

第2章 意思決定のための経営管理情報

1. はじめに

国立大学法人の経営にかかる意思決定は、教育研究活動につき高い成果を得られるように必要な資源を確保し、種々の活動に資源を配分して、その資源により活動を効率的に実施していくかに関するものである。そこでは成果に対応していかなる資源をどれだけ必要とするかの検討が不可欠であり、特に成果達成にはどれだけの資源を消費するかの視点が必要である。継続的な活動には消費された資源に見合う資源補充（毎年度の資源投入）を要するし、新規や拡充活動には追加資源の確保・投入を行わねばならない。この消費した資源の価値を財務的に表したものがコスト（費用）である。大学は利潤を追求するものでないから財務成果と経費の差額を最大化するのではなく、目的は得られた資源で最大の成果を挙げることにあり、費用対成果の観点から財源制約の下、成果を達成するのに最も効率的な案（成果に要するコストが最小のもの）を選択することになる。この意味でコスト情報が大学の意思決定に必要とされる。国立大学法人も的確な意思決定を行うには成果の評価システムとあわせ原価計算システムを確立していかなければならない

そこで、本章では意思決定に役立つ経営管理情報の一つとしてコスト（原価）計算システムを設計する場合の参考となる高等教育財政カウンスル（HEFCE）の指針を紹介することを通じ、国立大学での課題を検討することにしたい。その前に指針の特徴を示すと、第一に大学の財務担当者のみならず、学部長・学科長など教育や研究に関する意思決定を行う人々も対象としていることである。これらの人々は教育・研究目的の資源利用について責任があることから、大学におけるコスト情報は経営資源の利用責任を果たす上で成果情報と並び重要な意味を持つ。第二に、教育・研究に携わる教員と全学的な財務マネジメントに携わる事務方との協力により、全学レベルで統合されたコスト計算システムを導入することが強く推奨されている。これは全学的な共通間接コストも最終的には教育・研究活動を支援するために発生するからである。第三に各大学の組織運営形態および要求の多様性に対応すべく、理論的に優れた計算方法に限らず、実務的に適用しやすい方法も併せて検討することで、多くの選択肢を提供している。

具体的には、第一部では、高等教育機関におけるコスト計算の役割と考え方といったコスト計算の枠組み作りに必要な基本的事項を解説している。第二部では、架空の大学例を用いてコスト計算システムの構築、コスト情報分析の例を示している。数値例として示した表はエクセル形式でダウンロード出来、これを利用者が加工することによる学習も可能となっている。ここでは第一部の全訳および第二部の要約を通じ、このガイドラインの概要を示す。

2. 序説

この指針は高等教育機関における意思決定のためのコスト情報を研究した合同財政カウンシルの検討結果をまとめたものである。この検討の目的は、高等教育機関におけるコスト計算に関する良き実務慣行を明らかにし、各々の機関がその目的を達成する助けとなり得る方法を提示するものである。ここで価格決定に関する検討は行っていないが、有効なコスト計算は価格決定と価格交渉に関する有用な情報を提供することになる。

2.1 個別の高等教育機関におけるコスト計算のフレームワーク

ここでは高等教育機関がおかれている環境を考慮する。しかしこの指針は将来の見通しを示すものではないし、また各々の機関が高等教育機関として不適切な営利活動を行うことや、複雑かつコストのかかるコスト計算モデルを開発することを要求するものではない。

この指針はすべての高等教育機関が、機関としてのコスト計算のフレームワークを持つことを勧奨する。これは上級管理者が、十分考慮されたコスト計算へのアプローチを持ち、これを組織内部で十分に周知させていることを意味し、各部局の管理者が各々でコスト計算技法を発展させていることを意味するのではない。同様にすべての活動にわたる詳細なコスト計算の必要性、および複雑で経費がかかるコスト計算方法の導入を意味するものではない。しかしながらこれは全てのコスト要素を含むことを意味することになる。コスト計算のフレームワークを持つことは、個々の高等教育機関がコストを適切に、首尾一貫して取り扱うことを保証することになる。

高等教育機関はそれぞれに特徴があることから、独自のコスト計算のフレームワークを構築することが必要であろう。そのための方策はあとで詳述するが、これには以下のような要素を含む。

- ・ コスト政策
- ・ コスト計算プロセス
- ・ 研修と普及
- ・ 導入と維持

これらはあまり過度にならない仕様要求であると思われるが、それでも現時点でこれらの特性を満たしている機関はわずかである。高等教育機関における教務担当のマネージャーは、大概活動の総コストについては知識がない。また高等教育機関も全体的に、企業会計的なコストを前提とした資源配分やマネジメントにかかわる意思決定

を欠いている。

2.2 導入

このガイドラインは、このセクターにおける経験と実務の構築への発展的なアプローチに合わせ、高等教育機関の要求と能力を考慮に入れる。多くの機関にとって、コスト計算のフレームワーク作りのための初期の検討にはほとんど費用がかからず、それについてのスタッフの労力も非常に少なく短期的なものになるであろう。

この導入初期段階においては、新しいコンピュータ・システムの必要はなく、すべての分析と計算は、すべての高等教育機関が持っている表計算ソフトを使うことで足りる。このガイドラインはまた導入を支援する材料も提供している。

2.3 この検討に関する基礎的事項

この検討はイングランド、スコットランドおよびウェールズの高等教育財政カウンシルから資金の提供を受け、1996年に実施されたものである。助言とガイダンスはバーミンガム大学副学長 David Westbury 教授を筆頭とする、学識経験者および実務家から成る運営グループから得た。

この検討の一部として、当該チームは自発的に参加した10のサンプル大学における政策、要求事項、現行のコスト計算実務の詳細な評価検討を指導した。彼らは高等教育セクターにおける政策や実務の例を示すのみならず、このレポートに対して価値あるコメントを寄せてくれた。このチームはまたすべての高等教育機関に向けて出された、コスト計算への要求と政策についての質問状に対する、160機関からの回答について、情報を抽出する作業を行った。

2.4 この検討における知見：高等教育におけるコスト計算

高等教育機関の規模と複雑性、および個別性から、コスト計算に対する様々な要求があることは驚くに値しない。特にこれらの要求には、機関全体、個別の研究者および支援部門のコスト計算にかかわるものが含まれている。これらの要求には戦略的なもの（例：学内における資源配分の一助となるもの）および業務上のもの（例：新コースのために損益分岐点となる学生数を計算する）の両方が含まれる。

このセクターにおける実務は多岐に渡っている。調査対象となった10の機関においても、コスト計算方法はとてもシンプルなものから、通常完全には導入されないような複雑なものまで、全ての範囲を網羅していた。少数の大学では、機関において発

生ずるコストの多くを含むことが出来るコスト計算モデルを開発(それも様々な複雑さをもって)していたが、製品ないしサービスにおける価格に、適切に計算されたコストを入れているところは稀であった。

相当数の研究契約に関する契約金額決定では、いくつかの機関は大学評価委員会調整部会(URBCC)によって開発された行動ガイドラインに依拠していた。この行動ガイドラインは、政府の非競争的契約のために開発され、利用されてきたテクニカル・コストイングの考え方を基にしたアプローチをとっており、これはもっと広く利用される可能性があるものである。

実務では多くの機関が研究契約に関する間接比率を計算しているが、そのうちいくつかは非常に大雑把な仮定に基づいたものである。これは、高等教育機関のマネージャーのうち、財政カウンシルと交わした財政覚書(Financial Memorandum)の条件、もしくは1988年に大学のコスト会計について研究した Hanham レポートにおける勧奨事項を満たす基準に基づいて計算された外部契約の総コストを知る者は、ごく少数であるという事に現れる。

2.5 コスト計算を発展させることの便益

当該セクターの多くの関係者が、コストの計算を研究やその他の契約にかかわる間接費の回収であると考え、このことは確かに重要であるが、これだけがコスト計算を行う理由ではない。この検討の基本的前提は、高等教育機関において、その活動の総コストを知るためには確固たるコスト計算システムが必要であるというものである。この前提は以下のようなベネフィットを生む。

- ・ 教育研究およびその他の事項に関して財務情報が持つ意味をより深く理解する
- ・ 財務計画に関するより戦略的なアプローチ
- ・ 機関全体における既存および新規の活動の評価に対するより一貫したアプローチ
- ・ 産業界のクライアントとの間の価格決定と交渉における、より確かな基礎の提供

財務および教育研究計画の統合は、高等教育機関における効果的な意思決定の鍵となる要素である。いくつかの機関ではコスト計算に適合した組織戦略ないしアプローチを採用している。その長所としては以下のようなものがある。

- ・ 完結性
- ・ 首尾一貫性
- ・ 異なる種類のコストに対する適切なアプローチ
- ・ 意思決定の基礎となる適時的な情報

このような政策が欠けている場合、おそらくそれぞれの学部は独自のアプローチでコスト計算を発展させるという、二重の無駄な努力をすることになる。特に、各学部における教育研究スタッフの作業時間は、無駄で非効率的なコスト計算過程である。同様に不適切な意思決定に基づく活動の実行も、また収入の無駄である。

3．高等教育機関におけるコスト計算枠組みの構築

3．1 要約

この節では、高等教育機関におけるコスト計算に対する戦略的アプローチを概説する。ここではコスト計算に関するより系統的なアプローチを望む高等教育機関に最低限の必要条件を示す。コスト戦略は大学自身の構造と経営管理情報の必要性というところからスタートする。コスト戦略はおかれている環境や優先順位にしたがって、相対的に低いコストで、漸進的に導入してゆくことが出来る。

高等教育機関は学内における複雑なコスト計算システム(たとえある程度有用であっても)を導入し発展させる必要はない。しかしながら各高等教育機関は熟考されたコスト計算へのアプローチを持つことが勧奨される。

3．2 高等教育機関フレームワークの必要性

コスト計算は戦略的項目であり組織全体に影響することから、何らかの全学的なフレームワークからスタートすることが求められる。高等教育機関はそれぞれが独特なものであるため、独自のフレームワークを構築すべきである。これには多大な管理上の努力および標準的方法の規定は必要ないにもかかわらず、いくつかの機関ではそうすることを選択している。

3．3 コスト計算フレームワークの提示

多くの高等教育機関に適用可能な、最小限のコスト計算フレームワークは以下の事柄を含む。

- ・ 機関におけるコスト計算政策は、機関のコスト構造と原価作用因を理解し意思決定を支援するための情報の必要性を基礎とする。
- ・ 機関におけるコスト計算のプロセスは、その必要性にしたがって矛盾なく、効果的に広い範囲にわたって適用されなければならない。
- ・ 各部門のマネージャーに対する教育と普及は、適切な支援とトレーニングとともに、どのようにしてプロセスや活動のコストを計算するかということについての

シンプルなガイダンスの提供によってなされるべきである。

- ・ コスト政策導入とそのための要素の評価検討には、コスト情報に対する情報利用者の要求と能力を勘案するべきである。

このフレームワークは開発および適用に当たって面倒なものではないはずである。このガイダンスは最初の3つの要素について、個々の機関がそれぞれのおかれている状況において採用可能なアドバイスと支援を提供する。

3.4 高等教育機関におけるコスト計算方針

高等教育機関のコスト計算方針に必要なものは、上級マネージャーレベルでのコスト計算に関する議論と、機関独自のコスト計算に対する要求事項と、それをどのように満足させるかという観点を形成することにある。その結果は文書化され、各部門のマネージャーやその他の、コスト計算とコスト管理に関する方針を知る必要がある者に伝達されなければならない。このことは首尾一貫したアプローチを保証する一助となるだけでなく、各部門において、本質的に似たようなコスト計算に対する要求のために、異なった方針を導入することを避けることができる。

典型的なコスト計算方針文書の内容は以下のようなになる。

- (a) コスト計算の目的。これは機関のタイプによって著しく異なるであろう。
- (b) 機関における活動、アウトプットおよび組織構造そして資源と原価作用因の描写。
- (c) コスト管理とコスト・コントロールに対する、マネージャーの、それぞれの主たる役割と責任に関する記述（これはおそらく財務規定もしくは同様の文書に記載されているはずである）。
- (d) その機関におけるコスト計算に関する規定と手続き、ならびに適用条件に関するガイダンス。

サンプルとなった全ての機関は何かしらこうした要素の方針を持っていた。しかし全ての機関に存在するわけではなかった。このことは、方針に何らかのギャップや矛盾が存在する可能性を示唆している。

各機関においてこのガイダンスにおけるレポート内容に照らしてコスト計算方針を討議することは、機関におけるコスト計算戦略をシンプルに、少ないコストで発展させるアプローチのひとつに挙げられる。

3.5 高等教育機関におけるコスト計算の目的

高等教育機関におけるコスト計算の主たる目的は以下のように要約出来る。これらの目的はより多くの業務上のニーズに対する、高レベルの戦略的評価によって多岐にわたる。

戦略的な財務マネジメント

- ・ 原価作用因（資源が費消される要因）に対する理解
- ・ 資金の配分を支援する
- ・ スタッフおよびその他の資源の利用を支援する
- ・ 外部資金導入への支援
- ・ 業務プロセスの改善、ベンチマーキング、VFM（バリュー・フォー・マネー：支出に見合う価値）への尺度の提供

教育コスト

- ・ コースの価格決定
- ・ コースの経済性
- ・ 講義ごとのコスト効率性の算定

研究コスト

- ・ コストと契約価格の比較を可能にする
- ・ 契約価格に関する意思決定の支援
- ・ スポンサーとの交渉を支援する
- ・ 商業的価格決定に対する研究者の理解を促進する

その他のサービス部門のコスト

- ・ コスト・マネジメントの改善
- ・ 利益率の評価
- ・ 価格決定への支援

支援

- ・ 効率的な収益の認識
- ・ 内部における負担関係を知る

- ・ アウトソーシングの決定を支援する
- ・ 業務プロセス改善のための情報提供
- ・ 価格決定支援

各部門のマネージャーは実例とガイダンスを参照することが極めて有用である。支援・助力はそれぞれの機関における財務部門から提供されることになる。

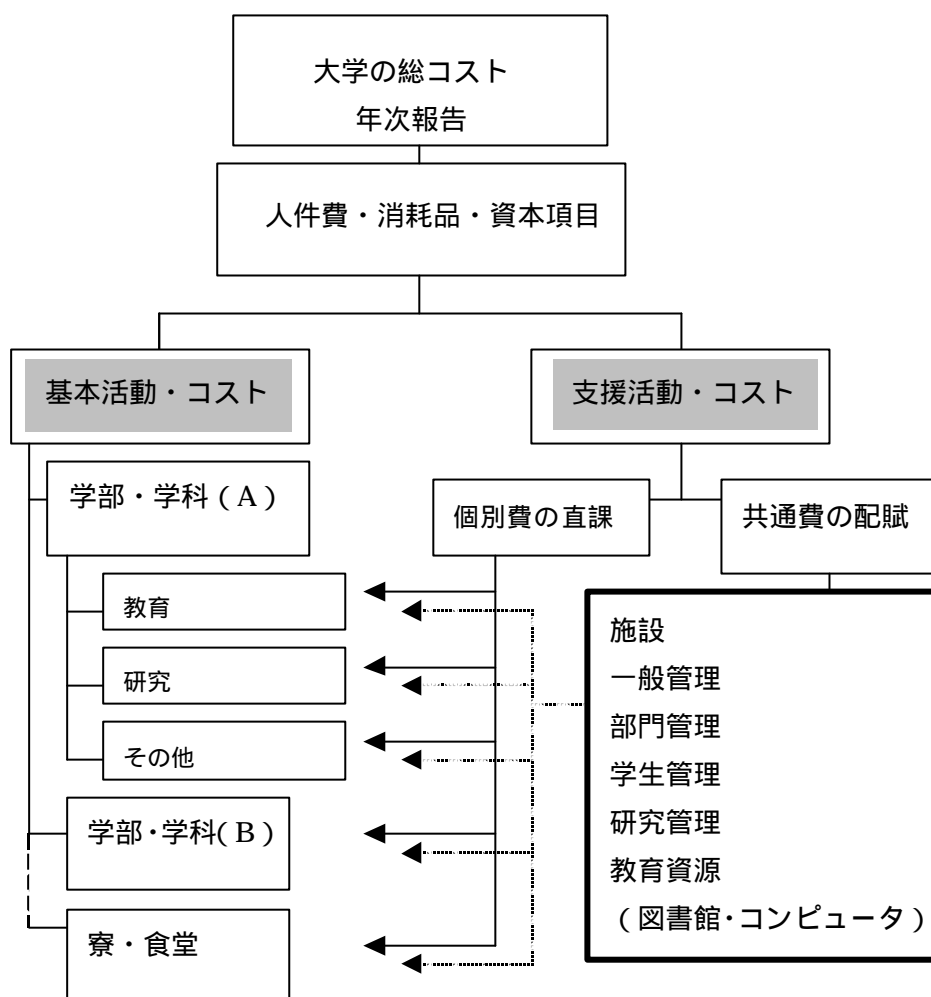
3.6 高等教育機関における活動とアウトプット

適切なコスト計算のフレームワークを構築するためには、当該機関における活動およびアウトプットの成り立ちおよびそれらにどれだけのコストがかかっているかについて理解することが必要である。高等教育機関の主な目的は教育と研究である。アウトプットについては、たとえば学生の卒業、授与した学位、プロジェクトや出版といったものが例として挙げられる。それぞれのアウトプットは、新入生の受け入れや登録、授業や評価といった多数のプロセスや活動の結果である。

各高等教育機関はそれぞれが独特のやり方で活動を各部門に配分している。しかしながら図1に示されるように、全ての高等教育機関は似通った基本的な目的と活動を有している。

コスト計算の目的をはっきりさせるために、大学におけるミッション（基本理念）として掲げられた主たる活動を定義することが役に立つ。セクターによってはそれを主要業務と呼ぶであろう。これらの活動は、図1に示されるように、教育、研究、他組織へのサービス提供、寮・宿舍、給食（ケータリング）や学会などである。

図 1：典型的な高等教育機関における活動とコスト構造



高等教育機関にはそれぞれ異なった学長・役員の活動や支援活動があり、おそらくは異なった方法で描写されているはずである。しかしながらそれぞれの機関が、コスト計算のフレームワークの一部として、図1のように、自らの用語と活動とを定義することが求められる。

3.7 高等教育機関におけるコスト計算プロセス

各高等教育機関はコスト計算政策のフローであるコスト計算プロセスを発展させる、すなわち導入するべきであろう。このプロセスには以下のようなものが含まれる。

- ・ 資源の費消、活動および達成されたアウトプットの関係を理解する
- ・ コスト計算への系統的なアプローチ
- ・ 機関における業務プロセス、形式、手続、およびコスト計算方針を支援する仕組

み、アプローチそして相互関係

コスト計算過程を発展させる段階においては、ガギとなる原理原則、たとえばコストに関する首尾一貫した取り扱い、全てのコストにかかわる妥当性の考慮、意思決定のための総コストの認識といった事柄を前面に押し出すことは良い実務的慣行と言えるだろう。

この指針ではコスト計算へのアプローチとして、単純な5段階式のものを勧奨する。このアプローチは資源の費消、活動、および達成されたアウトプットを考慮に入れる。これは全ての高等教育機関におけるコスト計算に応用することが出来るが、この段階のうちいくつかはおそらくとてもシンプルなものになるであろう。系統的なアプローチをとるこの優位性は、会計専門家でなくとも、また毎日コスト計算に関わっている者でなくとも自信を持って適切かつ精密なコスト計算に携わることが出来る点である。この5段階のプロセスは後ほど詳述する。

3.8 教育と普及

財務責任者とそのスタッフはその必要に応じて、コスト計算技法について知識を持ち、それをを用いることが出来るであろう。しかしながらこれまでの研究では、コスト計算はしばしば教員やその他の部門のメンバーやサービス関連のスタッフによって行われるが、多くの場合コスト計算の手法についてのガイダンスは無く、時には機関における適切な間接費の使用にかかわる十分な情報も無いということが指摘されている。

まず出発点として、各部門へのガイダンスは以下の事柄を含むべきである。

- ・ 全学的なコスト計算政策の概要
- ・ 発生不可避なコストおよび自由裁量コストの取り扱いに関する全学的な手続きの詳細。たとえば
 - 新しい研究契約、コンサルタント契約
 - 大学院における新規コース
 - 内部改革
 - 特定契約に関する時間記録（外部スポンサーの要求による）
 - 学部における現有のコース、支援活動
 - 教授および学習に関する代替的手法
 - 新たなコース
- ・ 「どうすべきか」に関する実務ガイダンス（4-7を参照）
- ・ 学部外で発生する間接費の取り扱いに関する助言

- ・ どこで支援と助言を得るか(例えば財務部や学部オフィスにおける担当者の列挙)
- ・ 機関が提供する研修とその他の支援に関する詳細

3.9 導入とレビュー

上記で定義されたコスト計算のフレームワークは概念的には単純なものであるが、多くの相関する要素が絡み合い、コスト計算プロセスの導入により機関内部の様々な局面に影響が出る。したがって、いかなる変化の過程においても政策とプロセスに関する方針を導入することが必要である。これはいかなる議論と協議が行われ、いかなる訓練が行われ、いかなるガイダンスが発行されるかについての方針である。これにはプロジェクト管理の能力が必要となる。高等教育機関の中には、導入に当たっての有用なメカニズムを記載した手続きマニュアルを作っているところもある。

高等教育機関はまた、要求の変化にしたがってその都度コスト計算のフレームワークを評価し見直すことが望まれる。このプロセスにおいて重要なことは各部門のマネージャーやコスト計算プロセスに関わる人々からのフィードバックを受けることである。

高等教育機関は時折、その財務マネジメント能力をサポートし、または拡大するために新たなシステムを導入する。これらのことはコスト計算のフレームワークにも相互に影響しあう。

政策や手続きの導入や発展に関する状況を考慮すること、そして変化の過程を管理するために適切な施策を行う事はよい実務慣行である。そしてこれにはプロジェクトを支援するスポンサーを得ること、目的と結果を定義すること、プロジェクト管理者を任命すること、適時的な評価検討とアップデートを織り込んだ導入のための行動プランを作ることが含まれる。

4. コスト計算の5つのステップ

単純なコスト計算過程はすべての状況に適応しうるだけでなく、コスト計算の専門家でない者であっても論理的で完結するアプローチを理解する一助となる。

5つのステップ

1. コスト計算対象の確定
2. コスト計算対象に対応する活動の認識
3. 活動に必要な資源のコストの算定

- 4．活動とコスト計算対象の関連付け
- 5．結果分析

4.1 ステップ1：コスト計算対象の定義

コスト計算の対象はコスト計算対象と呼ばれる。最初のステップで明らかにしなければならないことは、コスト計算対象は何かということと、なぜ情報が必要かということである。このことは現在用いられているコスト計算過程、およびその詳細さの度合い、ないし正確性に影響を与えることになる。

高等教育機関におけるコスト計算活動は、様々な目的に対して貢献する。教育コースや研究プロジェクトに関するコスト、学内の施設の営繕コスト、物品調達に関わるコスト、教育ならびに研究評価活動に参加することで生じるコスト、キャンパス拡張のためのコスト、各部門の業務コストといったものを確定することになる。

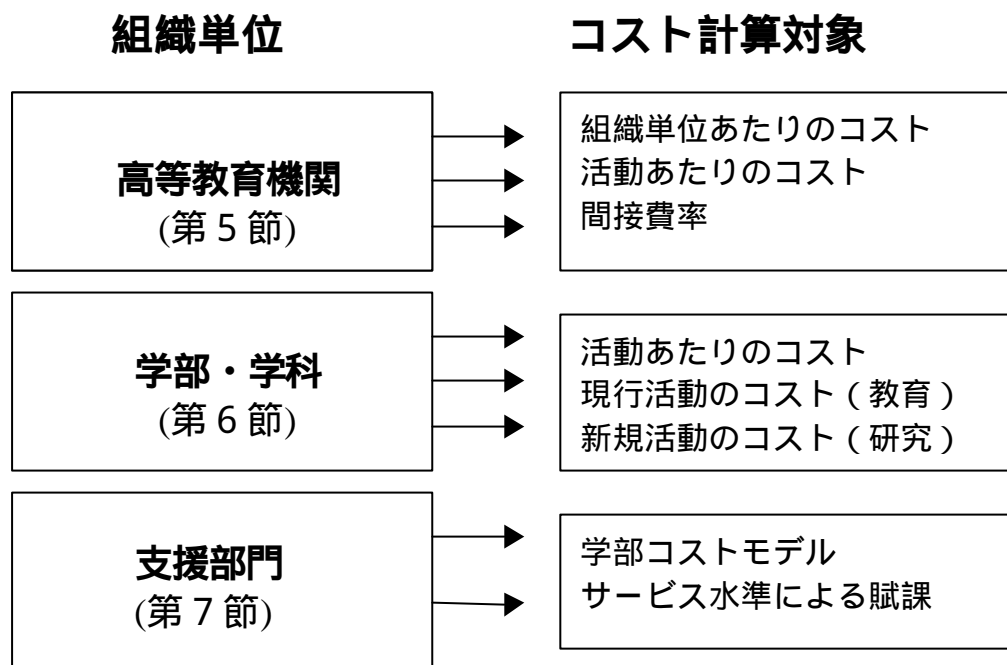
コスト計算は様々な階層によって行われる。それぞれの階層における特定のコスト計算対象の例は図2によって示されるとおりである。これらのコスト計算対象については4.7において実例として紹介されている。

4.2 ステップ2：コスト計算対象に貢献する活動の認識

各コスト計算対象に貢献する活動は認識されるべきである。それらは最終的なアウトプットを作り出す上で、特定の役割ないしプロセスとなる。コースにおける教育や研究プロジェクトの推進には、多くの活動が必要となる。しかしながら、もしあまりにも多い活動が定義されることになれば、業務コストに関するコスト計算活動はその便益と比較して不釣り合いなほどに増加し、正確性にも疑問が生じることになる。したがって、活動の量やレベルに応じて、大体同じような発生態様を示すコストをグループ化して取り扱うことは有用である。コスト計算活動それぞれについて、その対象と、適当と思われる正確さの度合いを常に気に留めておくことは重要である。

学部および大学当局のガイダンスでは、しばしば全ての適切な活動について認識することを求めている。例えば、もしコスト計算の対象がコースにおけるコストの計算である場合、適合する活動とは、クラス教室での活動、教材の評価、個別指導、学部長の計画と管理活動、秘書によるサポート、施設、備品、大学当局の管理活動、そして学生関連活動である。

図 2 : 高等教育機関におけるコスト計算対象



4.3 ステップ3：活動に資源のコストを配分する

活動もしくはグループ化された活動を認識した後、資源費消のコストがそれぞれに配分されることになる。サービスや物品に関わる資源費消のコストは、以下の3つの方法によって活動に関連付けられる。

- ・ 直課
- ・ 見積
- ・ 一括配賦

直課は最も正確な方法である。この方法は特定の活動によって費消された資源のコストと活動量を正確に捕捉することが求められる。これはすでに情報が入手可能でない限り、高くつく方法である。何故ならば実際使用量に関する詳細なデータが必要になるからである（例えば、スタッフの勤務管理表、郵便料金メーター、電話回線管理システムなどが必要）。このような直接的な計測システムは、コスト計算の正確性を

向上させたいという理由だけでは、正当化されることはほとんど無いであろう。多くの高等教育機関では効率化による利益とコスト低減が可能な方法を採用している。

代替的な方法として、算定となる活動による資源の消費量を、見積もりによって求める方法がある。例えば随時の点検や、聞き取り調査や管理者による雇用者の活動時間（ないし努力）割合の見積もりなどが挙げられる。

コスト計算のシステムによっては、より一括的な配賦方法をとっているものもある。例えば、教員にかかるコストは、学部における標準的なものとして、所定の活動を行うのに必要な時間を用いるといったものである。

このプロセスによって資源消費量を見積った場合（例えば教員労働時間の30%など）は、消費量をコストへと変換するために、適切な単位あたりコストを適用する必要がある（例えばスタッフ個人当たりのコスト、スタッフ給与の平均など）。各機関はそのコスト計算のフレームワークの中で、単位あたりのコストについて方針を示すべきである。

4.4 ステップ4：コスト計算対象と活動のリンク

活動コストは同様にしてアウトプットと関連付けられる。

- ・ 直課
- ・ 見積
- ・ 一括配賦

活動コストのアウトプットへの直課はまれにしか行われぬ。何故ならば多くの組織では、数多くの異なる種類のアウトプットが存在するからである。その他極端なものとしては、一括で配賦することは安上がりで簡単な方法であるが、作り出された、ないし配分されたアウトプットとコストの関係を大まかにつかむものにしかない。

したがって、活動コストとアウトプットの関連付けには多くの場合見積りによる配分が利用される。

4.5 ステップ5：分析と結果報告

最後の段階は結果の評価検討と協議しなければならない事項を考慮することである。このステップはプロセスに関する全般的な論理チェックを行うという、核心部分

である。最終的なコスト情報は期間データとともに検討され、情報が有効である、首尾一貫していることや、近い将来行われる意思決定のために有用であることを確認しなければならない。多くの場合コスト分析は簡単になりがちであるが、なぜこのことが起こっているかということに対して強力な疑問を投げかけることにもなる。

データの諸要素をコストと関連付けることなく検討する事が重要である。例として講師が講義時間に対して、委員会活動にどれだけの時間を費やしているかなどである。このことは意思決定者に、非研究学生当たりのコストがいくらかという、計算書の最後の数値よりも有用な情報を提供する。

コスト計算の過程、特に活動やコストの特性を認識する場合において、非常に重要な情報はしばしば活動を作り上げる過程から得られる。これはコスト計算の過程を改定することによって注意が向けられる不効率を見出すことが出来るかもしれない。

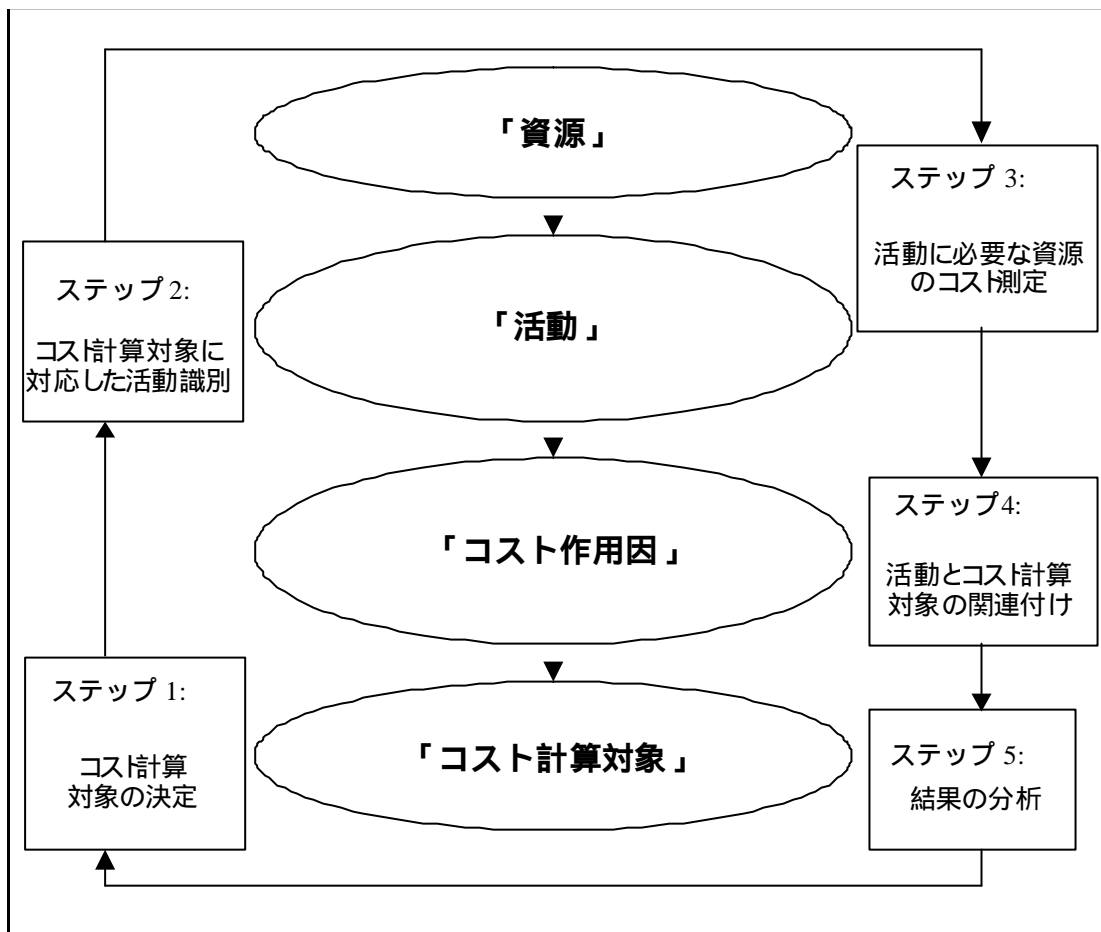
分析結果において、活動に関連付けられた資源は、もし他の活動に使用していれば部門や機関全体にとってより有益であるのではないかということを見るために、評価検討される。

最終的決定を下す時点において、コスト情報は質、高等教育機関としての使命、変革に対する個人の反応、文化的影響、市場へのインパクトおよびコストと便益といった非財務的情報とともに考慮されることになる。

4.6 要約

図3はこの5つのステップとコストの関係を示したものである。すべてのコスト計算のアプローチにおいて、資源の費消や達成されたアウトプットに関連する活動といった、類似するコストの構成要素を含むことになる。これらの構成要素間の明確かつ論理的な関係が、いかなるコスト計算のアプローチにおいても、反映されることが必要である。図3は多くの高等教育機関や部門においてとられているコスト計算システムの基本的な構成である。

図3：コストの相互関係とコスト計算過程



以下は、高等教育機関ならびに部門における実務指針を示す。以下の指針は、コスト計算活動が必要な部門ないしその他の管理者が「どうすればいいか」ということについての指針である。範例は架空の「タイムブリッジ大学」を基礎にしている。

次の節はタイムブリッジ大学によって発展したコスト計算の核となる枠組みを提示する。この節はコスト計算すべての出発点であり、これまでと関連付けて読まれたい。すべての範例はこの節において概説されたコスト計算の5つのステップに基づいている。

コスト計算の例：タインブリッジ大学

5．コスト計算の枠組み

5．1 序説

タインブリッジ大学は英国において主要な地位を占める教育・研究大学である。人文科学、社会科学、理学、工学および生命科学の5つの学部を持ち、学生数は11331名を数える（そのうち学部生は8,600名）。

予算規模は収入が1億8千4百万ポンド、支出が1億7千9百80万ポンドである。支出の大まかな内訳は44%が教育、19%が研究、その他が37%である。（表4.1 タインブリッジ大学の収支計算書（抄）表4.2 注記9：活動別の支出分析）

この大学の予算制度は中央集権的な予算制度であり、各部門の予算裁量権は限られている。伝統的に、各部門が使用可能な額だけが毎年各部門に配分されることになっている。ここでは各学部・部門は部門における人件費を把握しているが、人事権は、教員は開発委員会、職員は資源委員会がそれぞれ握っており、各学部・部門には無い。しかしながら大学では、現在各部門の長が持つコスト裁量権の拡大を計画している。この裁量権の中には、人件費および施設に関するスペースのコストを含めたいとしている。

5．2 大学におけるコスト計算の枠組みの構築

マネジメント・チームを編成し、以下の事柄について検討している。

- ・ コスト計算の一般的な枠組み設定
- ・ コストの種類に応じた取り扱いの考慮
- ・ コスト計算対象および活動コストの理解を深めることで、資源配分に関する意思決定の資料作成に役立てる。
- ・ コスト概念の浸透
- ・ コスト効率性と効果性の掘りどころとなる、コスト基盤を整備提供する。

5．3 スタッフの努力調査

教員については、「標準作業量」を用いた計画・モニタリングモデルを使用する。全ての教員に対して調査を行った。調査内容は以下の通り。

- ・ 学部および大学院の教務
- ・ 研究（外部資金、委託研究など全般）
- ・ サービス（短期コース、コンサルタント業務）
- ・ 学科管理事務および学部管理事務、その他専門的な活動

総時間に占める割合を以って活動努力を評価する。また調査対象である教員に対して、調査についての事前説明も行っている。結果は財務部が集計し、以下のようになった。

図4：スタッフの努力調査

スタッフ努力調査	人文学部	社会科学部	理学部	工学部	生命科学部
授業	47.9%	37.4%	30.5%	36.4%	19.3%
研究	33.6%	40.0%	58.4%	49.1%	67.7%
その他サービス	1.3%	4.8%	1.4%	0.6%	2.5%
学部管理事務	17.2%	17.8%	9.7%	13.9%	10.5%
合計	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

詳細な分析は表 4.3（スタッフ努力調査）の要約を参照。表 4.3 では各学部・部門ごとの人件費が教育・研究といった活動内容に応じて計算・集計されている。

5.4 占有面積調査

当大学におけるサポート・コストの大部分は施設のマネジメントにかかる費用が占めている。従ってスペースの利用を把握することは、コストの計算に役立つ。

調査に当たっては、ビル、部屋、組織単位あたりの粗および純面積を管理上の尺度として使用する。各学部においては教室、研究室、事務室などの部屋の広さを出し、それが授業、研究その他の活動にどれだけ使用されているかを計算する。ただし、これらのスペースに関する切り分けと、実際の活動への役割が一致する必要は無い。例えば、研究室は授業および研究の両方に用いられるし、事務室もまた多様な機能を有するからである。

詳細は表 4.4（占有面積調査の要約）参照。

6 . 全学レベルでのコスト計算例

6 . 1 序説

ここでは、大学における各学部のコストが、大学全体のコストにどのように影響しているかということについて検討する。ここでの分析フレームワークは、第1部において定義された典型的な高等教育機関のコストと活動(図1参照)を前提とする。したがって組織構造は部門別が前提となる。

6 . 2 全学レベルでのコスト計算の利点

全学レベルでのコストの発生を把握することは、大学の主な活動である教育研究部門やサポート部門において、資源がどう利用されているかということについて明確に示すことにある。これらの情報は大学内の戦略的計画と資源配分の基礎として用いられる。その他にも将来予定される組織の改革の影響や、外的要因の変化に対する対応にも用いられる。より進歩したコスト情報が大学における意思決定を支援しうる事例としては、以下のようなものが挙げられる。

- ・ サービス部門活動の貢献も視野に入れることができる。
- ・ 研究交付金や受託研究の金額決定に有用な情報が提供されうる。
- ・ サポートサービスのコスト効率性を評価できる。
- ・ 教育活動のVFM(バリュー・フォー・マネー)を評価できる。

6 . 3 全学レベルコストの各学部への配分

6 . 3 . 1 序説

タインブリッジ大学では、大学本部におけるサポート・コストを、「トップ・スライシング方式」すなわち各学部へ資源を割り当てる前にチャージしている。丁度税金をかけるような形である。この「税金」は研究交付金および研究契約の収入にもかけているが、その率はやや低めに設定してある。これは各学部が自己収入を稼ぐことにインセンティブを与えるためである。

分析を行った結果、各学部の間接費に対する認識の低さが明らかとなった。いくつかの学部・学科ではサービス活動のフルコスト算定を図っていたが、それぞれの学部・学科が異なった間接費算定システムを用いていたことが同時に明らかとなった。加えてこれまで寮や食堂、会議室などのサービス部門は本部費を一切負担して来なかったことも明らかになった。

6.3.2 結果の要約

表 5.1 はタインブリッジ大学における、全学的活動と部門のコストを計算した結果である。各学部への間接費の配賦は、人件費とその他直接費の割合をベースとして求められた配賦率に拠っている。その結果直接費・間接費の合計金額は 178,750,000 ポンドとなり、これに奨学金額 100,000 ポンドを加えた金額が、表 4.1 における今期の支出金額となる。

表 5.1 で示されているように、寮・食堂・会議室にかかるコストは支出が 1,051,400 ポンドに対し収入が 9,200,000 ポンドであり（表 4.2 参照）1,314,000 ポンドの損失が出ている。大学としてはこれらのサービス部門は間接費を含めたフルコストを回収していればよいという考え方である。したがってこの計算結果から今後フルコストの回収へ向けた計画が立てられることになる。

その他、表 5.1 をベースに検討された事項は以下の通りである。

- ・ 各学部の間接費率（対人件費）が異なることから、その原因について分析する。
- ・ 分権的予算システム導入への足がかりとする。

表 5.2 は生命科学部における間接費配賦とその計算結果である。ここでは教育と研究およびその他サービスという活動に焦点を当て、それぞれの活動にどれだけのコストがかかっているかを、間接費を含めて計算している。

表 5.3 においては、全学レベルにおける教育、研究、その他サービス、電算センター、寮・食堂・会議室という、活動をベースとしたコスト計算を行っている。これによって活動ごとの総間接費率（表 5.3 一番下）が明らかになり、間接費のチャージ等を行う場合に利用可能である。

6.3.3 良い例ないしその他の方法

ここまでの例示は、全学レベルのコスト計算に関する比較的シンプルなモデルを提示している。シンプルなモデルであれば一般的に適用しやすいと言える。適用に当たってのポイントは以下の通り；

- ・ 全てのコストが含まれていること、および外部報告用の財務諸表との一致
- ・ 固定資産に関わるコストの反映
- ・ 直接費と間接費の区分に矛盾が無いこと
- ・ 間接費は、非教育研究部門を含む、全ての活動に対して配賦されること

- ・ 学部・学科のサポート活動は間接費として認識する。

6.3.4 コスト計算の5つのステップ

ステップ1：コスト計算対象の定義（アウトラインは第3節）

タインブリッジ大学におけるコスト計算対象は以下の8部門である。

- ・ 5つの学部
- ・ 寮・食堂・会議室部門
- ・ 電算センター
- ・ その他サービス部門

このうち、その他のサービス活動については間接的な活動と位置づけられる。それぞれの部門にコストを配分することによって、フルコストに対するより深い理解が期待できる。またそれがどのように収入を稼ぎ出しているのかということについても理解が深まるであろう。

ステップ2：コスト計算対象に関連する活動の認識

ステップ1で認識されたコスト計算対象は、活動ごとに関連付けが行われる。コストモデルが複雑化するのを防ぐために、コスト計算対象はいくつかの「コストプール」に分類される。大学における活動の構造は以下のように区分けされることになる。

大学における主要な活動

学部における教育研究活動

寮・食堂

電算センター

学部・学科活動

学部事務

学科事務

学内活動

建物使用

備品使用

施設

本部

研究事務
学生事務・サービス
教育資源

これらそれぞれのコスト計算対象について、どのような活動が含まれるのかということが決定され、その活動に従いコストが配分されることになる。

ステップ3：活動に必要なコストの算定

表 5.4a ではタイムブリッジ大学における資源コストの活動への配賦が行われている。ここでは各補助的な活動にかかるコストが、教育研究サービス、教職員・学生、一般的教育支出、施設、管理事務、寮・食堂、割増年金、利息の項目それぞれごとに集計される。そしてそれらはステップ2で挙げた学内活動のコストプール(建物使用、備品使用、施設、本部、研究事務、学生事務・サービス、教育資源)へと振替られる。表 5.4b においても同様であり、教育研究部門、研究交付金・受託研究、その他サービス提供、学部事務、学科事務のそれぞれについて人件費、減価償却費、業務費が集計された後、各コスト計算対象へと振替が行われる。そして各コスト計算対象に集計結果が表 5.4b 右端の修正後合計に表される。

表 5.5 は表 4.3 と同じである。なお、人件費(注記9)においては各学部・部門の人件費について教育研究・教育交付金・受託研究、その他サービスの3つの区分に集計しなおしたものが記載されている。

表 5.6 は業務費として分類されているものを、学部・部門別に分析したものである。

ステップ4：コスト計算対象と活動のリンク

表 5.4b における修正後合計のうち、間接的活動(学部事務、学科事務、建物使用、備品使用、施設、本部、研究事務、学生事務・サービス、教育資源)に関わるコストが、最終的なコスト計算対象である5つの学部と電算センター、寮・食堂・会議室それぞれの部門に配賦されることになる。これが表 5.7 である。

配賦方法は階梯式配賦法が用いられる。この配賦方法は間接的活動を行う補助部門間の用役提供関係のある程度考慮し、補助部門に順位を付け、その順番に従って他部門へコストを負担させてゆくことになる。表 5.7 における配賦の順番と基準は以下のように表される。

順位	直接的活動および間接的活動	間接費配賦基準
1	直接費/活動	(そのまま計上)
2	建物使用	占有面積
3	備品使用	占有面積
4	施設	占有面積
5	本部費	直接費総額
6	研究事務	直接研究経費総額
7	学生事務・サービス	フルタイム学生数
8	教育資源	スタッフとフルタイム学生数
9	学部事務	自己学部で負担
10	学科事務	自己学部で負担

なお、間接的活動を行う部門間の用役の提供関係を考慮した方法（相互配賦法）もあるが、これよりも更に複雑であり、計算の正確さが大きく向上するわけではないことに注意が必要である（このガイダンスではシンプルな方法が勧奨される傾向にある）。

配賦基準の選択に当たっては、正確な配分が出来るということだけでなく、適正なデータが入手可能であることも重要である。

ステップ5：分析と結果報告

ここまでに作成され、検討された表は単に金額を示すだけでなく、コスト計算対象ごとの割合も示されている。したがってコストの見積もり、分権的予算制度構築のための資料提供、学部内部における間接費の取り扱いについてもこのモデルを利用することで可能となる。

7. 学科レベルでのコスト計算

7.1 序説

この節では学科レベルでのコスト計算について検討する。コスト計算は学部長や学科の責任者等が、自らの責任の範囲内にある資源の利用を管理することをサポートする情報を提供する。

学科の責任者は一般的に以下のような事柄をコスト計算対象として設定する。

- ・ 学生の確保や補助金の獲得に貢献するような教育活動
- ・ 教育および研究の両者に貢献するような研究活動、すなわち研究評価や補助金獲得に貢献する活動

- ・ スタッフの能力向上や産学連携、教育研究を支援する活動等のサービス活動

7.2 学科レベルでのコスト計算を行う利点

- ・ 学科における多様な活動に対して配分された資源の水準を管理、計画する
- ・ 学科において獲得、ないし配分を受けた資源とコストの比較を行い、サービス活動の妥当性と異なった活動同士の補助関係の範囲を決定する
- ・ 委託研究とその他のサービス活動に関する料金設定への情報提供

7.3 範例：遺伝子学科のコスト計算活動

7.3.1 序説

タインブリッジ大学遺伝子学科は成長著しい学科である。生徒は過去五年間増加し続けており、研究交付金の獲得にも成功している。学科レベルでは収入の30%が本部費として徴収されている。しかし大学当局は遺伝子学科に対する資源配分を減額してきており、教務の責任者はスタッフ関連のコスト削減と受託研究とサービス活動による収入増を図らなければならなくなった。学科責任者は現在以下のような選択肢を検討している。

- ・ 現在提供している講義科目の整理
- ・ 教育法の評価検討と修正
- ・ 学科の受託研究とその他サービス活動に関わる、コスト回収方針の見直し

7.3.2 結果の要約

表 6.1 は遺伝子学科における収入およびコストを表したものである。表 6.2 は講義科目あたりのコスト集計表、表 6.3 は新規研究プロジェクトにかかるコストの集計表である。表 6.4 では表 6.1 において示された学科における財政状況について、収入およびコストをより詳細に分析したものである。これを見ると学部生に関する指導と大学院生の研究指導では収入がコストを上回っているが、コース制の大学院および受託研究、一般研究、その他サービスはいずれも赤字であり、その結果学科の収支も赤字になっている。したがってコスト回収方針やコース制大学院の見直しが必要であることがわかる。

7.4 例示 A：学科におけるコスト計算

7.4.1 学科におけるコスト計算の5つのステップ

全学レベルでのコスト計算ステップと同様に、学科レベルでもこれら5つの計算ステップが応用出来る。

ステップ1：コスト計算対象の定義

学科レベルでコスト計算対象を考えた場合、以下のようなものが挙げられる。

- ・ 学部コース
- ・ 大学院（授業ベース）
- ・ 大学院（研究ベース）
- ・ 受託研究
- ・ 一般研究
- ・ その他サービス

コスト計算を行うことにより、以下のような情報提供が可能である。

- ・ 教育については、コースごとの資源の割り振りの検討
- ・ 研究プロジェクトについては、学科として受託研究に対して資源をサポートできる範囲の検討
- ・ その他サービス活動に関しては、確かに大学の資金獲得に貢献しているかどうかの検討

ステップ2：コスト計算対象に貢献する活動の認識

これも全学レベルのケースと同様の手続きで、学科内部における活動の認識が行われる。

主要活動（直接活動）

- 学部生への教育
- 大学院生への教育
- 大学院生への研究指導
- 受託研究
- 一般研究
- その他サービス活動

学科活動

学科事務

全学的・学部レベルの活動

建物使用

備品使用

施設

本部事務

研究事務

学生事務・サービス

教育資源

学部事務

ステップ3：資源コストの活動への配分

ステップ2において決定された6つの直接活動について、費用を配分してゆくことになる。遺伝子学科では教育研究スタッフのコストを計算するための活動情報収集方法として、以下のようなものを検討した。

- ・ 学科の業務計画からの見積もり
- ・ プログラム管理者による見積もり
- ・ スタッフに対する調査
- ・ ダイアリーないしタイムシートによる調査

実際に遺伝子学科ではスタッフ個人に対する調査を行った。また学科のマネージャーは学科の業務計画から、設定した6つの活動に対するスタッフの労働投入量を設定した。また技術スタッフや事務スタッフについては、学科事務活動へそのコストを配分した。その他業務費については、教育活動や研究活動へ直接負担させることが可能であるため、そのように負担させた。学科・学部・本部に関わるサポート・コストは、生命科学部が作成した資料（表 6.5）をもとに配分を行った。

ステップ4：コスト計算対象と活動のリンク

直接費については活動に対する直接的関係が認識できるので、活動ごとに集計する。間接費については、生命科学部が作成した間接費率を用いて配賦される。

ステップ5：結果の分析と報告

表 6.4 下部において学内資源配分額からコストが差し引かれ、それぞれの活動に対する損益が表示されている。学科全体で 1,045,000 ポンドの損失が出ていることが明らかとなった。

ここまでのキーポイント

- ・ 結果の正確性はスタッフ努力調査の結果に依存すること
- ・ 教育研究スタッフの努力はパーセント表示されている
- ・ コスト計算対象と関連活動の明確な定義づけ
- ・ 学部レベルないし全学レベルから提供されるインフラや支援は、全学的なフレームワークの中で行われること
- ・ 間接費率は適正なコストを基準として決められるべきこと。そうでなければ配賦不足や過剰配賦が行われる危険がある。

7.5 例示 B：既存活動のコスト分析（コース）

7.5.1 要約

学科責任者は講義別のより詳細な分析を求めた。したがって表 6.2 にあるような講義別にコストがいくらかかっているのかという分析が行われた。

ステップ1：コスト計算対象の定義

遺伝子学科は90の講義科目を設定している。講義ごとにどれだけの資源を消費しているかを知るために、1講義をひとつのコスト計算対象として位置づけた（表 6.2 では例示としてそのうちの5つだけを表示している）。

ステップ2：コスト計算対象に貢献する活動の認識

- ・ 講義ごとの、学部生に対する授業と指導
- ・ 業務支出
- ・ 学科、学部、本部のサポート

ステップ3：資源コストの活動への配分

表 6.2 に示されているように、各講義に直接人件費、業務支出、間接費が配分されることになる。

ステップ4：コスト計算対象と活動のリンク

- ・ 直接人件費は、学科の計画によって講義ごとに設定された時間を契約時間としてこれを配分する。
- ・ 業務支出は、学科において審査され配分される。
- ・ 間接費は学部における共通の間接費率（120%）をもとに計算される（GN01の間接費：直接人件費2,640ポンドの120%で3,170ポンド）。

ステップ5：結果の分析と報告

講義あたりの総コストが計算できたことで、講義ごとに学生一人当たりにかかるコストを求めることが出来た。また講義間の比較を行うことで、コストのかかる講義についてはその理由や、より効率的な教授法の導入が追求される。

7.6 例示C：新規活動に関するコスト計算（研究プロジェクト）

7.6.1 要約

遺伝子学科では新規の研究契約を行うに当たって、追加的 personnel、消耗品および人件費の40%の間接費を計上している。現在全学的にこれら間接費の回収目標の見直しが行われている。学科責任者も、受託研究などで支払われる金額は、研究にかかる総コストを回収していないということを認識している。したがってここでは研究にかかる総コストがいくらになるかに焦点が当てられる。

表 6.3 において、ある新規プロジェクトの委託料は 85,000 ポンドであるが、実際にプロジェクトにかかるコストの総計は 138,331 ポンドになることが判明した。この場合学科には以下のような選択肢が考えられる。

- ・ より高い委託料を求める
- ・ 研究の範囲を狭める
- ・ 学科の資金で補填する
- ・ 学部ないし学科の補助を得る
- ・ プロジェクトを受託しない

7.6.2 コスト計算

- ・ 直接人件費はだれがこのプロジェクトに従事するかを確定し、それによって人件費を求める。この場合定期昇給も考慮。

- ・ 業務費は旅費や備品、消耗品費などを考慮し見積られる。
- ・ 設備費はスポンサーの負担となり、間接費に含まれる。
- ・ 間接費率は人件費比 112% であり、これは学部によって設定（表 6.5 参照）。

計算結果は表 6.3 にあるとおり、このプロジェクトを行うためには学部などからの補助が 53331 ポンド必要となる。

キーポイント

全学的モデルから計算された間接費率を用いる際には、当該プロジェクトにかかる直接人件費が間接費率適用対象でなければならない。

8 . 支援部門におけるコスト計算

8 . 1 序説

支援部門はその活動の内容が多岐にわたっており、資源配分という観点から見てもその自律性の度合いに違いがある。支援部門活動の性格は以下のように整理できる。

- ・ 資金は一般会計から拠出され、一定の予算の範囲内で運営される。
- ・ 印刷や郵便、電話や保守部門のように、内部料金の設定を通じて独立採算を採用している。
- ・ 会議室のように、外部者に対する料金課金で独立採算を採用している。
- ・ 上記の手法の併用。

食堂や給食（ケータリング）のような市場原理が働きやすい性格の活動は、最低限直接費を回収するという発想になり、大学からの支援の度合いは低くなる。一方で営繕部門のように、活動に関わるコストを負担させることが出来るものの、大学からの財政拠出が不可欠な部門もある。

8 . 2 支援部門におけるコスト計算の有用性

- ・ 外部にサービスを提供する部門の場合、直接ないしは間接的手段でコスト回収を向上させる。
- ・ 他の機関や類似するサービスを提供する他部門と比較したベンチマーキングを行うことで、バリュー・フォー・マネー（コストに見合った価値）の提供を図る。
- ・ 業務改善やコスト削減、業績管理を支援するための情報提供。

8.3 範例：電算センターにおけるコスト計算活動

8.3.1 要約

タインブリッジ大学の電算センターは大学一般会計からの財政支出と外部へのサービス供給によってその活動を支えている。学内学部へのサービスのほか、地元の生涯学習向けのオープンアクセス提供や地元の小さな組織向けのソフトウェアの開発を手がけている。

図1で示されたフレームワークに従って、電算センターでは発生するコストを直接費と間接費に分けている。

電算センターにおけるコスト

電算センター一般会計

直接費	£ 2,100,000	
間接費	<u>929,000</u>	<u>3,029,000</u>

電算センター取引

直接費	600,000	
間接費	<u>210,000</u>	<u>810,000</u>

電算センターコスト総額 £ 3,839,000

これらの額は表 5.4 および表 5.7 の数値に対応している。

電算センター責任者は、予算が限られていることから、現在行っている活動に関するコストを評価検討することで、中核となる活動と利用者負担にすべき特別な活動を分けたいとしている。また価格決定と外部へのサービス活動の範囲拡大のための決定への情報もあわせて求めている。

表 7.1 に示されているのが電算センターにおけるコスト分析である。発生コストは電算センターの各活動（ハードウェアメンテナンス、ソフトウェアサポート、システム分析・デザイン・研修、生涯学習オープンアクセス、ソフトウェア開発）の5つである。

コスト計算の5つのステップ

ステップ1：コスト計算対象の定義

これを検討する目的は電算センターにおける活動の総コストを確定することであるから、センター責任者は以下のような検討を行った。

- ・ 資源費消と電算センター機能の関連付け
- ・ 取引活動に関わる適切な料金設定
- ・ 学内に提供するサービスについて、適切な負担額を設定する
- ・ 学内および学外の顧客に対して、負担させるべきでないコストの決定

その結果設定されたコスト計算対象は、表 7.1 において示された5つの活動である。

ステップ2：コスト計算対象に貢献する活動の認識

電算センターの活動は5つの核となる活動と、2つのサポート活動によって成り立っている。その内訳は以下の通りである。

主要な活動

ハードウェアメンテナンス
ソフトウェアサポート
システム分析・デザイン・研修
生涯学習オープンアクセス
ソフトウェア開発

部門事務

ヘルプデスク
センター事務

全学的活動

建物使用
備品使用
施設
本部事務
研究事務
学生事務・サービス
教育資源

ステップ3：資源コストの活動への配分

表 7.2 において資源コストが活動に配分されている。総コスト（3839000 ポンド）の内訳は以下の通りである。

- ・ 人件費（1,650,000 ポンド）
- ・ 業務費（1,050,000 ポンド）
- ・ 全学的間接費（1,139,000 ポンド）

ステップ4：コスト計算対象と活動のリンク

表 7.2 において合計された活動別のコストのうち、間接的活動（ヘルプデスク、本部費、全学的間接費）が電算センターの直接的活動へと配賦される。表 7.2 では階梯式配賦法が用いられており、全学的間接費、センター事務費、ヘルプデスク費の順番で配賦計算が行われている。

ステップ5：結果の分析と報告

電算センター責任者は、センターの核となる5つの活動についてのコスト情報を入手した。その情報内容を分析し、表 7.1 下部にある PC 1 台あたりのコスト、ソフトウェアあたりのコスト、負担可能労働時間あたりのコストを知ることが出来、より実際に即した料金設定、負担額設定が可能になった。

8.4 キーポイント

- ・ 結果の正確性はスタッフ努力調査の結果に依存すること
- ・ コスト計算対象と関連活動の明確な定義づけ
- ・ コスト計算は全学的なコスト計算のフレームワークに依存する。

9.まとめと国立大学法人への示唆

平成16年4月からの法人化と国立学校特別会計の廃止により、各国立大学は中期目標・中期計画の枠内で自主的に財務戦略を持ち、それを前提として予算・会計システムを構築し、意思決定に必要な財務・非財務情報を入手し、それを大学法人の経営にフィードバックするというマネジメントサイクルが必要になってきた。この指針では業績のうち活動に伴い発生するコスト情報に焦点を当て、コスト計算によって得られる利点やコスト計算の枠組みを作る上での基本事項が網羅的に解説されている。

そして例示では原価計算表を用いた、きわめて実際的な解説が加えられており、コ

コスト計算システムを一から構築する場合において有用な素材を提供している。コスト計算というと大学経営を企業のように経費を圧縮する手法と捉える向きもあるかもしれないが、公財政支援を受ける国立大学法人では納税者等に対する説明責任として教育研究活動に投入された資源が何に使用されたか、どの程度のコストが発生し学生等の自己負担はいくらかといった情報を開示することが不可欠である。このため、国立大学法人会計基準ではセグメント情報において部門収益と部門費用を対応させて報告することが定められている。また、外部報告目的以外にも大学全体として高い成果を上げるには、どの活動にいくらの資源を充当するかの判断が重要であり、活動にかかるコストは資源配分の基礎情報として重要であり、内部管理の改善にも資することに留意すべきである。そこで、確認の意味を含め指針の要点を再度まとめると以下のようになる。

(1) コスト計算の利点：意思決定のための財務情報分析

大学においてコスト計算を行うことで、費用と教育研究成果を関連付けた意思決定をおこなうのに有用な情報を得ることが出来る。またコスト計算により組織内での活動を評価するための基礎的情報を得ること、業務の再構築を支援することも可能である。加えて外部へのサービス提供や、受託研究などの契約価格設定においても、コスト計算を行うことで合理的な基礎を得ることが出来る。

(2) コスト計算システムの構築

コスト計算システムを構築する上で、全学的な見地に立ったシステムを目指すことはきわめて重要である。全学レベルでの財務管理戦略を出発点として、学部・学科やサービス提供部門、支援部門(間接部門)といった大学にとっての「現場」にブレイクダウンしてゆかねばならないが、そこで統一性のあるシステムを構築することは無駄を省き、有用な情報を得る上で欠かせない。また各大学はあくまでも独自の組織環境や計画に基づき、独自のシステムを構築してゆくべきである。これらはコスト計算システムが有効に機能する上で欠かせない要素となる。

(3) コストとベネフィットが釣り合ったシステム構築

この指針では、独自のシステムを構築するだけでなく、その組織にとって必要なシステムを、それがもたらすコストとベネフィットについて考慮した上で構築することを勧奨している。すなわち導入・運用に多額のコストがかかる精緻な計算システムを導入した場合でも、計算の精緻化によってもたらされるベネフィットが小さい場合には、それは優れた情報システムとは言えない。理論的に優れたコスト計算方法を追求するのではなく、実務における運用可能性と大学における情報のニーズを考慮することで、大学にとって最もベネフィットを生むコスト計算システムを構築することが出来るとする。わが国においても複雑で高度な分析を可能とする財務システムの導入には、それを使いこなす技術・能力と経営意思決定システムが確立されていることが前

提となる。例えば、費用対効果で資源配分の効率化を図るという経営方針が無いまま、活動や成果当たりのコストを算定しても十分な効果は期待できない。大学の保有する人材と経営システムとの関連性を事前に慎重に検討することが望まれる。

なお、英国の大学で義務付けられている「透明性アプローチ」(TR)においても原価計算を行うことになっており、各大学に共通して適用されるマニュアルが完成されている。本指針は各大学の裁量を認めた柔軟な原価計算システムを主張し経営管理への貢献を強調しており、両者の関係に疑問を持たれるかもしれない。しかし、TRは部門別あるいは学科別の原価を計算するものでなく、研究と教育及びその他に活動を区分し、この3区分の活動原資を公的資金と民間資金に大別する構造になっている。また、当指針のような会計的な原価というより機会費用概念に基づく経済的なコストを算定し、それに見合う財源が確保されているかを確認する目的を有しており、大学セクターとしての財源調達・確保を図る政策意図を持つことは個別大学の経営改善を目指す本指針と異なる点である。もちろん、機能別の原価配賦にかかる時間管理(タイムシート)などは共通するものである。詳細は(第6章「原価計算による透明性向上」『英国における大学経営の指針』国立学校財務センター、平成15年8月)を参照されたい。

表4.1
 タインブリッジ大学
 収支計算書(抄)

	注記	千ポンド
収入		
財政カウンスル交付金		84,000
授業料および補助金		32,000
研究交付金および受託研究		42,000
その他事業収入	4	22,000
基金収入および利子収入		4,000
		<u>184,000</u>
支出		
人件費		104,425
減価償却費		6,200
その他事業費		66,625
支払利息	8	2,500
	9	<u>179,750</u>

表4.2

注記4	その他業務収益	
	寮・食堂・会議室	9,200
	その他サービス収入	4,275
	拘束基金からの組み入れ	1,200
	その他収入	7,325
		<u>22,000</u>
注記8	支払利息	
	5年以内に期限が到来する負債	350
	期限到来まで5年以上ある負債	1,500
	ファイナンス・リース	650
		<u>2,500</u>

注記9 活動による支出分析

	スタッフ 人件費	減価償却費	事業費	総計
学部	61,700	320	17,600	79,620
教務サービス	3,000	40	1,200	4,240
スタッフ・学生設備	510	0	1,060	1,570
総合教育への支出	200	0	2,000	2,200
施設	4,000	4,350	19,700	28,050
本部	10,500	40	5,780	16,320
寮・食堂・会議室	2,000	200	5,000	7,200
割増年金および退職手当	0	0	400	400
研究交付金・受託研究	20,400	1,200	12,600	34,200
その他サービス	2,115	50	1,285	3,450
	<u>104,425</u>	<u>6,200</u>	<u>66,625</u>	<u>177,250</u>
支払利息				2,500
				<u>179,750</u>

表 4.3
タイムブリッジ大学
スタッフ努力調査の要約

単位：千ポンド

	人文学部	社会科学部	理学部	工学部	生命科学部	電算センター	総計
努力調査における人件費							
教員人件費							
授業	4,313	4,555	4,975	4,098	2,482		
研究	3,025	4,872	9,525	5,528	8,707		
その他	117	585	228	68	322		
学科事務	1,549	2,168	1,582	1,565	1,351		
学部事務	61	60	70	71	78		
総教員人件費	9,065	12,240	16,380	11,330	12,940		
技術・事務人件費							
授業	114	112	1,045	1,023	1,724		
研究	80	120	2,000	1,380	2,540		
その他	10	70	70	20	200	450	
学科事務	1,108	920	2,917	2,389	3,778		
学部事務	38	38	38	38	38		
総技術・事務人件費	1,350	1,260	6,070	4,850	8,280	450	
総学部人件費							
授業	4,427	4,667	6,020	5,121	4,206	-	24,441
研究	3,105	4,992	11,525	6,908	11,247	-	37,777
その他	127	655	298	88	522	450	2,140
学科事務	2,657	3,088	4,499	3,954	5,129	-	19,327
学部事務	99	98	108	109	116	-	530
総人件費	10,415	13,500	22,450	16,180	21,220	450	84,215
注記9における人件費							
学科	9,700	11,500	14,800	11,500	14,200		61,700
研究交付金・受託研究	600	1,300	7,400	4,600	6,500		20,400
その他サービス	115	700	250	80	520	450	2,115
総人件費	10,415	13,500	22,450	16,180	21,220	450	84,215

表 4.4
 タインブリッジ大学
 占有面積調査の要約

面積：平方メートル

	人文学部	社会科学部	理学部	工学部	生命科学部	総計
教務上の機能						
授業	7,360	6,700	10,470	7,990	5,770	38,290
研究	6,360	10,220	31,070	16,600	22,860	87,110
その他	150	770	280	140	700	2,040
合計	13,870	17,690	41,820	24,730	29,330	127,440
学科事務	1,070	1,180	1,830	1,640	2,110	7,830
学部事務	120	120	180	140	210	770
寮・食堂						14,000
電算センター取引						700
施設						2,420
本部事務						17,100
研究事務						400
学生事務・サービス						1,400
教務資源						8,400
総面積						<u>180,460</u>

表 5.1
 タインブリッジ大学
 間接費表（全学・学部）

単位：千ポンド

	コスト計算対象/直接活動							
	総計	人文科学部	社会科学部	理学部	工学部	生命科学部	電算センター	寮・食堂・会議室
直接費								
人件費	66,358	7,659	10,314	17,843	12,117	15,975	450	2,000
その他業務費	32,299	1,529	2,325	8,687	6,061	8,547	150	5,000
直接費合計	98,657	9,188	12,639	26,530	18,178	24,522	600	7,000
間接費								
建物使用費	10,004	976	1,246	2,943	1,741	2,064	49	985
備品使用費	2,007	197	250	590	349	413	10	198
施設費	13,671	1,333	1,701	4,022	2,380	2,821	67	1,347
本部費	13,871	1,292	1,777	3,730	2,556	3,448	84	984
研究事務費	1,099	72	115	349	218	345	0	0
学生事務サービス費	4,155	962	1,024	962	778	429	0	0
教育資源費	5,963	1,253	1,363	1,419	1,125	803	0	0
学部事務費	904	148	160	195	175	226	0	0
学科事務費	28,419	3,765	4,303	6,658	5,993	7,700	0	0
間接費合計	80,093	9,998	11,939	20,868	15,315	18,249	210	3,514
直接・間接費合計	178,750	19,186	24,578	47,398	33,493	42,771	810	10,514
間接費率（対人件費比）	121%	131%	116%	117%	126%	114%	47%	176%
間接費率（対直接費比）	81%	109%	94%	79%	84%	74%	35%	50%
直接人件費に占める間接費率								
建物使用費	15%	13%	12%	16%	14%	13%	11%	49%
備品使用費	3%	3%	2%	3%	3%	3%	2%	10%
施設費	21%	17%	16%	23%	20%	18%	15%	67%
本部費	21%	17%	17%	21%	21%	22%	19%	49%
研究事務費	2%	1%	1%	2%	2%	2%	0%	0%
学生事務サービス費	6%	13%	10%	5%	6%	3%	0%	0%
教育資源費	9%	16%	13%	8%	9%	5%	0%	0%
学部事務費	1%	2%	2%	1%	1%	1%	0%	0%
学科事務費	43%	49%	42%	37%	49%	48%	0%	0%
総間接費率（対人件費比）	121%	131%	116%	117%	126%	114%	47%	176%

表 5.2
 タインブリッジ大学
 間接費表（生命科学部）

単位：千ポンド

		生命科学			
		教育	研究	その他 サービス	合計
直接費					
	人件費	4,206	11,247	522	15,975
	その他業務費	985	7,038	524	8,547
直接		5,191	18,285	1,046	24,522
間接費					
	建物使用費	406	1,609	49	2,064
	備品使用費	81	322	10	413
	施設費	555	2,199	67	2,821
	本部費	730	2,571	147	3,448
	研究事務費	0	345	0	345
	学生事務サービス費	376	53	0	429
	教育資源費	565	229	9	803
	学部事務費	67	151	8	226
	学科事務費	2,274	5,149	277	7,700
間接費合計		5,054	12,628	567	18,249
直接・間接費合計		10,245	30,913	1,613	42,771
間接費率（対人件費比）		120%	112%	109%	114%
間接費率（対直接費比）		97%	69%	54%	74%
直接人件費に占める間接費率					
	建物使用費	10%	14%	9%	13%
	備品使用費	2%	3%	2%	3%
	施設費	13%	20%	13%	18%
	本部費	17%	23%	28%	22%
	研究事務費	0%	3%	0%	2%
	学生事務サービス費	9%	0%	0%	3%
	教育資源費	13%	2%	2%	5%
	学部事務費	2%	1%	2%	1%
	学科事務費	54%	46%	53%	48%
総間接費率（対人件費比）		120%	112%	109%	114%

表 5.3
 タイムブリッジ大学
 間接費表 (活動ベース)

単位 :千ポンド

	コスト計算対象					合計
	教育	研究	その他 サービス	電算セン ター	寮・食堂・ 会議室	
人件費率						
人件費	24,441	37,777	1,690	450	2,000	66,358
その他業務費	4,978	20,712	1,459	150	5,000	32,299
直接費合計	29,419	58,489	3,149	600	7,000	98,657
間接費						
建物使用費	2,694	6,132	144	49	985	10,004
備品使用費	543	1,227	29	10	198	2,007
施設費	3,682	8,380	195	67	1,347	13,671
本部費	4,136	8,224	443	84	984	13,871
研究事務費	0	1,099	0	0	0	1,099
学生事務サービス費	3,644	511	0	0	0	4,155
教育資源費	4,796	1,142	25	0	0	5,963
学部事務費	364	514	26	0	0	904
学科事務費	11,166	16,461	792	0	0	28,419
間接費合計	31,025	43,690	1,654	210	3,514	80,093
直接・間接費合計	60,444	102,179	4,803	810	10,514	178,750
間接費率 (対人件費比)	127%	116%	98%	47%	176%	121%
間接費率 (対直接費比)	105%	75%	53%	35%	50%	81%
直接人件費に占める間接費率						
建物使用費	11%	16%	9%	11%	49%	15%
備品使用費	2%	3%	2%	2%	10%	3%
施設費	15%	22%	12%	15%	67%	21%
本部費	17%	22%	26%	19%	49%	21%
研究事務費	0%	3%	0%	0%	0%	2%
学生事務サービス費	15%	1%	0%	0%	0%	6%
教育資源費	20%	3%	1%	0%	0%	9%
学部事務費	1%	1%	2%	0%	0%	1%
学科事務費	46%	44%	47%	0%	0%	43%
総間接費率 (対人件費比)	127%	116%	98%	47%	176%	121%

表 5.4a
 タインブリッジ大学
 資源コストの活動への配分表

単位：千ポンド

	財務				修正		組替				修正				
	教職員人件費	減価償却費	業務費	合計	奨学金	修正合計	備品減価償却費	建物減価償却費	学部費	組替	コスト集計	教職員人件費	減価償却費	業務費	修正合計
教育研究サービス															
図書館・AV	1,800	10	300	2,110		2,110	-10				-2,100 教育資源				
電算センター	1,200	30	900	2,130		2,130	-30				-2,100 教育資源				
合計	3,000	40	1,200	4,240											
教職員・学生															
就職サービス	200	0	600	800		800	0				-800 学生事務サービス費				
学生生協補助金	40	0	100	140		140	0				-140 学生事務サービス費				
寮・宿舍サービス	20	0	70	90		90	0				-90 学生事務サービス費				
サポートセンター	50	0	90	140		140	0				-140 学生事務サービス費				
その他施設	200	0	200	400		400	0				-400 学生事務サービス費				
合計	510	0	1,060	1,570											
一般的教育支出															
奨学金・報奨金	0	0	1,000	1,000	-1,000	0	0								
入試その他支出	200	0	1,000	1,200		1,200	0				-1,200 学生事務サービス費				
合計	200	0	2,000	2,200											
施設															
賃貸料	0	0	500	500		500	0				-400 建物使用				
											-100 施設				
地方税	0	0	2,500	2,500		2,500	0				-2,500 施設				
光熱水	0	0	4,400	4,400		4,400	0				-4,400 施設				
長期補修	0	0	6,500	6,500		6,500	0				-6,500 建物使用				
保守修繕	4,000	0	5,800	9,800		9,800	0				-9,800 施設				
減価償却	0	4,350	0	4,350		4,350	-50	-4,300							
合計	4,000	4,350	19,700	28,050											
管理事務															
管理部	8,900	15	5,230	14,145		14,145	-15				-14,130 本部費				
学生登録部	500	10	150	660		660	-10				-650 学生事務サービス費				
研究事務	800	5	100	905		905	-5				-900 研究事務				
安全管理	100	0	20	120		120	0				-120 施設				
印刷部	200	10	280	490		490	-10				-480 本部費				
合計	10,500	40	5,780	16,320											
寮・食堂															
寮	700	150	3,000	3,850		3,850	-150					700		3,000	3,700
食堂	1,000	50	1,500	2,550		2,550	-50					1,000		1,500	2,500
会議室	300	0	500	800		800						300		500	800
合計	2,000	200	5,000	7,200								2,000	0	5,000	7,000
割増年金															
	0	0	400	400		400					-400 本部費				
利息															
短期借入	0	0	350	350		350					-350 本部費				
長期借入	0	0	1,500	1,500		1,500					-1,500 建物使用				
ファイナンスリース	0	0	650	650		650					-650 備品使用				
合計	0	0	2,500	2,500											

表 5.4b
 タインブリッジ大学
 資源コストの活動への配賦

単位：千ポンド

	財務勘定				修正		組替				修正後バランス				
	人件費	減価償却費	業務費	合計	奨学金	修正後合計	備品減価償却費	建物減価償却費	学部費	組替	コスト集計へ/から	人件費	減価償却費	業務費	修正後合計
教育研究部門															
人文科学部	9,700	10	1,700	11,410		11,410	-10		-6,248	教育		4,427		725	5,152
社会科学部	11,500	25	2,000	13,525		13,525	-25		-8,144	教育		4667		689	5,356
理学部	14,800	120	4,900	19,820		19,820	-120		-12,371	教育		6020		1309	7,329
工学部	11,500	40	4,000	15,540		15,540	-40		-9,109	教育		5121		1270	6,391
生命科学部	14,200	125	5,000	19,325		19,325	-125		-14,009	教育		4,206		985	5,191
合計	61,700	320	17,600	79,620								24,441	0	4,978	29,419
研究補助金・委託研究															
人文科学部	600	10	200	810		810	-10		3,014	研究		3,105		709	3,814
社会科学部	1,300	50	400	1,750		1,750	-50		4,431	研究		4992		1139	6,131
理学部	7,400	550	4,600	12,550		12,550	-550		6,640	研究		11525		7115	18,640
工学部	4,600	230	3,000	7,830		7,830	-230		4,019	研究		6908		4711	11,619
生命科学部	6,500	360	4,400	11,260		11,260	-360		7,385	研究		11,247		7038	18,285
合計	20,400	1,200	12,600	34,200								37,777	0	20,712	58,489
その他サービス提供															
人文科学部	115	10	75	200		200	-10		32	その他サービス		127		95	222
社会科学部	700	10	400	1,110		1,110	-10		52	その他サービス		655		497	1,152
理学部	250	10	200	460		460	-10		111	その他サービス		298		263	561
工学部	80	10	60	150		150	-10		28	その他サービス		88		80	168
生命科学部	520	10	400	930		930	-10		126	その他サービス		522		524	1,046
電算センター	450	0	150	600		600				-600 電算センター取引					
合計	2,115	50	1,285	3,450								1,690	0	1,459	3,149
学部事務															
人文科学部						0			109					10	109
社会科学部						0			118					20	118
理学部						0			143					35	143
工学部						0			129					20	129
生命科学部						0			166					50	166
合計	0	0	0	0								530	0	135	665
学科事務															
人文科学部							0		3,093					436	3,093
社会科学部							0		3,543					455	3,543
理学部							0		5,477					978	5,477
工学部							0		4,933					979	4,933
生命科学部							0		6,332					1203	6,332
合計	0	0	0	0								19,327	0	4,051	23,378
電算センター取引										600 サービス提供から				150	600
建物使用費								4,300		8,400 施設・利息から			4,300	8,400	12,700
備品使用費							1,900			650 利息から			1,900	650	2,550
施設費										16,920 施設・管理から		4,100		12,820	16,920
本部費										15,360 管理・年金・利息から		9,100		6,260	15,360
研究事務費										900 管理から				100	900
学生事務サービス費										3,420 学生・一般・教育・管理		1,210		2,210	3,420
教育資源費										4,200 教育サービスから		3,000		1,200	4,200
合計	104,425	6,200	69,125	179,750	-1,000	178,750	0	0	0	0		104,425	6,200	68,125	178,750

表 5.5
 タインブリッジ大学
 資源コストの教育研究活動への配分（人件費）

単位：千ポンド

		人文科学部	社会科学部	理学部	工学部	生命科学部	電算センター取引	合計
人件費（スタッフ努力調査ベース）								
教員人件費								
	教育	4,313	4,555	4,975	4,098	2,482		
	研究	3,025	4,872	9,525	5,528	8,707		
	その他	117	585	228	68	322		
	学科事務	1,549	2,168	1,582	1,565	1,351		
	学部事務	61	60	70	71	78		
教員人件費合計		9,065	12,240	16,380	11,330	12,940		
技術・事務人件費								
	教育	114	112	1,045	1,023	1,724		
	研究	80	120	2,000	1,380	2,540		
	その他	10	70	70	20	200	450	
	学科事務	1,108	920	2,917	2,389	3,778		
	学部事務	38	38	38	38	38		
技術・事務人件費合計		1,350	1,260	6,070	4,850	8,280	450	
学部人件費合計								
	教育	4,427	4,667	6,020	5,121	4,206	-	24,441
	研究	3,105	4,992	11,525	6,908	11,247	-	37,777
	その他	127	655	298	88	522	450	2,140
	学科事務	2,657	3,088	4,499	3,954	5,129	-	19,327
	学部事務	99	98	108	109	116	-	530
人件費合計		10,415	13,500	22,450	16,180	21,220	450	84,215
人件費（注記9）								
	教育研究部門	9,700	11,500	14,800	11,500	14,200		61,700
	研究交付金・受託研究	600	1,300	7,400	4,600	6,500		20,400
	その他サービス	115	700	250	80	520	450	2,115
人件費合計		10,415	13,500	22,450	16,180	21,220	450	84,215

表 5.6
 タインブリッジ大学
 資源コストの教育研究活動への配分（その他支出）

単位：千ポンド

		人文科学部	社会科学部	理学部	工学部	生命科学部	電算センター	合計
業務費（分類可能）								
	教育	725	689	1,309	1,270	985		4,978
	研究	709	1,139	7,115	4,711	7,038		20,712
	その他	95	497	263	80	524	150	1,609
	学科事務	436	455	978	979	1,203		4,051
	学部事務	10	20	35	20	50		135
業務費合計		1,975	2,800	9,700	7,060	9,800	150	31,485
業務費（注記9）								
	教育研究部門	1,700	2,000	4,900	4,000	5,000		17,600
	研究交付金・受託研究	200	400	4,600	3,000	4,400		12,600
	その他サービス	75	400	200	60	400	150	1,285
合計		1,975	2,800	9,700	7,060	9,800	150	31,485

表 5.7
 タインブリッジ大学
 コスト計算対象にする関連活動

単位：千ポンド

	コスト計算対象/直接的活動							間接的活動							合計		
	人文科学 部	社会科学 部	理学部	工学部	生命科学 部	電算セン ター取引	寮・食 堂・会議 室	学科事務	学部事務	教育資源	学生事 務・ サービ ス	研究事務	大学本部	施設		備品使用	建物使用
配賦基準																	
A 平方メートル	13,870	17,690	41,820	24,730	29,330	700	14,000	7,830	770	8,400	1,400	400	17,100	2,420			180,460
B 平方メートル	13,870	17,690	41,820	24,730	29,330	700	14,000	7,830	770	8,400	1,400	400	17,100	2,420			180,460
C 平方メートル	13,870	17,690	41,820	24,730	29,330	700	14,000	7,830	770	8,400	1,400	400	17,100				178,040
D 直接費	9,188	12,639	26,530	18,178	24,522	600	7,000	23,378	665	4,200	3,420	900					131,220
E 研究費	3,814	6,131	18,640	11,619	18,285												58,489
F フルタイム学生	2,624	2,793	2,620	2,123	1,171	0											11,331
G フルタイム教員・学	2,959	3,221	3,353	2,658	1,896	0	0	801	18								14,904
階梯式配賦																	
直接費																	
人件費	7,659	10,314	17,843	12,117	15,975	450	2,000	19,327	530	3,000	1,210	800	9,100	4,100			104,425
その他業務費	1,529	2,325	8,687	6,061	8,547	150	5,000	4,051	135	1,200	2,210	100	6,260	12,820	2,550	12,700	74,325
直接費合計	9,188	12,639	26,530	18,178	24,522	600	7,000	23,378	665	4,200	3,420	900	15,360	16,920	2,550	12,700	178,750
間接費																	
A 建物使用	976	1,246	2,943	1,741	2,064	49	985	551	54	591	99	28	1,203	170	0	-12,700	
B 備品使用	197	250	590	349	413	10	198	111	11	119	20	6	242	34	-2,550		
C 施設	1,333	1,701	4,022	2,380	2,821	67	1,347	753	74	808	135	38	1,645	-17,124			
D 大学本部	1,292	1,777	3,730	2,556	3,448	84	984	3,287	93	591	481	127	-18,450				
E 研究事務	72	115	349	218	345	0	0	0	0	0	0	-1,099					
F 学生事務・サービス	962	1,024	962	778	429	0	0	0	0	0	-4,155						
G 教育資源	1,253	1,363	1,419	1,125	803	0	0	339	7	-6,309							
学部事務	148	160	195	175	226	0	0	0	-904								
学科事務	3,765	4,303	6,658	5,993	7,700	0	0	-28,419									
間接費合計	9,998	11,939	20,868	15,315	18,249	210	3,514										
直接費・間接費総計	19,186	24,578	47,398	33,493	42,771	810	10,514	0	0	0	0	0	0	0	0	0	178,750

表 6.1
 タイムブリッジ大学
 遺伝子学科
 収入 総コスト計算書の要約

単位:千ポンド

合計	コスト計算対象/直接的活動						その他 サービス 活動
	学部生教育	コース大学院 生教育	研究大学 院生教育	委託研究	一般研究		
学科収入	4,035	1,409	44	268	1,587	447	280
直接費	2,774	526	27	62	1,493	438	228
貢献差額	1,261	883	17	206	94	9	52
直接労務費に占める学科事務コストの割合		54%	54%	54%	46%	46%	53%
学部事務	982	211	11	25	504	150	81
貢献差額	279	672	6	181	-410	-141	-29
直接労務費に占める学部事務コストの割合		2%	2%	2%	1%	1%	2%
学部事務	26	8	0	1	11	3	3
貢献差額	253	664	6	180	-421	-144	-32
直接労務費に占める大学からの支援割合		64%	64%	64%	65%	65%	53%
大学からの支援	1,298	251	13	29	713	212	80
	-1,045	413	-7	151	-1,134	-356	-112
純利益 (損失)	-1,045	413	-7	151	-1,134	-356	-112

表 6.2
 タイムブリッジ大学
 遺伝子学部
 講義あたりのコスト

講義(合計90)	講義 契約 時間	直接人件費	業務支出	間接費	講義 コスト 合計	講義 あたり 学生数	講義 あたり コスト
GN01	40	2,640	500	3,170	6,310	15	421
GN02	50	3,300	500	3,960	7,760	28	277
GN03	55	3,630	600	4,360	8,590	16	537
GN04	60	3,960	670	4,750	9,380	45	208
GN05	70	4,620	780	5,540	10,940	35	313
その他GNモジュール	5,665	373,850	130,950	448,220	953,020	2,350	406
学部教育合計	5,940	392,000	134,000	470,000	996,000	2,489	平均400

表 6.3
 タインブリッジ大学
 遺伝子学部
 新規研究プロジェクト関係コスト

単位：千ポンド

	プロジェクト・コスト					プロジェクト財政		
	年間 人件費	年間 割合	年1年度	年2年度	プロジェクト 合計	スポンサー 初出	学科 負担	プロジェクト 合計
直接人件費								
研究助手	22,054	100%	22,054	22,716	44,770			
監督	39,776	10%	3,978	4,097	8,075			
技師					0			
合計			26,032	26,813	52,845			
直接業務費								
旅費・諸手当			2,000	2,000	4,000			
備品			10,000		10,000			
消耗品			4,400	4,400	8,800			
印刷費				500	500			
職員再配置			3,000		3,000			
合計			19,400	6,900	26,300			
直接費合計			45,432	33,713	79,145			
間接費								
人件費に対する割合		112%	29,156	30,030	59,186			
原価回収目標			74,588	63,743	138,331	85,000	53,331	138,331

表 6.4
 タインブリッジ大学
 遺伝子学科
 資源コストと財政の要約

単位：千ポンド

		コスト計算対象/直接的活動						
合計	学部生	コース 大学院生	大学院生研 究指導	委託研究	一般研究	その他サー ビス活動		
直接費								
人件費	A	2,032	392	20	46	1,096	326	152
その他業務費	B	742	134	7	16	397	112	76
人件費合計	C=A+B	2,774	526	27	62	1,493	438	228
間接費率								
学科事務			54%	54%	54%	46%	46%	53%
学部事務			2%	2%	2%	1%	1%	2%
大学からのサポート			64%	64%	64%	65%	65%	53%
スタッフ間接費率合	D		120%	120%	120%	112%	112%	108%
間接費合計	E=AxD	2,306	470	24	55	1,228	365	164
直接費・間接費総計	F=C+E	5,080	996	51	117	2,721	803	392
学科財政								
学内資源配分								
授業料		577	460	15	102	0	0	0
財政カウンスル交付金		1,807	875	29	156	300	447	0
その他学科収入								
留学生		84	74	0	10	0	0	0
研究交付金・受託研究		1,287	0	0	0	1,287	0	0
その他収入		280	0	0	0	0	0	280
学科財政合計		4,035	1,409	44	268	1,587	447	280
純利益(損失)		-1,045	413	-7	151	-1,134	-356	-112

表 6.5
 タイムブリッジ大学
 生命科学部間接費表（活動ベース）

単位：千ポンド

生命科学部				
	教育	研究	その他 サービス 活動	合計
直接費				
人件費	4,206	11,247	522	15,975
その他業務費	985	7,038	524	8,547
直接費合計	5,191	18,285	1,046	24,522
間接費				
建物使用費	406	1,609	49	2,064
備品使用費	81	322	10	413
施設費	555	2,199	67	2,821
本部費	730	2,571	147	3,448
研究事務費	0	345	0	345
学生事務・サービス費	376	53	0	429
教育資源費	565	229	9	803
学部事務費	67	151	8	226
学科事務費	2,274	5,149	276	7,700
間接費合計	5,054	12,628	566	18,249
直接費・間接費総計	10,245	30,913	1,612	42,771
間接費率（対直接人件費比）				
	120%	112%	108%	114%
間接費率（対直接費比）				
	97%	69%	54%	74%
間接費（対人件費比）				
建物使用費	10%	14%	9%	13%
備品使用費	2%	3%	2%	3%
施設費	13%	20%	13%	18%
本部費	17%	23%	27%	21%
研究事務費	0%	3%	0%	2%
学生事務・サービス費	9%	0%	0%	3%
教育資源費	13%	2%	2%	5%
学部事務費	2%	1%	2%	1%
学科事務費	54%	46%	53%	48%
間接費率合計	120%	112%	108%	114%

表 7.1
 タイブリッジ大学
 単位あたり電算センターコスト

合計	コスト計算対象/直接的活動					
	ハードウェア メンテナンス	ソフトウェア サポート	システム分 析・デザイ ン・研修	オープンア クセス	ソフト ウェア開発	
総配賦コスト	3,839,000	958,297	316,473	884,887	1,011,762	667,581
負担単位:						
ネットワークパソコン		2,266			2,266	
ソフトウェア			11,331			
負担可能な労働時間				10,394		8,665
単位あたりコスト						
PC 1 台あたりのコスト	869	423			446	
ソフトウェア当たりのコスト			28			
負担可能労働時間あたりのコスト				85		77

表 7.2
 タイブリッジ大学
 電算センター活動コスト

合計	コスト計算対象/直接的活動					間接的活動		
	ハードウェア メンテナンス	ソフトウェア サポート	システム分 析・デザイ ン・研修	オープンア クセス	ソフトウェ ア開発	ヘルプデ スク	センター 事務費	全学的間接費
電算センターコスト								
人件費(経常)	1,000,000	161,290	129,030	154,840	322,580	161,290	32,260	38,710
人件費(コンサルタント)	650,000	-	-	362,630	125,830	161,540	-	-
人件費合計	1,650,000	161,290	129,030	517,470	448,410	322,830	32,260	38,710
業務費	1,050,000	494,350	85,490	87,580	238,710	119,350	8,870	15,650
直接費合計	2,700,000	655,640	214,520	605,050	687,120	442,180	41,130	54,360
全学的コスト	1,139,000							1,139,000
電算センターコスト合計	3,839,000	655,640	214,520	605,050	687,120	442,180	41,130	54,360
コストの活動への配分								
直接費		655,640	214,520	605,050	687,120	442,180	41,130	54,360
全学的間接費		276,583	90,496	255,241	289,863	186,534	17,351	22,932
センター事務費		19,155	6,267	17,676	20,074	12,918	1,202	-77,292
ヘルプデスク		6,919	5,190	6,920	14,705	25,949	-59,683	
配賦済コスト合計	3,839,000	958,297	316,473	884,887	1,011,762	667,581	0	0