側に帰属するのに対し、英国では基本的に国民健康保険（NHS）の財源で大学病院が運営されることが異なっている。また、業績指標を評価や経営管理の改善に役立てようとする点は共通しているが、多くの業績指標を英国は高等教育統計局（HESA）によって収集・分析・公表しているのに対し、国立大学法人制度では一元的なデータ管理を行う機関は存在しないため、情報収集コストや機密保持対策などの検討が別途必要である。最後に、ネットワーク的な事業への取り組みは共通するが、権限・責任を明確にする契約文化が存在している英国の大学と大学統合・再編への動きが盛んな国立大学法人とは意識に違いが見られるところである。

なお、本報告書は別添に掲げる研究会を設け、担当委員が翻訳したものを全員で検討し、それを踏まえ当センター研究部教授の山本清が中心になり、若干の注釈と国立大学法人への示唆を付してとりまとめた。しかしながら、制度の違いや専門的表現のため完全に読みやすい日本語に訳することに成功していな

い部分もあるかもしれない。今後、読者の皆様からのご指摘を踏まえ修正していきたいと考えている。

### 3 . 資料原典

第2章 「意思決定のための経営情報」( Management Information for Decision Making: Costing Guidelines for Higher Education, 1997 )

第3章 「施設戦略」(Estate Strategies: A Guide to Good Practice, 2000)

第4章 「人事戦略」(Rewarding and Developing Staff in Higher Education: Good Practice in Setting HR Strategies, 2002)

第5章 「リスクマネジメント」(Risk Management: A Guide to Good Practice for Higher Education Institutions, 2001)

第6章 「業績指標」(Guide to Performance Indicators in Higher Education, 2003)

第7章 「フランチャイズとコンソーシアム」(Higher Education in Further Education Colleges - Indirectly Funded Partnerships: Codes of Practice for Franchise and Consortia Arrangements, 2000)