

Reforms in Japanese National Universities - From the Institutional Perspective -
January 26, 2009 International Symposium on the Higher Education Policy Reforms and Consequences
Kensuke Mizuta Center for National University Finance and Management mizuta@zam.go.jp

国立大学の改革 - 個別機関ベースの観点から -
2009年1月26日 (月) 国際シンポジウム：高等教育システムの改革とその結果 資料
国立大学財務・経営センター 水田健輔 mizuta@zam.go.jp

Contents
<ul style="list-style-type: none">• What Became Available for Individual Institutions?• Flexibility and Fiscal Constraint• Reform Measures in Individual Institutions<ul style="list-style-type: none">• Education• Research• Public Services• Internal Administration• Consequences of the Recent Reforms in the Sector - Survey Analyses -• Comparative Study on Internal Budgeting Systems• Conclusion
Kensuke Mizuta

発表内容
<ul style="list-style-type: none">• 個別機関に何が可能となったか？• 機関運営の柔軟性と財政的制約• 個別機関における改革方策<ul style="list-style-type: none">• 教育• 研究• 社会貢献• 内部管理• 国立大学における最近の改革の結果－アンケート調査結果より－• 内部予算制度の比較研究• 結論
水田健輔

Flexibility and Fiscal Constraint

- Aims under the Japanese National University Corporation Act
- Meeting national needs for their education and research functions.
- Improving the level of Japanese higher education and academic research, and developing them with taking the equity into account.
- National government has to take their education and research function into account when it apply this act to them.
- Background of the Incorporation
 - Meeting the severe fiscal pressure.
 - Japanese Gross Public Debt=179% as a percent of GDP in 2007 (OECD Economic Outlook).
 - Libertarian concepts had dominated Japanese policy context especially since 2001.
 - Public sources for them have been distributed in more contestable manner.

5

Kensuke Mizuta

機関運営の柔軟性と財政的制約

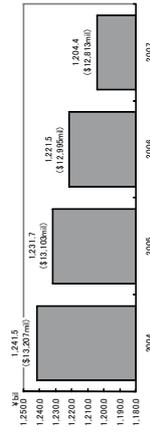
- 国立大学法人法における法人間の目的
 - 大学の教育研究に対する国民の要請にこたえる。
 - 我が国の高等教育及び学術研究の水準の向上と均衡ある発展を図る。
- 国は、この法律の運用に当たっては、国立大学及び大学共同利用機関における教育研究の特性に配慮しなければならない。
- 法人化の背景
 - 財政改革の圧力
 - 日本の公的総債務残高=2007年現在GDP比179% (OECD Economic Outlook)
 - 特に2001年以降、リバタリアンの考え方が日本の政策意思決定を支配し始めた。
- その流れで、国立大学に対する公的財源は、より競争的に配分されることとなった。

5

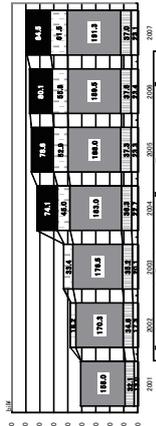
水田健輔

Flexibility and Fiscal Constraint

- Operating Grant (Non-Contestable fund)



- Competitive Funds

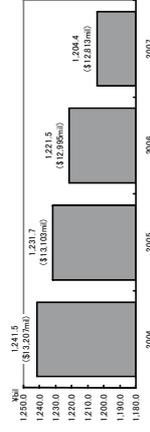


6

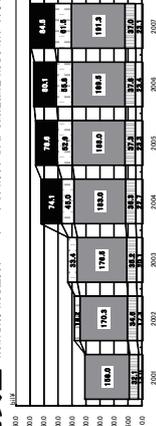
Kensuke Mizuta

機関運営の柔軟性と財政的制約

- 運営費交付金(基盤的資金)



- 競争的資金 (特別教育研究経費、COE、GK、科研費、戦略的創造推進研究事業、科学技術振興調整費)



6

水田健輔

Reform measures in Individual Institutions

- Case Studies: Reforms in Education
- Faculty Development has taken hold since late '90s.
- Evaluation systems on faculty members' teaching activities have been introduced and tried to be linked with their compensation.
- Some institutions have started the challenges to measure their educational outcomes.
- Making consortia for providing a variety of educational programs in collaboration with other institutions (including private and local public institutions).

7

Kensuke Mizuta

個別機関による改革方策

- 教育についての改革取組事例
- ファカルティ・デベロップメントは、90年代後半にすでに定着していた。
- 教員の教育評価システムが導入され、またその結果を給与・手当に反映させる試みも始まっている。
- いくつかの大学では、教育成果の計測を試みることも出てきている。
- 多様な教育プログラムを提供するために、国公私を問わず、コンソーシアムを形成する取り組みも行われている。

7

水田健輔

Reform measures in Individual Institutions

- Case Studies: Reforms in Research
- Evaluation systems on faculty members' research performance have been introduced and tried to be linked with their research budget and/or compensation.
- The amount of external competitive funds awarded to them is a critical criterion. In some institutions, faculty members had not applied to any contestable funding schemes have been punished.
- Revising the allocation systems of research budget to departments for focusing the resource on specific areas or encouraging active researches.
- Making consortia for enhancing the research capacity and interdisciplinary projects in collaboration with other institutions (including private and local public institutions).

8

Kensuke Mizuta

個別機関による改革方策

- 研究についての改革取組事例
- 研究成果に対する教員評価システムが導入され、研究資金の配分や給与・手当への結果の反映が試行されている。
- 外部研究資金の獲得額が重要な評価項目となっている。また、いくつかの大学では、競争的資金への応募をしながら教員に対してペナルティを課している。
- 内部の研究資金配分システムを変更し、特定分野に重点的な配分を行ったり、研究活動を活性化させるための仕組みを考慮している
- 研究能力を拡張し、また学際的研究を発展させるために、国公私を問わず他の大学とコンソーシアムを形成する取り組みも行われている。

8

水田健輔

Reform Measures in Individual Institutions

- Case Studies: Reforms in Public Services
- Promoting the collaboration with local authorities (e.g. shared construction projects).
- Promoting the mutual cooperation with private enterprises (e.g. accessible databases of technological seeds).
- Vitalizing the activities of institutions' regional collaboration centers (e.g. lending or sharing high-tech equipments to/with regional enterprises).
- Providing more extension courses than before.

9

Kensuke Mizuta

個別機関による改革方策

- 社会貢献に関する改革取組事例
- 地方公共団体との協力の推進 (例：共同での施設整備など)。
- 民間企業との協力の推進 (例：技術シーズのデータベース公開など)。
- 地域連携センターなどの内部機関の活動活性化 (例：高度技術機器の地元企業への貸出や共同購入など)。
- 公開講座やエクステンションの拡大。

9

水田健輔

Reform measures in Individual Institutions

- Case Studies: Internal Administration (1)
- Saving Measures:
 - Cutting personnel costs for achieving the government setting targets (efficiency rule: 1% per year / 5% of personnel cost for 5 years).
 - Postponing filling up vacancies of retirees. Promoting early retirement. Recruiting non-tenured faculty. Reducing the capacity of administrative staff. Revising a salary table. Decentralizing the personnel cost management to departments.
 - Promoting outsourcing (e.g. accounting transaction of travel expenses and/or payroll, drivers of official vehicles, caretakers of employees' accommodation, secretaries for senior executives, catering in hospitals and/or affiliated schools, IT specialists, librarians and so forth).
 - Revising the contracts with private entities for saving expenses (e.g. utilities, maintenances, security guards and so forth).

10

Kensuke Mizuta

個別機関による改革方策

- 内部管理に関する改革取組事例 (1)
- 経費節減策：
 - 政府目標に達した人件費の削減 (効率化係数1%/総人件費改革5年間で5%)。
 - 退職者不補充。早期退職制度。任期付教員の採用。職員定数の削減。給与表の改訂。郵局への人件費管理権限委譲 (ポイント制など)。
 - アウトソーシングの推進 (例：旅費や給与計算、公用車運転手、職員宿舍の管理人、役員秘書、附属病院や附属学校の給食、情報技術職員、図書館職員など)。
 - 経費節減のための契約見直し (例：水道光熱費契約、保守契約、保安業務契約などの長期契約化等)。

10

水田健輔

Reform measures in Individual Institutions

- Case Studies: Internal Administration (2)
- Earning Measures:
 - Enhancing the collection of tuition fees.
 - Encouraging the fund-raising activities (e.g. gifts).
 - Managing the accumulated surplus more profitably.
 - Enhancing the public relations activities (e.g. publicities, advertisement and so forth).
 - Encouraging the faculty earn more external competitive sources.

11

Kensuke Mizuta

個別機関による改革方策

- 内部管理に関する改革取組事例 (2)
- 収入確保策：
 - 学納金の確実な徴収。
 - 寄付金等の収入拡大。
 - 剰余金の運用見直し。
 - 広報活動の強化 (例：パブリシティや宣伝など)。
 - 教員の競争的資金獲得の促進。

11

水田健輔

Reform measures in Individual Institutions

- Case Studies: Internal Administration (3)
- Enhancing Internal Management:
 - Making the organizational structure flat for faster decision-making.
 - Some merit rating systems for administrative staff have been introduced and tried to be linked with their compensation.
 - Hiring external experts (e.g. in the areas of finance, law, international relations and so forth).
 - Revising the internal budgeting system.
 - Securing prioritized/strategic portion of budget under the president's and/or the senior executive's discretion. Including some incentive systems in providing faculty's budget.
 - Enhancing the effective use of their space and facilities.
 - Starting changing the spaces faculty occupied.
 - Enhancing the use of ICT for making the routine works more efficient.

12

Kensuke Mizuta

個別機関による改革方策

- 内部管理に関する改革取組事例 (3)
- 内部管理改善策：
 - 迅速な意思決定を可能にする組織体制のフラット化。
 - 職員の人事評価システム導入と結果を給与・手当に反映する試み。
 - 外部専門家の雇用 (例：財務、法務、国際関係など)。
 - 内部予算制度の改革。
 - 重点的・戦略的経費予算の確保。教員への教育研究予算に対するインセンティブ制度の導入。
 - 施設・スペースの有効活用 (スペースチャージの導入など)。
 - 情報技術の活用による業務の効率化。

12

水田健輔

Reform Measures in Individual Institutions

- Individual institutions have enjoyed their increased discretion, and they have actively tried to carry out a number of measures for enhancing the quality of their education, research and public services.
- Individual institutions have tried to differentiate their positions in Japanese higher education market.
- They have entered more contestable environment under the government's severe fiscal pressure.
- Their challenge is to cope with their resource scarcity and to activate their core functions simultaneously.
- A dichotomization (or disparity) has appeared in this sector.

13

Kenjiuke Mizuta

個別機関による改革方策

- 個別機関は、拡大した裁量を活かして、教育、研究、社会貢献の質を高めるために数々の方策を積極的に実施するようになった。
- また、高等教育市場における差別化をはかるための努力も行っている。
- そして、政府の財政改革の圧力のもとで、より競争的な環境に突入した。
- つまり、財政改革下の財源不足のもとで、いかに基盤的な活動を活性化するかという挑戦に直面している。
- こうした中、二極化（あるいは格差）と呼ばれるものが、国立大学セクターに現れ始めた。

13

水田健輔

Consequences of the Recent Reforms in the Sector - Survey Analyses -

- CNUFEM conducted a survey on the impact of the incorporation of national universities in the beginning of 2006.
- Presidents and CFOs of 84 out of 87 universities responded to this survey.
- Key Terms:
 - Core Educational Funds
 - Instructional funds allocated to faculty by an institution
 - Salary is not included
 - Core Research Funds
 - Research funds allocated to faculty by an institution
 - Salary is not included

14

Kenjiuke Mizuta

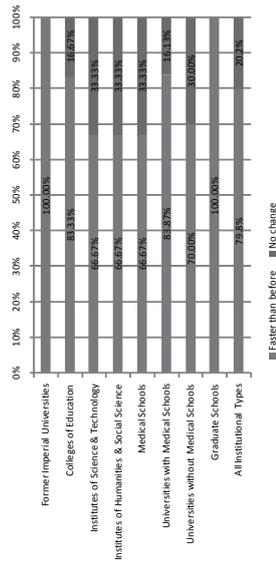
国立大学における最近の改革の結果 —アンケート調査結果より—

- 国立大学財務・経営センターでは、2006年初頭に、国立大学法人化の影響について、アンケート調査を行った（現在、新しい調査を実施中）。
- 2006年時点の87大学中、84大学の学長および財務担当理事から回答を頂いた。
- 用語の定義
 - 基盤的教育費
 - 教員に配分される教育経費
 - 人件費を含まない
 - 基盤的研究費
 - 教員に配分される研究経費
 - 人件費を含まない

14

水田健輔

Perceived Changes in the Speed of Internal Decision-Making: Before and After 2004

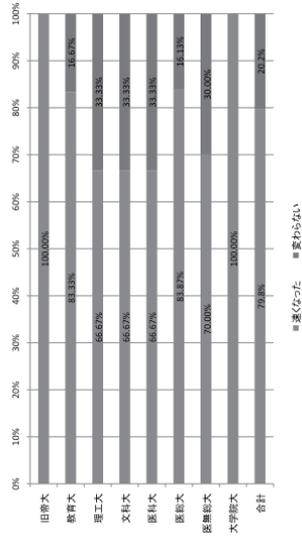


- In all types of institution, the majority of presidents felt that the internal decision-making became more rapid than before.

15

Kosuke Mizuta

内部意思決定のスピードは法人化後に変わったか？（学長の回答）

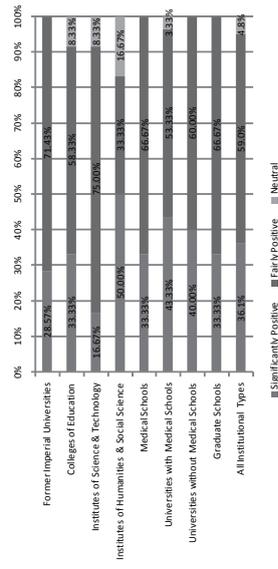


- すべての大学類型で、学長の大多数は、意思決定のスピードが法人化前より速くなったと評価している。

15

水田健輔

Perceived Changes in the Efficiency of Internal Administration: Before and After 2004

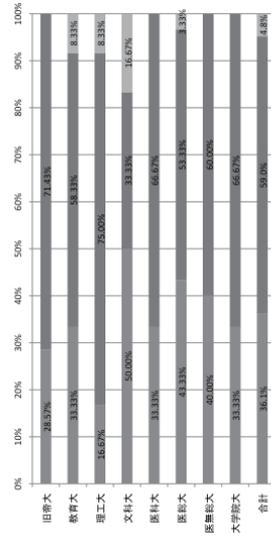


- In all types of institution, the majority of presidents felt that the internal administration became more efficient than before.

16

Kosuke Mizuta

内部管理の効率性は、法人化後にどのように変ったか？（学長の回答）

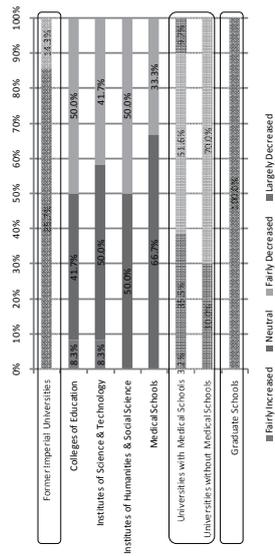


- すべての大学類型で、学長の大多数は、内部管理の効率性が法人化前より高まったと評価している。

16

水田健輔

Perceived Changes in Core Educational Funds: Before and After 2004

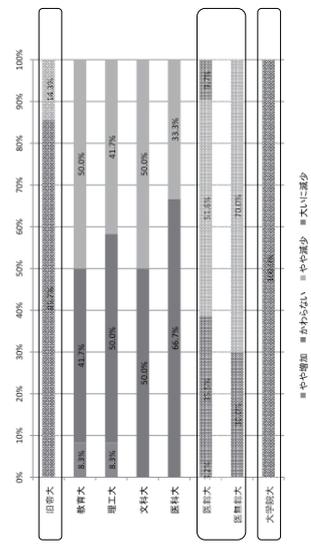


- Relatively research competitive universities felt no change.
- Most of comprehensive universities felt negative impact.

47

Kensuke Mizuta

基盤的教育費は、法人化前と比較してどのように変わったか？(財務担当理事の回答)

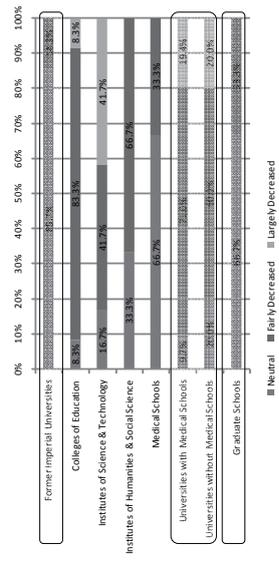


- 比較的研究力の強い大学類型は、ほとんど影響を感じていない。
- その他の総合大学は、減少を強く感じている。

17

水田健輔

Perceived Changes in Core Research Funds: Before and After 2004

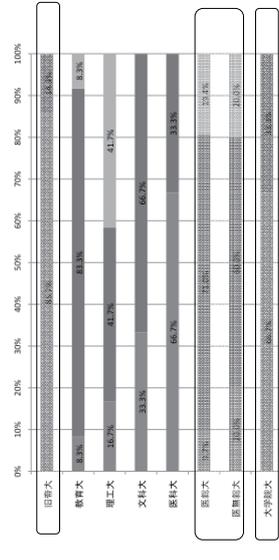


- Similar impact is found for core research funds in this chart.
- Three institutional types felt they decreased their core research funds

18

Kensuke Mizuta

基盤的研究費は、法人化前と比較してどのように変わったか？(財務担当理事の回答)

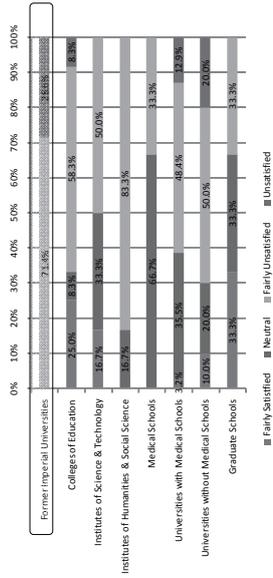


- 基盤的教育費とほぼ同じ傾向が確認できる。

18

水田健輔

Satisfaction Level: To what extent are you satisfied with a current funding level of core educational funds

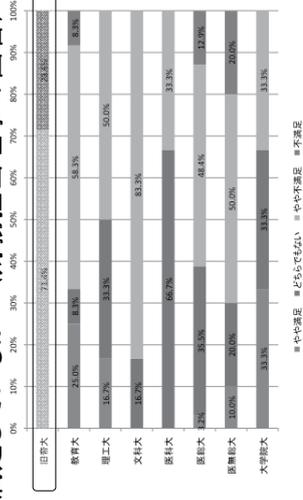


- Former imperial universities show strong dissatisfaction.

19

Kensuke Mizuta

満足度:2006年時点の基盤的教育費にどの程度満足しているか？(財務担当理事の回答)

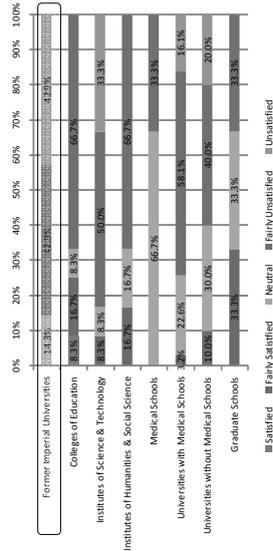


- 旧帝大は、強い不満を示している。

19

水田健輔

Satisfaction Level: To what extent are you satisfied with a current funding level of core research funds

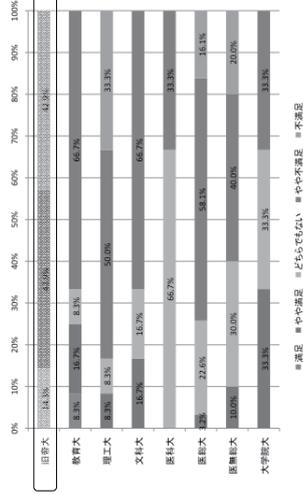


- Former imperial universities show strong dissatisfaction.

20

Kensuke Mizuta

満足度:2006年時点の基盤的研究費にどの程度満足しているか？(財務担当理事の回答)

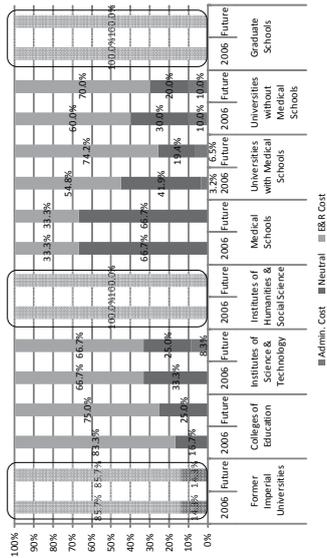


- 同じく、基盤的研究費についても、旧帝大は強い不満を持っている。

20

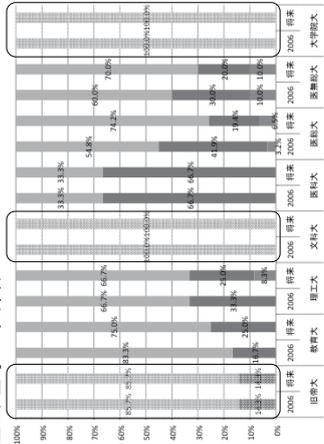
水田健輔

Between administrative cost and educational & research cost, which cost did you secure first in 2006? Do you think if such an emphasis will be changed onward?



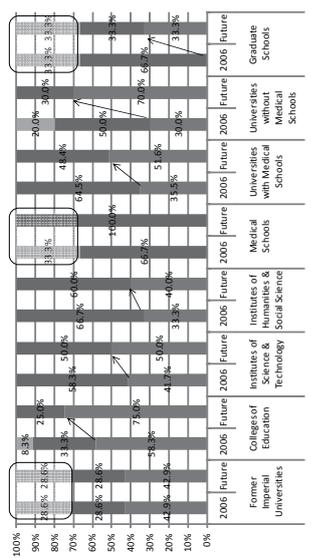
- Former imperial universities and graduate schools were able to focus more attention on their E & R activities.

2006年時点で管理経費と教育研究経費のどちらを優先しているか？また、それ以降はどちらを優先するつもりか？ (財務担当理事の回答)



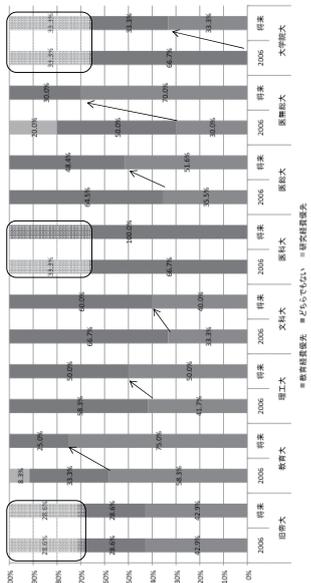
- 旧帝大、文科大、大学院大は、教育研究経費をより優先して考えることができる。

Between educational cost and research cost, which cost did you secure first in 2006? Do you think if such an emphasis will be changed onward?



- Only handful institutions chose "Research cost" over "Educational Cost"
- More institutions shift their emphasis to educational cost from research cost

2006年時点で教育経費と研究経費のどちらを優先しているか？また、それ以降はどちらを優先するつもりか？ (財務担当理事の回答)



- 研究経費を教育経費より優先している機関は、ほとんどない。
- 教育経費重視に移る機関がほとんどを占めている。

Consequences of the Recent Reforms in the Sector - Summary of Survey Analyses -

- From the presidents' perspective, the incorporation of national universities brought more efficient administration in individual institutions.
- They have made every effort to achieve the national target of fiscal reform measures, and they have actually achieved them.
- On the other hand, the public sources for this sector have been gradually reduced, and distributed among institutions in more contestable manner based on their research competitiveness.
- Under such circumstances, winners win more and losers lost more...a dichotomization has been progressing.

23

Kensuke Mizuta

国立大学における最近の改革の結果 - アンケート調査結果のまとめ -

- 学長の観点からみると、国立大学の法人化は、より効率的な内部管理をもたらした。
- 国立大学法人は、財政改革の目標を達成するためあらゆる努力をしており、実際に目標値をほぼ達成している。
- その一方で、国立大学に対する公的財源は減少の一途をたどっており、また主に研究競争力にもとづいて、競争的に配分される割合が増えている。
- このような状況下、勝者は勝ち続け、敗者は負け続けるようなかたちとなり、二極化が進行している。

23

水田健輔

Comparative Study on Internal Budgeting Systems

- Comparing three types of institutions' internal budgeting systems:
 - Top Research Led Institution (an institute of science & technology)
 - Traditional Research Oriented University (a comprehensive university with medical school)
 - Regional Comprehensive University (a comprehensive university without medical school)
- Confirming the relative resource abundance or scarcity affected their internal budgeting systems.

24

Kensuke Mizuta

内部予算制度の比較研究

- 次の3種類の国立大学の内部予算制度を比較：
 - トップレベルの理工系研究大学
 - 医学部を持つ研究志向の強い総合大学
 - 医学部を持たない地方総合大学
- 財源の充実度が、内部予算制度におよぼす影響を確認した。

24

水田健輔

Comparative Study on Internal Budgeting Systems

	Top Research Led University (A)	Traditional Research Oriented University (B)	Regional Comprehensive University (C)
Basic Characteristics of RAM	Centralised	Centralised	Centralised
Budgeting Process	Top-Down Incremental & zero-based	Top-Down Incremental	Top-Down Incremental
Responsibility	Executive Board	Chief Financial Officer (CFO)	Executive Board
Basis for allocation of core teaching income & cost allocation	Formula	Formula	Formula
Basis of Formula	Staff and student numbers	Student numbers	Student FTEs
Core Research income & cost allocation	Formula	Formula plus negotiation	Formula
Basis of Formula	Staff FTEs	Staff number and number of external research applications	Staff number
Method used for recovery of central overheads	Top slice out of gross income	Top slice out of gross income	Top slice out of gross income

25

Kensuke Mizuta

Comparative Study on Internal Budgeting Systems

- Core teaching and research costs are allocated using formulaic methods that reflect the traditional methods used before the national universities were incorporated.
- The formulae are very simple and based upon staff and student numbers, but the longer term aim is to introduce competitive resource allocation that reflects a faculty's intention and ability to generate external (public and non-public) funding.

26

Kensuke Mizuta

内部予算制度の比較研究

	トップ理工系大学 (A)	研究志向総合大学 (B)	地方総合大学 (C)
基本的な予算の性格	集権的	集権的	集権的
予算プロセス	トップダウン	トップダウン	トップダウン
予算のベース	増分主義 & ゼロベース	増分主義	増分主義
予算策定で最も発言力のある組織・個人	役員会	財務担当理事	役員会
教育経費の配分方法	計算式	計算式	計算式
計算式のベース	教員数と学生数	学生数	学生数
研究経費の配分方法	計算式	計算式と交渉	計算式
計算式のベース	教員数	教員数と競争的資金申請数	教員数
中央管理経費の確保	最初に一定額を確保	最初に一定額を確保	最初に一定額を確保

25

水田健輔

内部予算制度の比較研究

- 基盤的な教育・研究予算は、計算式で配分されており、計算式は、法人化前の伝統的方法（積算校費）の影響を残している。
- 計算式は、至ってシンプルであり、教員数や学生数をベースとしている。しかし、教員の外部資金獲得意欲・実績にもとづいた競争的配分が導入されている。

26

水田健輔

Comparative Study on Internal Budgeting Systems

- University (A)
 - Innovative and Discretion-Based Decentralisation
 - in its partial use of zero-based budgeting
 - in its willingness to allow budget centres to carry forward their annual surpluses and deficits
 - Strategic Allocation
 - It holds back 6.5% of total budget for future-oriented strategic allocation
 - (B) has just 3.6% and (C) has far less (2.0%)
 - Encouraging faculty or departmental managers
 - They take responsibility for their own budgets and think carefully about performance management
 - Entrepreneurial in its virtuous cycle

27

Kensuke Mizuta

内部予算制度の比較研究

- 大学 (A)
 - 革新的かつ裁量をベースにした分権化が進んでいる。
 - ゼロベース予算を部分的に採用。
 - 過年度の予算の剰余を翌年度に繰越可。
 - 重点的・戦略的経費予算
 - 総予算の 6.5% は、将来的な目的のために確保。
 - 大学(B) は 3.6%、大学 (C) は 2.0%。
 - 部局の権限強化
 - 予算定プロセスなどで責任ある参画が求められ、部局の業績を注意深く管理している。
 - 起業家的な好循環

27

水田健輔

Comparative Study on Internal Budgeting Systems

- University (B)
 - Responsibility-based Decentralisation
 - Academic departments have budgetary responsibility for their administrative costs
 - Its formula includes some performance related elements
 - High level of Involvement of Academics
 - Its Education and Research Council holds the substantially strongest power in its budgeting process
 - Centre has more decisive power in (A) and (C)
 - Negotiations and Competitions
 - It is less abundant in resource than (A)
 - Coalition based model is theoretically more fits to it (Hills & Mahoney, 1978)

28

Kensuke Mizuta

内部予算制度の比較研究

- 大学 (B)
 - 責任をベースとした分権化が進んでいる。
 - 管理経費の予算責任が学部・学科に移譲されている。
 - 配分計算式に業績関連項目が含まれている。
 - 教員の予算策定への参加度が高い。
 - 法的規定で権限を持たない教育研究評議会が内部予算の最終決定を行う点で特異である。
 - 大学 (A) と大学 (C) は、本部の権限がより強い。
 - 交渉と競争
 - 財源の余裕は大学 (A) ほどではない。
 - 部局間で予算の取り合いと交渉が激しくなる連立型モデルが、理論的には合致している (Hills & Mahoney, 1978)。交渉を重視している点にその傾向がみられる。

28

水田健輔

Comparative Study on Internal Budgeting Systems

- University (C)
- Strictly Bureaucratic Approach
 - It adopts bureaucratic / formulaic approach
 - Theoretically, the coalition model is expected to fit for it. Is it explainable by the cultural context? (Hofstede & Hofstede, 2005)
- Different Type of Formulae
 - Its formulae aim at how its scarce resource are allocated equally amongst its departments (point based approach)
 - The formulae of (A) and (B) are based on unit-price per student / teacher for core activities
- External Check
 - Its Administrative Council which has more than half of members from outside substantially finalises its annual budget

29

Kensuke Mizuta

内部予算制度の比較研究

- 大学 (C)
- 明確な根拠にもとづいた行政的アプローチ
 - 厳密な計算式にもとづいて機械的に配分されている。
 - 財源の余裕度からみると予算の取り合いが激しくなる連立型モデルが理論上当てはまるが、全く逆のアプローチをとっている。文化的違い? (Hofstede & Hofstede, 2005)
- 異なる計算式の採用
 - この大学の予算配分計算式は、希少な財源をどのように公平に部署間に配分するかということに重点を置いている (点数割合制)。
 - これに対して、大学 (A) と大学 (B) の計算式は、学生当たり、教員当たりの単価をベースとしている。
- 外部チェックの重視
 - 過半数を学外者が占めなければならない経営協議会が内部予算の最終決定者となっている。

29

水田健輔

Comparative Study on Internal Budgeting Systems

- Refunding of Overhead to Departments
 - It is a common incentive system for departments to earn more external research funds in Japan
- Refunding rate:
 - University (A): 35%
 - University (B): 50%
 - University (C): 60%
- Correlation between Resource Scarcity and Refunding Rate
 - More scarce resource \leftrightarrow More refunding rate
 - Universities facing resource scarcity refund more percentage of overhead to their departments for filling departmental shortfalls

30

Kensuke Mizuta

内部予算制度の比較研究

- 外部資金のオーバーヘッドの部局再配分
 - 日本では、外部資金の獲得意欲を高めるために、通常使用されているインセンティブ制度。
- 再配分率:
 - 大学 (A): 35%
 - 大学 (B): 50%
 - 大学 (C): 60%
- 財源の状況と再配分率の関係
 - より大きな財源の不足 \leftrightarrow より高い再配分率
 - 財源不足に悩む大学ほど、オーバーヘッドの多くの割合を部局に再配分し、教育研究経費の不足を補っている。

30

水田健輔

Conclusion

- Conclusion
- Under the current fiscal pressure, Japanese national universities have been pursuing their efficient administration as possible as they could. As an efficiency measure, their incorporation has been successful so far. But,
- The basis of resource allocation from the government to individual institutions is on the concept of Selection and Concentration under the contestable environment although "developing them with taking the equity into account" is stipulated in the National University Corporation Act.
- The current competitive public sources are mainly provided to their Research function but Education and Public services functions; therefore, research competitive institutions won, win and will win, but education-oriented institutions lost, lose and will lose. A dichotomization appeared.
- The basis of institutional resource allocation might be affected by their resource scarcity; therefore, the dichotomization also affects the institutional financial management.

Kensuke Mizuta

31

結論

- 厳しい財政改革の圧力のもとで、日本の国立大学は、効率的な組織運営に全力を傾けている。効率化の方策としては、法人化は今のところ成功といえる。しかし、
- 政府から個別機関への財源配分は、競争的な環境下で、選択と集中の概念に支配されている。しかし、法人法には「均衡ある発展」が謳われていたはずである。
- 現行の公的競争資金は、教育というよりも研究機能にもとづいて配分されるものであり、研究競争力の強い大学が勝者となり、教育に力を入れても敗者となってしまう。ここに二極化の問題が現れる。
- なお、機関内の予算制度は、財源の余裕度に影響を受ける傾向にあり、この二極化は大学内部の財務管理にも影を落としている。

水田健輔

31

Reference

- Center for National University Finance and Management (CNUFEM) (2007). *The Comprehensive Research on the Actual State of the National University Corporations' Finance and Management (Kokuruidaijigaku-Hojin no Zaimu-Katei no Jizai nikanaru Sougouki-Kanryo)*. The final report of the research project (headed by Dr. Ikuro Amano) awarded grants-in-aid for scientific research by the Japan Society for the Promotion of Science.
- Center for National University Finance and Management (CNUFEM) (2008). *Case Studies of National University Corporations' Challenges in Financial Management and Administration in FY2006 (Hisei-18-Sendo Kokuruidaijigaku-Hojin Zaimu-Katei nikanaru Torihumi-Jirei)*. The report collecting case studies abstracted from individual universities' annual performance reports of FY2006.
- Hills, Frederic S & Mahoney, Thomas A. (1978). "University Budgets and Organizational Decision Making". *Administrative Science Quarterly*, September 1978, volume 23: 454-465.
- Hofstede, G. & Hofstede, G. J. (2005). *Cultures and Organizations Software of Mind*, Mc Graw Hill.
- Mizuta, K. & Yanagura, T. (2008). "Fiscal Constraint and the Incorporation of National Universities in Japan: Some Lessons Learned before the End of the First Management Term 2004-09", accepted by the 33rd Association for the Study of Higher Education Annual Conference held at Jacksonville, Florida, the United States, during November 5-8, 2008.
- Woods, M. & Mizuta, K. (2008). "University Budgeting and the Use of Resource Allocation Models for Decision-Making: A Comparison of Practice in English and Japanese Universities", accepted by the 5th International Conference on Accounting, Auditing & management in Public Sector Reforms (EIASM) held at Amsterdam, Netherlands, during September 3-5, 2008.
- Other sources from the website of Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology (MEXT).

Kensuke Mizuta

32

参考文献

- 国立大学財務・経営センター 2007, 「国立大学法人の財務・経営の実態に関する総合的研究 J」, 日本学術振興会・科学研究費補助金・最終報告書 (研究代表者: 天野郁夫)
- 国立大学財務・経営センター 経営相談室財務経営支援研究会 2008, 「平成19年度 国立大学法人財務・経営に関する取組事例」 (平成19年度業務実績報告書より)
- Hills, Frederic S & Mahoney, Thomas A. 1978, "University Budgets and Organizational Decision Making", *Administrative Science Quarterly*, September 1978, volume 23: 454-465.
- Hofstede, G. & Hofstede, G. J. 2005, *Cultures and Organizations Software of Mind*, Mc Graw Hill.
- Mizuta, K. & Yanagura, T. 2008, "Fiscal Constraint and the Incorporation of National Universities in Japan: Some Lessons Learned before the End of the First Management Term 2004-09", accepted by the 33rd Association for the Study of Higher Education Annual Conference held at Jacksonville, Florida, the United States, during November 5-8, 2008.
- Woods, M. & Mizuta, K. 2008, "University Budgeting and the Use of Resource Allocation Models for Decision-Making: A Comparison of Practice in English and Japanese Universities", accepted by the 5th International Conference on Accounting, Auditing & management in Public Sector Reforms (EIASM) held at Amsterdam, Netherlands, during September 3-5, 2008.
- その他、データ・図表等については文部科学省のウェブサイトより参照。

水田健輔

32