

財務にみる法人化後の大学行動

山 本 清

目 次

1. はじめに
2. 財務戦略
3. 人件費管理
4. 大学特性と行動
5. まとめ

財務にみる法人化後の大学行動

山本 清*

University Behavior on Finance after the Incorporation

Kiyoshi Yamamoto

1. はじめに

国立大学の法人化は、大学の自主性・自律性を高めるとともに中期目標・計画によって目標管理を行うことで説明責任を強化するものである。この観点からすると、大学の財務運営は柔軟性を増し従前の国立学校特別会計制度の時代より戦略経営を可能にする基盤を提供したといえる。しかし、法人化は国立大学と政府との関係を準契約的な関係におき、大学の収入・支出すべてが政府活動に含められていた政府内機関の位置づけから、政府は大学に対して基本的に従前と同程度の財政支援をするものの一定の距離を保って監督する一種のプリンシパルとエージェント（本人と代理人）の関係に変えた。

このことは財政・財務面からいえば、「政府のファンデング = 国立大学の財政・財務」であったものが「政府のファンデング + 自己収入等 = 国立大学法人の財政・財務」に移行したことを意味する。大学に対するファンデングシステム¹の在り方の議論では、大学の自己努力による財源なり収入確保を含めて考えないと大学全体の活動全体に及ばないことになっていることに留意しなければならない。大学の新しい経営形態としてしばしば言及される「企業化する大学」(enterprising university)あるいは「起業家的大学」(entrepreneurial university)は、国立大学よりも市場原理及び企業経営の論理を強めたものであるが、政府機関の一部から独立することは起業家的な視点が入ってこざるを得ない。大学が十分な教育研究活動を実施していくために公財政支援が十分でない場合には、政府以外のステイクホルダーからの資源投入を増やすか、効率化・経費節減を行うほかないからである。実際、Clark(1998)は起業家的大学が興隆する要因の一つとして財源の多様化を挙げている。政府以外に学生からの授業料等、企業等からの受託・共同研究、個人等からの寄付金、あるいは大学自ら行う事業からの収益などで活動資金を賄うことによる。より理論的に起業家的行動の展開を整理すると、大学内起業主義、大学セクター内起業主義、大学セクター外起業主義に区分される(Shattock,2005)。大学内起業主義は個人レベルで制約された自律性の範囲での教育研究収入機会の獲得であるのに対し、セクター内起業主義は高等教育市場における公的競争的資金獲得に向けた大

* 国立大学財務・経営センター研究部長

学単位の起業的行動である。また、セクター外起業主義は民間資金を含む社会一般に対して、経済発展の代理人たる大学が競争戦略にしたがい目標達成を図る起業的行動をさす。

したがって、国立大学の法人化の影響を財務的に分析するには、政府からの運営費交付金や施設整備費補助金以外に学生納付金・診療収入に加え公的競争資金や民間からの寄付金・受託研究等を含めた収入に焦点をあてる必要がある²。つまり、法人化はセクター内起業主義とセクター外起業主義の中間に位置する動的な均衡点³である。そのことを通じて大学全体の活動面を経費・費用として分析することが可能である。そこで、次節では国立大学が法人化に伴い自らの使命達成のため行う活動原資をいかに調達し、資源を充当し消費したかを平成16年度から18年度の実績データに基づき分析する。そして、第3節では活動に伴う最大の資源投入・消費である人件費の管理がどのようになされてきたかを非常勤職員給与を含め検証する。また、第4節ではこのような行動やどのような要因でもたらされたのかを大学特性に注目することで明らかにし、最後に得られた結論と今後の課題を示す。

2. 財務戦略

国立大学の法人化は財務面では運営費交付金制度により大学側の裁量性を増加させたが、同時に自己努力を促すものでもある。授業料は標準に対する上限が設定されているものの、受託研究等に関する自己収入は教育研究活動に関連するものであれば可能であり、教育研究の活性化のみならず増収を図ることで新たな財源の基礎となる。とりわけ、政府からの資金が伸びない状況で充実した教育研究活動を実施したり、国際競争力を育成していくためには、政府・企業を問わず広く外部資金を得ることが重要になっている。

そこで、本稿では法人化後において国立大学の活動水準がどのように変化しているか及びその裏付けとなる財源をどのように決定し確保しているかについて検証する。国立大学の財務戦略を考える場合、高等教育市場が存在するにしても自由な競争環境にないことに留意しなければならない。消費者・顧客に相当する受験生・学生が教育サービスに対して支払う価格（学生納付金）は、公財政支援に依存する国立大学では必ずしも対価性あるものとはいえないし、何より自由に決定することができない。したがって、国立大学の財務戦略は政府の高等教育政策の枠内で自律的な決定が可能な空間で実施されることになる。つまり、運営費交付金等の外形的基準で配分される財源以外の公的な資金や外部資金あるいは附属病院等の活動収入をいかに確保するか及び経費を節減して優先的領域に重点的に振り向けるかになる。もちろん、どれだけの資金を確保するか及び重点領域を何に置くかは法人の戦略計画・長期計画から導かれるものであり、財務戦略は法人全体の戦略と整合的なものでなければならない。平成16年度に法人化した国立大学は毎年度運営費交付金が削減されることを前提としているものの、独立行政法人と異なり教育研究活動の増大を抑制することを政策的に意図されていない。したがって、活動原資をどこに求めるかの課題はあるにせよ活動自体の発展を目指していると判断される。

そこで、財務戦略を活動水準と財務業績（収益面と費用面双方）の2つの観点から区分する。第

一の戦略は、活動水準を増加させるとともに、財務業績についても改善をめざすというもので最も望ましいものである。第二は、活動水準は増加させるが財務業績は当面悪化するものである。このタイプでは、将来の成長のため一時的な財務状況の悪化はやむを得ないという判断を行う。第三は、活動水準は低下するが、費用節減に努力して財務業績は改善するものである。第四は、活動水準及び財務業績とも低下あるいは悪化するものでこの状態が継続すると組織は衰退に向かうものであり、早期にこの状態から脱出を図る必要がある。ここでは、理解を深めるためそれぞれ成長、挑戦、安全・保守及び減量化と呼称する。

実際、法人化に際しどのような財務戦略を採用しているかを事前に中期目標・計画から特定化することは極めて困難である。それは、各大学とも外部資金や自己収入の増額及び経費節減を同様に述べているからである。このため、今回は平成16年度から最新の決算である平成18年度の実績に基づき3年間の推移を比較することで、結果としてどのような戦略が採用されたといえるかを明らかにする。具体的な作業に際し、大学の活動水準及び財務業績をどのように測定するかが課題になるが、ここでは活動水準を損益計算書の経常費用中の業務費、そして、財務業績を業務実施コスト計算書の自己収入等と業務費の差額で測定することにした。業務費は大学の主要な活動である教育経費、研究経費、教育研究支援経費、診療経費のほか職員人件費などで構成されていて、大学本体部分の活動と直接的な関連が少ない一般管理費や財務費用などが除外されるため経常費用より適切と思われる。また、財務業績の構成要素である収益を経常収益でなく自己収入等に限定したのは、法人側の自己努力が反映できることによる。表1は平成16年度実績に比して平成18年度実績が活動水準及び財務業績でどの程度変化したかを前述の4タイプの戦略で区分している。たとえば、OEは平成18年度の業務費から平成16年度の業務費（両方とも決算額）を控除した額を示す。この表から理解できるように、平成18年度に存在していた87法人のうち三分の一は成長、約半数は挑戦、15%は安全・保守、そして2%は減量化の戦略を採っていたと推計される。

表1 財務戦略別の大学分類

戦略	活動水準	財務業績	大学数
成長	OE > 0	R > OE	29
挑戦	OE > 0	R < OE	43
安全・保守	OE < 0	R > OE	13
減量化	OE < 0	R < OE	2
		計	87

換言すれば、国立大学法人の効率化による財源削減と自律性向上による財務改善というそれぞれマイナスとプラスの影響について首尾よく対応しているのは三分の一で、多くは活動水準を高めようと努力しているものの財務業績は自己収入の増加より業務費の増加の方が大きく財務的には苦しくなっている。もっとも、後者の点は業務費以外の経常費用の増減などで最終的な財務業績（純利

益)は規定されるから、ただちに赤字になることを意味しないことに留意しておかねばならない。

それでは、こうした戦略の差は大学特性⁴とどのような関係にあるのであろうか。表2はその分析結果であり、戦略の違いがどのような背景から生まれているかのヒントを与えてくれる。

表2 戦略と大学特性の関係

特性	成長	挑戦	安全	減量
旧帝大	57.1%	42.8%	-	-
教育大	16.6	41.6	41.6	-
理工大	38.4	61.5	-	-
文科大	-	33.3	66.6	-
医科大	50.0	50.0	-	-
医総大	48.3	38.7	6.4	6.4
医無総大	-	91.6	8.3	-
大学院大	25.0	50.0	25.0	-
全体	33.3	49.4	14.9	2.3
病院有	50.0	40.4	4.7	4.7
病院無	17.7	57.7	24.4	-

この表からいえることは、旧帝大、医科大及び医総大が法人全体より成長戦略を採用しているものが多いこと、教育大及び文科大では活動水準自体が3年間で低下しているものが4割から6割強に上がっていること、医無総大はほとんどが挑戦タイプに該当し、財務業績としては悪化傾向にあること、附属病院の経営が厳しいことは事実であるが、附属病院を有しない大学の方がより財務業績が悪化傾向にあること、である。

と は一体的なものであり、附属病院は診療収入という自己努力で増額が可能な活動があり、診療経費等のコスト管理を徹底することにより活動を高め財務業績も改善することが少なくとも3年間は可能であったということである。もちろん、いつまでも多くの患者を治療したり高度医療を実施することで増収、財務業績改善(純益増)をもたらす保証はない。しかし、教育大や文科大で教育研究活動を抑制し財務面で改善を図るものが相当の割合にあるのは、マイナスの影響がプラスを卓越した結果といえよう。また、教育大や文科大のように人文・社会科学系の学部のみを有するものでなく理工系学部を有する医無総大は、技術革新等を先導したり教育に反映させるべき活動水準が高まっているが、経費増に自己収入増が追いつかず財務業績が悪化していることを物語っている。

3. 人件費管理

国立大学は高等教育機関のなかでも人件費の比重が高い特色をもつ労働集約型の活動を行っている。これは、給与単価が高いだけでなく学生あたりの教員数が私立大学より多いためであり、業務費のうち人件費が占める割合は6割程度に達している。したがって、財務的に人件費管理が重要であるが、同時に教育研究活動は教職員の質と努力によって大きく左右されるため、適切な人的資源管理を行う必要がある。

しかしながら、政府の行政改革の一環として「簡素で効率的な政府を実現するための行政改革の推進に関する法律」(平成18年法律第47号)に基づき国立大学法人についても平成18年度以降5年間で5%以上の人件費削減をすることになった。この場合基準となる人件費とは、平成17年度の常勤役職員に支給された報酬、給与、賞与その他の手当の合計額であり、総人件費改革の対象経費となっている。このことは政府の人件費削減目標を達成することと国立大学法人の人件費削減につながることは概念的に別であることを意味する。人件費は国立大学法人が教育研究活動を実施するのに消費する資源の主要なものであり、活動水準が高くなれば自然と増加する性格を有する。前節で活動水準自体が増加している法人は全体の8割を超えていた(72/87)から、人件費管理を適切に実施して業務費を増やす工夫をしているはずである。

実際、総務大臣が定める「国立大学法人等の役員及び職員の給与の水準の公表方法等について(ガイドライン)」に基づき作成・公表される「総人件費の状況」は表3のような区分がなされている。そこでは、人件費管理の対象経費となる「給与、報酬等支給総額」に加え、退職手当支給額、非常勤役職員等給与及び福利厚生費が記載され、これらの合計として最広義人件費が掲記される。ここで退職手当支給額とは、常勤役職員に支給された退職手当、非常勤役職員等給与とは非常勤役職員、臨時職員等に支給された給与、諸手当、退職手当の合計額、福利厚生費とはすべての役職員(非常勤職員等を含む)に係る法定福利費と法定外福利費の合計額である。なお、非常勤役職員等給与には受託研究費その他競争的資金等により雇用される職員に係る費用及び人材派遣契約に係る費用等を含むため、財務諸表付属明細書の「役員及び教職員の給与の明細」における非常勤の合計と一致しない(上回る)。

国立大学法人について平成16年度から3年間で人件費がどのように変化したかをガイドラインの様式にしたがって整理したのが表3である。人件費改革の基準年度は平成17年度であることも影響して、「給与、報酬等支給総額」は全体で減少しているが、増加している大学も10校ある。一方、興味深いのは退職手当支給額、非常勤役職員等給与、福利厚生費はほとんどの大学で増加していて全体でも増加している。したがって、最広義人件費の他、年度変動や法人化で新たに必要になった雇用保険等を含む福利厚生費を除いた常勤の給与、報酬等と非常勤給与の合計も全体では増加している。

以上の事実は、国立大学法人が政府の方針を順守しつつ教育研究活動の充実を図ったため、業務費は増加したこと、つまり、その多くをしめる人件費も非常勤職員等の常勤職員以外の雇用の増加で対応したことを物語っている。いわゆる非正規雇用が国立大学の教育研究活動においても広がっ

ていることをどのように評価したらよいかは慎重な考察が必要であるが、常勤と非常勤の間での業務分担や責任の範囲等がいかなる状態になっているかの実態分析が何より求められよう。しかし、より注意深く読み解く必要があるのは、常勤職員給与の削減に加え非常勤職員給与を合計した額も4割の大学（34校）では3年間で減少していることである。業務費の減が3年間で約17%（15校）の大学で生じていた（表1参照）のと対照させると、常勤と非常勤給与減少の34校との差は人件費を切り詰めて教育研究等の物件費に充当し、少しでも活動水準の維持向上に努めた結果と推定される。

表3 人件費の変化（平成16年度から平成18年度）

費目	増加大学	減少大学	全体
給与、報酬等支給総額	10	75	-
退職手当支給額	52	33	+
非常勤役職員等給与	78	7	+
福利厚生費	74	11	+
最広義人件費	54	31	+
常勤給与等 + 非常勤給与	51	34	+

注：大学数が85校で平成18年度現在の87校でないのは、統合等した新富山大学及び筑波技術大学を除いたためである。以降の分析も断りのない限り同じ。

この推計を確認するため、大学特性別に人件費の変化を整理したのが表4である。旧帝大では活動水準の代理指標である業務費も100%増加していたが、最広義人件費及び給与総額も同様に100%増加している。人件費が犠牲になっていることはこれから確認できない。医科大も同じ傾向である。一方、教育大、理工大、医無総大については、最広義人件費及び給与総額が増加している割合より業務費が増加している割合が高いから、人件費及び給与が業務費のなかでも抑制されていることが確認できる。また、文科大では最広義人件費の増加している割合は業務費の増加している割合と一致するものの、給与総額が増加している割合は業務費が増加している大学の割合を上回っている。このため、給与面では抑制が緩和されているといえる。一方、医総大では業務費が増加している大学割合は87.2%に対して、最広義人件費が増加している大学割合及び給与総額が増加している大学割合はそれぞれ100%と73.3%であり、給与面では抑制されている。最後に、大学院大学では給与総額が増加している大学割合と業務費が増加している大学割合は一致しているから、給与に対する影響は中立的とみなせる。

このように、大学特性間で活動水準の変化と人件費の変化の間には違いがみられるが、旧帝大、医科大、文科大及び大学院大を除く集団では業務費確保のため人件費抑制が強く作用していることがわかる。同じ業務費でも労働の投入に対する報酬が大学間で違うことが教育研究活動にいかなる差を生じるか、活動成果と合わせ職員のモチベーション等について継続的な調査が必要と思われる。

表4 大学特性と人件費の変化

特性	最広義人件費が増加した割合	給与総額が増加した割合
旧帝大	100.0 %	100.0 %
教育大	25.0	16.6
理工大	50.0	50.0
文科大	33.3	66.6
医科大	100.0	100.0
医総大	100.0	73.3
医無総大	70.0	30.0
大学院大	50.0	75.0

最後に、常勤職員の削減を埋めている非常勤職員が大学のマンパワーとしてどのくらいの比重を占めているかを分析してみた(表5参照)。非常勤職員の人数については財務諸表の附属明細書における「役員及び教職員の給与の明細」に記載されているが、これには外部資金等で雇用される職員は含まれていないため、ここでは最広義人件費を構成する非常勤役員等給与で代表させて、人件費ベースで測定することにした。表5をみると旧帝大、医科大及び大学院大では非常勤比率が2割を超えていて、3年間で常勤給与と合わせた給与も増加している。他方、教育大及び医無総大は非常勤比率が10%未満であり、その他の大学も含め給与総額は3年間で低下している。退職手当や福利厚生費の変化は大学の教育研究活動に関する活動水準の変化と直接関係しないから、常勤と非常勤給与の増減はそのまま活動への人的資源の投入量変化と解してよい。この前提条件に従うと、法人化後の3年間で実質的な金額ベースで人的投入が増えているのは旧帝大と医科大及び大学院大に区分される特性グループであり、残りのグループは非常勤職員の増加(給与面での)を考慮しても人的投入が減っているといえる。表3最終行では増加している大学が6割となっていて、この分析と矛盾する印象を与えるが、表3はあくまでも増加か否かの分類であるのに対し、表5はグループ単位の増減率であることに留意する必要がある。国立大学セクター全体では最広義人件費が金額ベースで増加(表3最終行の末尾欄参照)していても、その原因は常勤職員給与の削減を上回る旧帝大、医科大及び大学院大の3つのグループの非常勤職員等給与の増、とりわけ旧帝大の増⁵が大ききことによる。

国からの基盤的財源措置の減少は確かに各大学共通に及んでおり、それへの財務的対応は収入面では自己収入等の増加と経費面では人件費の抑制にならざるをえない。しかしながら、大学特性によって戦略的対応が限定されるため、結果として活動水準や教育研究を支える人的資源の投入に差が生じていることがわかる。

表5 大学特性と非常勤比率及び給与の変化（平成16年度～18年度）

特性	非常勤比率（％）	常勤及び非常勤給与の増減（％）
旧帝大	20.02	+ 3.40
教育大	5.85	- 2.94
理工大	10.73	- 0.56
文科大	16.66	- 0.59
医科大	21.41	+ 5.89
医総大	14.46	- 0.86
医無総大	8.74	- 0.66
大学院大	24.38	+ 5.12

注：非常勤比率とは非常勤給与が常勤職員と非常勤職員の給与合計額に占める割合である。

4．大学特性と行動

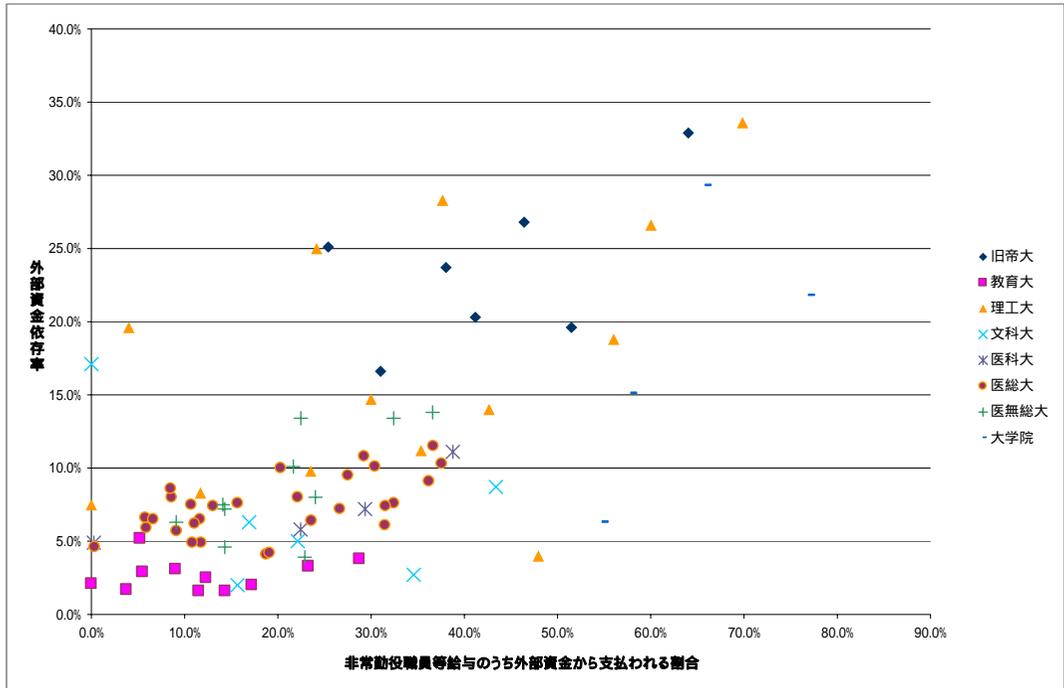
そこで本節では、国立大学と同様の活動を行っている独立行政法人を比較することで人件費にみられる戦略的対応がどのように異なるか、また、国立大学間で対応が異なる理由を財源面及び経費面で検討してみる。

まず、独立行政法人の研究開発業務を行うもので最大の産業技術総合研究所についてみると、常勤役職員の給与総額は平成16年度から18年度の間に4.1%増加し、最広義人件費も3.8%増加している。また、非常勤職員等給与は平成17年度と18年度の比較が行えるだけであるが3.3%の増加となっている。このように、常勤、非常勤の給与、あるいは退職手当や福利厚生費を含めた最広義人件費いずれも人的投入が増加している。一方、独立行政法人の中で国立大学に類似する教育研究業務を行っている水産大学校についてみると、同じ3か年で常勤役職員は0.3%の減、最広義人件費も1.7%の減に対し、非常勤職員等給与は0.2%増加となっている。

両法人とも運営交付金に対する効率化の影響は国立大学法人と同様に見られ、平成16年度から18年度にかけて産業技術総合研究所及び水産大学校は、それぞれ68,218、67,432、66,437及び2,190、2,177、2,182（百万円）と減少傾向にある。したがって、活動水準を高め、つまり、人件費を増加させるには受託研究等の自己収入等を増額させることになる。産業技術総合研究所は比較的外部資金を獲得しているのに対し水産大学校は少ない⁶ため、結果として金額ベースで非常勤職員が全体の職員（常勤＋非常勤）に占める割合は平成18年度でそれぞれ24.2%及び2.8%となっている。

この比較から、活動水準を維持向上する上で不可欠になっている非常勤職員の給与等はその多くを運営費交付金の算定基礎から除かれる外部資金から賄われていることが想定される。そこで、国立大学の収入に占める外部資金の比率と非常勤職員等給与のうち外部資金で支払われている部分の割合をプロットしてみると図1のようになる。

図 1



これから活動を支えるマンパワーを維持・向上させるには外部資金の獲得が鍵になっているといえる。現在のところ、この外部資金による非常勤職員の人的投入は主として研究活動についてなされていると推計されるが、常勤職員でも教員人件費への削減が強まっている状況からは教育活動についても外部資金依存型になる危険性がなくはない。今後、こうした事態の是非を含め教育システムの在り方について財源面・雇用面から検討をする必要がある。

一方、前節までは経費面を自己収入と業務費の関係あるいは人件費に焦点をあてて分析してきたが、大学の教育研究活動を把握するには業務費と人件費の関係が法人化によりどのように変化しているかを明らかにすることが必要である。前述したように多くの国立大学で活動水準は増大していたが、業務費の増に見合う人件費の増になっているか否かは常勤及び非常勤を含めたマンパワーの投入が業務量に比例しているかを示すものとして重要である。もし、教育研究の業務量だけ増加してマンパワーがむしろ減っていれば、人的生産性が向上したか、人件費に表れない常勤職員等の実質的労働負荷の増加で対応したことを意味するし、反対に増加していてもそれが業務費の伸びより高いか低いかでマンパワーへの依存度が異なることになる。そこで、業務費に対する人件費の弾力係数を平成16年度と平成18年度のそれぞれの業務費及び人件費を用いて算定することで評価する。具体的には3か年で業務費 OE が OE 変化し、これに対する人件費（常勤給与 + 非常勤給与）LC が LC だけ変化するから、業務費についての人件費の弾性係数（弾性値）は

$$\left(\frac{LC}{LC} \right) / \left(\frac{OE}{OE} \right)$$

で算定される。弾性係数がマイナスの場合は、業務費の増加に対して人件費が減少することを、また、プラスの場合は反対に増加することを意味する。さらに、係数が - 1 より小さいときは業務費 1 単位の増(減)より人件費はより大きく低下(増加)すること、+ 1 より大きいときは業務費 1 単位の増(減)より人件費はより大きく増加(減少)することになる。表6は弾性値の符号と絶対値の大きさで変化パターンを4つに区分し、それを大学特性別に示したものである。

表6 業務費に対する人件費の弾性係数と大学特性

大学特性	< -1	-1< <0	>1	0< <1	計
旧帝大	-	-	1 (14.3)	6 (85.7)	7 (100.0)
教育大	2 (16.6)	3 (25.0)	4 (33.3)	3 (33.3)	12 (100.0)
理工大	2 (18.2)	3 (27.2)	1 (9.1)	5 (45.4)	11 (100.0)
文科大	1 (16.6)	1 (16.6)	1 (16.6)	3 (50.0)	6 (100.0)
医科大	-	-	4 (80.0)	1 (20.0)	5 (100.0)
医総大	1 (3.3)	7 (23.3)	2 (6.7)	20 (66.7)	30 (100.0)
医無総大	-	6 (60.0)	1 (10.0)	3 (30.0)	10 (100.0)
大学院大	-	-	3 (75.0)	1 (25.0)	4 (100.0)

この表から明らかことは、第一に、旧帝大、医科大及び大学院大では業務の拡大・増大に伴い人件費は増大すること、第二に、医科大及び大学院大では業務費の増分以上に人件費が増えている大学が大半であること、第三に、その他の特性に区分される大学集団では業務費が3か年で伸びて活動水準が高まっても、人件費は伸びるどころか反対に減少している大学が4割から6割に上っていること、である。とりわけ、業務費が拡大しているにもかかわらず人件費が減少しているのは、常勤職員の人件費削減を前提にすると、非常勤職員による常勤職員の業務代替や新規・業務拡充対応が旧帝大・医科大・大学院大のように行えず、少ない非常勤職員の雇用で業務をこなしていることを意味し、3節での推論を支持している。この理由としては、上記3つの特性に区分される大学集団では公的研究費でも間接経費がつく⁷プロジェクトが多く採択されてきたこと及び受託研究でも金額が大きいことから事務処理などが効率的に実施できることが考えられる。

5. まとめ

国立大学の法人化は大学の自主性・自律性を向上させると同時に政府の財政圧力の高まりから政府外の資源調達を大学側に求めることを踏まえ、大学の財務構造が法人化以降の3年間でどのように変化しているかを分析した。その結果、基盤的な公財政支援の減少を補うべく自己収入等の拡大に努めており、多くの大学で活動水準を示す業務費は増大していることがわかった。しかし、自己収入の伸びが経費の増加においていない大学は半数に上っていて、長期的な財務の持続可能性を確保する上で問題があることが明らかにされた。また、経費の多くを占める人件費の分析からは、

常勤職員の減少を埋める非常勤職員等の補充は大学特性間で違いがみられ、旧帝大・医科大及び大学院大ではマンパワー全体の投入（貨幣価値換算）は3年間で増加しているものが多いが、その他の大学特性の大学では低下しているものが大半であることが示された。

かかる背景には自己収入増と経費増の関係が大学特性間で異なるなかで活動水準を高めようとした行動が影響していると考えられる。一部の大学では業務費の伸びに対して常勤給与と非常勤給与の合計が反対に減少しているものもあり、常勤職員への労働負荷の増加で支えられていると推計できる。

今後は、集計データで得られた推計を個別大学のデータを用いた分析で因果関係の解明を進めるとともに、個別大学レベル及び国立大学セクターの財務の持続可能性について検討を深めていく予定である。また、人口減少社会における高等教育需要に対応した大学教職員の人事管理にあり方について、特に常勤と非常勤の役割分担や雇用形態⁸について教育研究活動の活性化の見地から検討を深める必要がある。

脚注

1. ファンディングシステム全体のレビューについては Stehl et al. (2007) 参照。
2. いわゆる “third parties” からの資源獲得である。大学の財源獲得の国際的動向の紹介記事として Tilak (2005) 参照。
3. その意味で国立大学の取る戦略も静的なものではなく河合(2004)のいう動的な戦略論の視点が必要である。法人化は法制度としては完了したが実質面の変化は、Eckel and Kezar (2003)のいう長期にわたる transformational change と理解すべきものである。
4. 国立大学財務・経営センターが刊行している『国立大学の財務』の区分をいう。
5. 常勤と非常勤給与の3か年の増減計は19,268(百万円)でプラス(増加)であるが、そのうち旧帝大部分の増減は11,709と約6割を占める。
6. 運営費交付金収益に対する受託収益の比率を平成18年度財務諸表から計算すると、産業技術総合研究所は33.1%に対し水産大学校は5.9%である。
7. 科学研究費補助金のほとんどの種目で間接経費が認められるようになったのは平成19年度からであり、それまでは大型に限定されていた。
8. Guskin and Marcy (2003)は今後米国において教員人件費の削減が始まると予想している。

参考文献

- Clark, B.R. (1998). *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*. Oxford: Pergamon Press.
- Eckel, P. D. and A. Kezar (2003). *Taking the Reins: Institutional Transformation in Higher Education*. Westport: Praeger Publishers.
- Guskin, A.E. and M. B. Marcy (2003). “Facing the Future in the United States: Faculty Work, Student Learning and Fundamental Reform” G. Williams (ed.). *The Enterprising University: Reform, Excellence and Equity*. Buckingham: Open University Press.
- 河合忠彦(2004)『ダイナミック戦略論』有斐閣。
- Shattock, M. (2005). “European Universities for Entrepreneurship: Their Role in the Europe of Knowledge. The Theoretical Context”. *Higher Education Management and Policy*, Vol.17, No.3, pp.241-256.

- Strehl, F., S. Reisinger and M. Kalatschan (2007). Funding Systems and their Effects on Higher Education Systems”, *OECD Education Working Papers*, No.6.
- Tilak, J. B. G. (2005). “Global Trends in the Funding of Higher Education”. *IAU Horizons*, Vol.11, No.1, pp.1-3.