

高等教育機関の財政経営と管理：
アメリカ

Originally published by the OECD in English under the title:
“OECD IMHE-HEFCE PROJECT ON
INTERNATIONAL COMPAPATIVE HIGHER EDCATION
FINANCIAL MANAGEMENT AND GOVERNANCE
FINANCIAL MANAGEMENT AND GOVERNANCE IN HEIS:
UNITED STATES”

© OECD 2004 All rights reserved

目 次

序章	171
第 1 節 目的	
第 2 節 本論の構成	
第 1 章 全米の概要	172
第 1 節 機関と学生	
第 2 節 連邦及び州政府の役割	
第 3 節 州間の違い	
第 4 節 政府と大学の関係	
第 5 節 州と大学間における予算および財政の違い	
第 6 節 現在の状況	
第 7 節 州の選択	
第 2 章 ケンタッキー	181
第 1 節 ケンタッキーにおける州法上の公立高等教育の位置づけ	
第 2 節 現在の政策状況	
第 3 節 政策手段についての記述	
第 4 節 州の政策手段と機関の財務管理	
第 3 章 ノースダコタ	197
第 1 節 ノースダコタにおける公立高等教育の州法上の位置づけ	
第 2 節 現在の政策状況	
第 4 章 分析と結論	211
第 1 節 ケンタッキーとノースダコタの比較	
第 2 節 長期的関心・リスク	
第 3 節 結論	
参考文献 Selected references	
図 1 ~ 20	
付録 Appendices	

図 一 覧

- 図 1 設置主体別機関比率 1999年秋
- 図 2 設置主体別学生比率 1999年秋
- 図 3 アメリカ高等教育財政概念図
- 図 4 経常収入の比率 学位授与機関 1995-6年
- 図 5 経常収入の比率 公立学位授与機関 1995-6年
- 図 6 高等教育への州政府歳出額 1人当たり2002年
- 図 7 公立4年制大学教育費財源比率 1999-2000年
- 図 8 低所得家庭用政府ペル奨学金に対する州奨学金比率 2000-1年
- 図 9 高等教育の州ボードの権限 2002年
- 図 10 州の統制レベルと機関の法的地位
- 図 11 収入源の変化 1959-60～1995-96年
- 図 12 高等教育における州の役割変化
- 図 13 州の高等教育財政の変化
- 図 14 ケーススタディの基本的事実
- 図 15 学生数 2002年秋
- 図 16 財源別収入 2000-01年
- 図 17 プログラム別支出 2000-01年
- 図 18 学生数 2002年
- 図 19 財源別収入 2000-01年
- 図 20 フルタイム換算学生一人当たり教育と一般支出

序章

第1節 目的

本論の目的は、高等教育機関の発展および機関の財政管理と経営の効率化をはかる作業の一環として、アメリカにおける政府の役割を解説し、分析することである。本報告はOECD-IMHE-HEFCE プロジェクトに用意された各国報告の1つである。本論は基本的にアメリカ人以外の読者を想定し、同様な課題に対する各国のアプローチを比較するための情報提供を意図したものである。本論での見解は著者自身のものもであって、所属機関のそれではない。

このプロジェクトの他の参加国も各国レポートを作成している。アメリカの高等教育が複雑なので、国際比較のため全米の概要と2州の事例研究を行った。アメリカ全体でなく州を詳細に記述分析するのは、アメリカでは機関と政府間の財政管理関係が、州レベルで顕著であり国際比較に適切であるという理由からである。連邦政府の役割は重要ではあるが、限定されたものでしかない(市民権、環境、雇用政策のような憲法上の保護の確立や法的要請、および学生援助と研究助成である)。連邦政府は機関の発展や財政管理や経営に関する問題には直接関与しない。

第2節 本論の構成

本論は4章からなる。第1章はアメリカにおける政府と高等教育の関係の概要であり、連邦と州政府の役割の違い、50州の違いを扱う。第2・3章はケンタッキーとノースダコタ州の財政管理政策とシステムのケース・スタディである。これらの章では、これらの州と参加諸国の比較が可能となるよう、本プロジェクトでもとめられる概要である。第4章は2つの事例における州の政策と機関の財政管理に対するアプローチの比較と分析、および結論である。

第1章 全米の概要

第1節 機関と学生

アメリカには4,182機関と1480万人が学生が在籍している。約59%の機関が私立(営利非営利)であり、41%が公立(州および地方政府)である。(図1)

多くの学生(76%)が公立機関に在籍し、これらの半分が公立の2年制コミュニティ・カレッジや職業訓練機関に在学している。(図2)

1. 全体の財政システム

アメリカの高等教育には多様な収入源がある。図3は主要な財源、学生と機関との関係、資金の用途が限定か非限定かを示している。公立機関は、州の歳出と授業料という2つの財源から非限定収入を受ける。連邦政府との契約、寄付他の財源は収入全体には小さな割合しか占めず、用途が決まっている。

全体的にアメリカ高等教育機関への経常収入財源は授業料が38%、16%が連邦政府、州政府からは35%である。(図4)

公立機関は当然のこととして州と地方政府から(54%)経常収入の割合が大きく、授業料や私的財源からの割合が小さい。しかし諸外国の公立機関と比べると、アメリカの公立機関は授業料や私的財源からの収入の割合が高い。

第2節 連邦及び州政府の役割

連邦政府の役割は、州政府のそれとは明らかに異なる。機関への直接的な一般目的助成を禁じた1972年の連邦教育改正法の成立以来、連邦政府は学生の直接助成に力をいれている。この点において、連邦政府は特別な機関の所有や統制について限定的である。連邦政府は「公共的利益」の監視という政府の役割と、教育サービスの提供という機関の役割の区別を強調する。

連邦政府と異なって州政府は公立高等教育機関に直接助成する。この点、州は「公共的利益」の「監視」と「高等教育サービスの供給者」の2つの役割を果たす。州は学生への援助も行い、それはニューヨークのような州では大規模であり、アラバマのような州では小さい。しかしイリノイ、メリーランド、ミシガン、ニュージャージー、ニューヨーク、ペンシルバニアだけが、機関助成目的で私立の非営利大学にも助成している(ECS, 1990)。

大学への連邦政府助成は、学生への経済的支援か研究その他への限定的助成に限られる。州の助成と授業料収入は、大学の裁量で使用できる非限定的財源である。

私立高等教育セクターはアメリカにおいて重要な教育サービスの供給者であるが、他国の参考のため、本論では公立機関の財政管理に関する州の役割を中心に論じる。

第3節 州間の違い

全米50州は、規模、人口、在学者の違いに加えて、高等教育財政の仕組みおよび大学の財政経営問題へのアプローチについても大きく異なる。以下は重要な違いの数例である。

1．州高等教育システムの全体的業績の違い

全米公共政策および高等教育センターが、毎年出版する高等教育の州の業績に関する州別報告書は、5項目について最高の業績をあげた州を基準として、各州の業績を点数化している。

- ・ 準備：各州の学生はどのくらい進学準備しているか。
- ・ 参加：州民は大学レベル課程へ十分な機会が与えられているか。
- ・ 経済的可能性：各州の学生や家庭にとって高等教育は経済的に進学可能か。
- ・ 卒業：在学者は一定期間内に学位や証明書を取得するか。
- ・ 便益：各州は州民の教育からどんな経済的便益その他を受けるか。

将来、州の評価に6番目の基準が用いられる：学習：高校以降の教育訓練の結果として学生の学習について何がわかるか。

全国的報告書では、各州は州民と経済へどれほどインパクトを与えたかで、高等教育の業績を評価している。報告書は大学を採点するものではない、しかし点数は各州の総合的な大学の实力と州の優先項目とその実力との関係を間接的に反映する。重要な点は州の業績の違いが、州の政策の違い（財政、規制、アカウンタビリティ、構造・管理）に関係していることである。各州の点数は、付録Aに掲げた。

2．財政政策の違い

各州は高等教育財政の規模と関与において大きく異なっている。これらの差異の一つは図6に示された1人当たり州歳出の違いである。州支出は1人当たり325ドルから100ドルまで分布している。

州支出レベルが違うので、各州の公立機関のファンディングにおいて州、地方政府、学生、その他財源が占める割合は異なっている。多くの州で公立大学は州以外の財源に依存している。図7はこれらの割合の違いを公立4年制大学について示したものである。

州の違いのもう1つの指標は、低所得学生用の奨学金への力の入れ具合である。機関助成が比較的少なく、それゆえ授業料収入に依存している多くの州では、学生助成への州の支出が用意されている。この点についての違いは、図8に示した。

第4節 政府と大学の関係

アメリカでの一般的パターンは、州政府（知事、行財政機関、州議会）は、例えば州の運輸局のような他の機関と異なった方法で公立高等教育機関を扱っている。

各州は政府と大学とに独自の構造と関係を有している。州間の違いは一般的政府の構造（行政立法部の法的責任の違い）、政治文化、歴史の違いを反映している。ほとんどの州は高等教育の州政策に責任をもつ組織を持っている（すなわち高等教育委員会、州の理事会、高等教育協議会）。

これらの複雑な差違はあるが、州のアプローチの違いは、州の高等教育組織の権限と責任、およびこれらの組織が大学運営にかかわる程度（管理）の違いから解釈される。権限と責任は、予算案とその承認、教育課程のチェックと承認、アカウンタビリティのような主要な政策と過程にかかわるものである。以下はこれらの違いの概要である。

1．調整対管理

高等教育の構造や予算執行の決定、および大学の財政管理の責任の所在を理解するうえで、管理と調整の違いを明確にする必要がある。構造によっては大学を管理するため、また州の高等教育システムやセクター（地域のコミュニティ・カレッジのシステム）を調整するための違いがある。

2．管理的理事会（Governing board）

管理（governance）という用語は、カレッジや大学の理事会の権限と責任に用いられるときには、特別な意味を持つ。アメリカの高等教育には大学の自治について歴史的法的な伝統があり、外部の介入や統制から自由である。大学の自治は、市民や社会の広い利益集団に左右される絶対的ではない相対的な概念である。管理組織 governing board の基本責任は、大学の自治と公的なアカウンタビリティの微妙なバランスを監視することである。

全米において公立大学を管理するため公的利益を代表する市民からなる理事会に責任を委ねる。これらの名称はいろいろであるが、board of trustee または board of regents が一般的である。これらの理事会の責任は、非営利団体の理事会 board of directors に近い。公立大学の理事会は、私立大学の理事会をモデルとした。私立大学の理事会は単一の大学を管理する。しかし公立大学の理事会はいくつかの公立大学を管理する場合が多い。実際アメリカ

カの公立高等教育機関の学生は、複数キャンパスを管理する理事会をもつ機関に在学する。

公立の理事会の共通の責任は、以下のとおりである：

- ・ 単一の法人組織を管理する。州法で規定された法人のすべての権利と責任を含む。もしシステムの理事会であれば、システム内のすべての大学を含む。理事会の管理内の個々の大学は別個の法人としての地位をもたない、しかし理事会は病院、財団、その他目的の補助的法人を持ってよい。
- ・ システムと大学の役員（chief executive）を任命し、報酬を決め、評価を行う。
- ・ 戦略計画、予算（経常および資本）と理事会の管理内の大学間および大学内の資源配分。
- ・ 大学の使命達成のため資源の効果的効率的利用にたいするアカウンタビリティの確立。
- ・ 大学の資産（人的、ソフト、物的）管理およびこれらの資産と使命との整合性の確立。
- ・ 外部機関や組織の承認なしに広範な大学のポリシー（すなわち学問的および学務ポリシー）の策定と実施。
- ・ 学位授与。
- ・ 州議会や知事に対して理事会の管理下の大学のニーズの擁護。
- ・ 教職員ポリシーの確立、テニユアの承認や人事上の問題に対する最終決断。

理事会 public governing board を分類するいろいろな方法があるが、Clark Kerr and Marian Gade の The Guardians: Boards of Trustees of American Colleges and Universities がとりわけ有用である。彼らは理事会を以下のような分類した。

- ・ 統合的管理システム 1つの理事会が、すべての公立2年制および4年制大学を管理するか、1つの理事会がすべての4年制大学を2年制とは別な方法で管理する。
- ・ 分断システム 別々の理事会が異なった大学を管理する、すなわち研究大学、総合大学、コミュニティ・カレッジ。これには職業訓練校やカレッジおよび成人教育機関の別な理事会もある。
- ・ キャンパスレベル理事会 理事会が単一のキャンパスに「自治的」権限を有することもある。いくつかの州は統合的管理とキャンパスレベル理事会を組み合わせている。例えばノースキャロライナとユタ州では、キャンパスレベル理事会は中央理事会から委譲された権限を持ち、自らで決定する。ニューヨーク州立大学、メイン大学システム、メリーランド大学システムもキャンパス理事会を持つが、助言組織にとどまっている。

3．調整的ボード（Coordinating Boards）

多くの州では高等教育における州の役割に責任をもつ調整的ボードを持っている。ある調整的ボードは、多くの政策手段や機能の州全体の調整に責任を持つ（すなわち、計画や政策のリーダーシップ、大学の使命、教育課程監査と承認、予算作成と資源配分）。またほかの調整的ボードはコミュニティ・カレッジのような単一セクターだけに責任を持つ。

重要な点は調整的ボードが上で定義した意味で（すなわち、大学の役員 chief executive または教員人事ポリシーの設定）大学を管理していないことである。調整理事会は特に：

- ・ 大学の役員ではなく、機関の行政官 executive officer and staff だけを任命、報酬の決定、評価を行う。いくつかの州では、知事が executive officer の最終的任命権者であるが、調整理事会からの推薦によって行う。
- ・ 州政府から独立した法人的地位を有しない。
- ・ 特定な大学や大学システムの利益を擁護するより、州やシステムのニーズや優先事項に集中する。
- ・ 州の高等教育システムを全体的に計画する。ほとんどの調整理事会の州では、この計画は公立と私立、ある州では営利大学をも含む。
- ・ システムの一部ではなく州システム全体の予算の監視と助言を行う。ある調整的ボードは、公立システム全体の統合的予算に助言する。ある調整的ボードはこの大学や一部の予算について知事や議会に助言する。ほとんどの調整的ボードは、運営費、特別プロジェクト、または業績、インセンティブ、その他目的ため大学に配分された資金だけに関する予算ポリシーの実施に責任を持つ。
- ・ 新しい教育課程案の承認や大学に既存課程の見直しの権限を与える。
- ・ 教員の負担や生産性、テニユア・ポリシーのような問題の研究に対する議会の命令を除いて、人的資源や人事ポリシーの設置と遂行に直接関与しない。

4．州の分類

図9は統合的管理理事会、調整的ボード、計画サービス機関という3つの分類基準によって全州をみたものである。図は学務ポリシーと予算によって理事会の公式権限の範囲によって州を分類している。左に位置する州の理事会は、右のものよりこれらのポリシーの範囲において、より大きな権限を持つ。統合的管理理事会は大学の学務ポリシーと予算に大きな権限を有する。調整的ボードの州は教育課程を承認する権限をもつ正規の理事会と教育課程評価権限を持つだけの助言理事会とによって分類される。2つの分類で、各州は予算プロセスの理事会権限によって分けられる。

- ・ 23州と DC およびプエルトリコは統合的管理理事会をもつ州である。これらの州は1つまたは2つの全州的理事会の下で公立高等教育を組織する。これらの州は理事会と州政府間の学務ポリシーや予算権限をもつ調整機関を有していない。これらの州のうち9州では、単一の理事会の下で公立高等教育が組織されている。その他14州では2つの理事会がある：ほとんどが大学の理事会とコミュニティ・カレッジまたは職業カレッジの理事会である。これらの州のいくつかは、第2の理事会はコミュニティ・カレッジと職業カレッジの調整的ボードである。
- ・ 24州は調整的ボードを持つ州である。
 - そのうち22州では、教育課程承認権限をもつ調整的ボードである。15州ではかなりの予算権限を持ち、6州は限定的な予算権限を有し、1州では予算過程に何の役割もしない。
 - 2州では課程承認権限を持たず、予算の審査と勧告をする権限だけを持つ。
 - 1つの統合管理理事会（アラスカ）は予算の審査と勧告の限定的権限もつ助言理事会を持つ。
- ・ 3州では（デラウェア、ミシガン、ペンシルバニア）計画・サービス機関を持ち、各大学の理事会と州政府との間にはその他の理事会はない。その他3州と DC およびプエルトリコでは、統合管理理事会と州政府の間に計画・サービス機関がある。ミネソタ、ニューハンプシャー、オレゴンではこれらの機関は学生援助行政、大学のライセンス、オーソライゼーションのような機能を果たす。バーモントでは、高等教育カウンスルは憲法上の任意の計画組織ではない。
- ・ 5州（フロリダ、アイダホ、ミシガン、ニューヨーク、ペンシルバニア）では、すべてのレベルの教育（幼児教育から高等教育）の公式な法的権限をもつ州理事会を持つ。しかし図9に示したように、これらの理事会の公的権限は著しく異なっている。アイダホとニューヨークだけ、州理事会が高等教育に関する重要なプログラムすなわち予算権限を持つ。2002年11月フロリダで可決された憲法改正は以前の P-20（幼児教育から大学院教育）教育委員会から大学への責任を取り去り、州立大学への管理責任もつ新しい理事会 Board of Governors を創出した。州立大学はそれぞれの理事会も持っている。州教育委員会は地域が管理するコミュニティ・カレッジの調整責任を持つ。

第5節 州と大学間における予算および財政の違い

調整または管理的理事会による分類の中で、公立大学としての法的地位、結果として予算とその配分関係の性質において、各州は基本的に異なる。図10は大学に対する州の統制のレベルの違いによる分類である。

図10の大学の法的地位の4分類は、理論的なものである。実際には、州の機関としての

大学が独立法人としての大学かという2つの軸のどちらかであるということはない。3つの共通パターンがある：

- ・ パターン A：セクターによって州の統制レベルに違いがある。たとえば the University of California と the California State University System は「州立」大学として扱われるが、各大学は「州の統制にある」機関として扱われる特別な規則に順ずる。The University of California は州憲法の下で設立され、州法で設立された the California State University よりも、州の統制から独立の程度が大きい。この2つの大学システムとは対照的に、カリフォルニアのコミュニティ・カレッジは州の法律上規制上のポリシーによって管理され、多くの点で「州の統制」大学として扱われている。
- ・ パターン B：すべての公立大学は公的法人（「州に助成される」）として設立されるが、施設や人事のような特別の分野で州の監視を受ける。本論に含まれる2州、ノースダコタとケンタッキーはこのパターンの例である。the North Dakota University System は単一大学システムで、ケンタッキーでは各大学は別個の公的法人である。両ケースで大学は施設やその他の分野に関して特定の州の統制を受ける。もう1つの例として、the University Wisconsin System は公的法人として組織されているが、施設計画についてはウイソコンシン州行政局から詳しい監査を受け、専門職以外の人事すべては州の市民サービス・システムに含まれる。
- ・ パターン C：ほとんどの公立大学は公的法人（「州に助成される」）、しかし特定大学は州の統制から大きな独立性を有する。管理の分権化と収入の多様化を試みる州の行動の結果である。The University System of Maryland は公的法人（「州に助成される」）として独立性を有するが、St. Mary's College of Maryland は特定のアカウントビリティ要求に応ずるかわりに自立性を与えられる。コロラド州も大学が自治を大きくするため州との「契約」を結び同様のポリシーを実施する。

アメリカでは大学は州の定義した使命とアカウントビリティ要請内で「実質的」な自治を有する；しかし同時に大学は州の規制・手続き上の要請に応じなければならない。大学の収入に州の資金の占める割合が小さくなると、大学は図10の「小さい統制」方向に位置し「法人」の地位を与えられるようになる。

第6節 現在の状況

1. 州の財政危機

各州はここ10年以上深刻な財政危機に直面している。その危機は国家経済の衰退、製造業、ハイテクセクターの停滞、健康保険コストの上昇によって一層深刻になった。状況の悪化は1990年代のバブル時代後、多くの州で起こった税の減少である。2003年1月までに

3分の2の州が257億ドル、または当初歳出の5.2%の予算不足を報告している。予測によれば2004年に最悪になる。

州憲法は州に予算の収支バランスをとることを要求しているため、州は予算をカットし、高等教育はその影響を受けることになる。2002-2003年度予算では高等教育の合計歳出はイリノイ州立大学の教育政策研究センターの調査で、1.2%の上昇しかなかった。この数値は昨年4.6%の4分の1で0.9%減少した1992-3年以來最も少ない上昇である。この上昇は2002年10月までの2%のインフレ率よりも小さい。

州は歳出を削減したが、授業料は著しく上昇した。例えば総合州立大学の州在住学生の授業料は2001-2002年から2002-2003年に平均1%上昇し、過去5年間では平均27.5%上昇した。

2．公的財源減少傾向

最近の財政危機は、政府の高等教育収入に占める割合の減少に反映されている。図11は高等教育収入に占めるすべてのレベルの政府（連邦、州、地方）と非政府財源（授業料、私的な寄付契約、事業、財産収入等）の割合の変化を示している。割合がほぼ同じであった1970年代半ばの時点から、政府の割合は着実に減少している。この傾向は経済状況が悪化した過去8年で続いている。

高等教育に対する州の助成は1990年代初めの不況時に回復したが、この10年で多くの州で構造的不足に陥るとの予測がある。経済が回復しても、高等教育は州助成が厳しいと感じている。この傾向によって公共財としての高等教育に対する州の関与と、公立高等教育の監視と助成における州の役割についての問題が提起される。

3．政府の役割の基本的前提の変化

全米で高等教育における政府の役割についての基本的前提に暫時的変化が起こっている。これらの変化は図12のようにまとめられる。これらの変化は各州で一貫して起こっているわけではない。ある州では、州の高等教育組織が設立された1960・70年代の実践を続けている。他の州では一步一步「高等教育の調整」ポリシーからニューリーダーシップ・ポリシーへ動いている。財政、アカウントビリティ、規制のポリシー手段が公的プライオリティとして用いられている。

4．大学の成長から公的プライオリティへのシフト

州の財政ポリシーの焦点は、大学の成長 - 大学の能力を向上維持する - という伝統的強調から、州の目標を達成するため大学の能力を有効利用するため目的別助成ポリシーへの

好調にシフトしている。大学の成長は重要な州の助成ポリシーであるが、それ自体が目的ではなく、州のプライオリティのため能力を維持する手段となった。図13のように、州の助成ポリシーは伝統的に大学の能力を高め維持することが強調されてきた。予算と資源配分の原理的アプローチは、「増分主義（前年度実績を考慮し、コストその他の上昇により調整）」、またはコストと在学者や単位数のような変数の組み合わせに基づいたフォーミュラであった。学生への援助に関するポリシーは、大学の収入を最大化させるような授業料と学生援助ポリシーに伝統的に基づいていた。

新しい環境では、州は能力向上目的に関心を持ち続けるが、ますます能力の有効利用、すなわち図13のように投資や大学への業績に基づく助成、目的別学生援助に関心を寄せている。

第7節 州の選択

大学の財政管理において州の役割に大きな違いがあるので、人口、経済、政府および高等教育において著しく異なったケンタッキーとノースダコタを詳細な分析対象とした。これらの州の基本的な事実は図14に示した。高等教育と州経済と生活の質の将来とを結びつける改革を実施し、「リーダーシップ、財政、大学経営への新しいアプローチにおいてリーダーと認められているのでこれらの州を選んだ。

第2章 ケンタッキー

第1節 ケンタッキーにおける州法上の公立高等教育の位置づけ

1. 機関と学生数

ケンタッキー高等教育システム (The Kentucky higher education system) は、8校の州立大学、ケンタッキーコミュニティー・テクノロジーカレッジシステム (The Kentucky Community and Technical College System (KCTCS)) (16地区・62キャンパスを含む)、1校の独立的コミュニティーカレッジ、21校の私立カレッジ (独立的) を含んでいる。

図15：学生数 (2002秋学期)

2. 公立高等機関管理の法的位置づけ

州立大学に関わる8つの機関の理事会とケンタッキーコミュニティー・テクノロジーカレッジシステムに関する理事会が存在する。これらの理事会は、高等教育機関の全体的な経営と管理に関する責任を有する法人である。この理事会は、学長と教授団の任命、すべての機関の財務管理、そしてあらゆる方針の決定に関する責任を持つ。法と伝統の両方によって、ケンタッキーの高等教育機関の理事会は、十分に独立的な権限と機関の財務管理に関する責任を有している。その法令の根拠は以下の通りである。

1. 州立大学とケンタッキーコミュニティー・テクニカル カレッジシステムの個々の管理は、それぞれの理事会 (board of regents) に権限が与えられている。それぞれの理事会は、そのメンバーが任命され、法的権限をあたえられたとき、通常の法人の権限と、教育機関の理事会に付帯されているすべての免責特権 (immunities)、法的権利、特権、フランチャイズを伴って、法人を構成しなければならない。個々のボードは以下のことを行わなければならない。
 - a) 交付金を受け取り、大学もしくはカレッジの便益のために、それを支出しなければならない
 - b) ボードのメンバー、役員、代表、教職員に関する内規や規則を作成し、それらの遵守を求めなければならない。
 - c) 必要もしくは適切と考えられる時、学長、役員、教授団、職員からの報告を求めなければならない
 - d) 大学もしくはカレッジの業務遂行に必要とされる組織の数を決定しなければならない。
 - e) 学長や教授団の求めに応じて、学位を授与しなければならない。
2. 個々の理事会は、機関の活動を戦略的指針と整合的なものにするために、使命、目標、課題の実施に関して、機関の進歩を定期的に評価すべきである。そして役

員と職員は、機関の進歩の状態に関して説明可能でなければならない。

理事会は、予算作成とその実施プロセスが、採用された戦略的指針、2年制予算、さらには当該システム内における機関の使命と一貫していることを保証しなければならない。

機関の理事会は、第一に、州知事の中等後教育指名委員会 (the Governor's Postsecondary Nominating Committee) による候補者の中から、州知事によって任命される州民メンバーから構成されている。その他のメンバーには、職指定 (ex officio) メンバーや一定の指名、もしくは選抜されたメンバー (例：教授団や学生代表) が含まれている。

3 . 州レベルの構造

3.1 中等後教育カOUNシル

中等後教育カOUNシル (The Council on Postsecondary Education (CPE)) は、州の高等教育システムに関する州全体の調整ボードである。中等後教育カOUNシルは、州知事に報告を行う独立的なボードで、州議会に対して反動的である。調整ボードとして、中等後教育カOUNシルは、機関を管理しない。上記に記したように、財務管理を含む、機関の管理は、その理事会の責任である。

47 . 中等後教育カOUNシルは、1997年5月に、下院法1 (House Bill 1) によって設置され、これにより1934年に設置されていた高等教育カOUNシルは代替された。1997年改革法は、当該カOUNシルに新しいメンバーとより強力な調整権限を与えた。当該カOUNシルは16名のメンバーからなっており、州知事の中等後教育指名委員会によって指名され、下院と上院のメンバーによって承認された人々から、州知事によって任命された13名の州民、1名の教授団メンバーと1名の学生メンバー、そして州の教育に関するコミッショナー (投票権のない職指定メンバー) を含んでいる。

再構築された中等後教育カOUNシルの権限には以下のものがある。

- ・ 中等後教育戦略委員会の助言とそれとの協議をふまえた戦略的指針の開発と実施
- ・ 州の中等後教育システムの業績と効果性についての評価を利用した戦略的指針に関わる公的説明責任システムの開発
- ・ 州の大学とケンタッキー高等教育システムの使命の見直し、改定、認可
- ・ 授業料の決定と州の中等後教育システムへの入学に関する最低条件の認可
- ・ 大学とケンタッキーコミュニティー・テクノロジーカレッジシステムに対する交付金に関して、議会に対する勧告を州知事が作成する際に検討するための、政策の考案、制定そして定期的見直しと改定
- ・ カOUNシル単独の自由裁量による、個々の大学とケンタッキーコミュニティー・テクノロジーカレッジシステムの間での資金配分に関する政策の考案

- ・ 2年制予算プロセスに関わるスタッフサポートの誘導と提供
- ・ プロジェクトに関する資金源やその獲得のあり方に関わらず、実際の財産の獲得を含めたすべての資本的建設プロジェクトの見直しと認可
- ・ その自由裁量において、以下の基準を考慮しながら（(a)機関の使命と戦略的指針の一貫性、(b)戦略的指針の達成のための戦略的実行計画におけるプライオリティーとの調整、(c)機関間、内での不必要なプログラムの重複の除去）州の中等後教育機関における既存のプログラムの削除、既存の学術的プログラムに対する変更
- ・ すべての州の中等後教育によって使用される財務報告手段の開発

3.2 中等後教育戦略委員会

また1997年改革法によって、中等後教育戦略委員会が設置された。当該委員会は、中等後教育カウンシルのメンバー、州議会の代表、州政府の立法・行政部門の代表から構成されている。この重要な助言機関は四半期ごとに、中等後教育に関する様々な議題について考察するための会合を開いている。中等後教育戦略委員会は、主要な論点（特に鍵となる予算の論点）に公的な注目が集まるように、議会の活動期間に先駆けて、フォーラムを開催している。その他に当該委員会は、2年制予算期間に先駆けた奇数年の秋に予算計画レポートを受け取る。このレポートにより、州の財務状況と実現可能性の高い資金（行政部門が州の議会に対して推薦を行う、中等後教育に関して適切であるとされるもの）について、州知事は中等後教育戦略委員会に対して助言をする機会をえる。このことはまた、期待される中等後教育資金が、どのように配分されるべきかについて、中等後教育カウンシルが中等後教育戦略委員会に助言する機会を与えることにもなる。

4 . ケンタッキーにおける公立高等教育機関資金交付

州サポートの高等教育機関に関する毎年の収入は、2000-2001会計年度において、28億ドルとなっている。そのうち、33.2%が州の一般資金に基づくものである。

図16. 財源別収入（ケンタッキー州サポート機関）2000-01会計年度（単位：千ドル）

2000-01会計年度において、ケンタッキー州サポート機関の支出は、28億ドルであり、このうち25.7%が教育、8.5%が研究、11.3%が公的サービスにあてられている。

図17. プログラム別支出（ケンタッキー州サポート機関）2000-01会計年（単位：千ドル）

5 . 州サポート機関の財務管理

1982年、ケンタッキーでは、財務管理に関わる州政府と公立高等教育機関との関係が大

大きく変化した。これらの変化の以前において、州は公立高等教育機関の財務管理に関して、高度に集権的な管理を行っていた。州の財務部局は、資本的プロジェクトも含めた、高等教育に関するすべての調達を管理していた。ほとんどすべての大学資金が、集権的に会計処理され、ほとんどの小切手と売主への支払いが、集権的に記録された。

1982年法 (the 1982 Act) は、財務管理 (会計、購入、資本的建設等) に関する基本的な運営の責任を、機関が引き受けることについての選択機会を与えた。すべての州サポート機関は、その責任を引き受けることを選択した。財務行政長官 (the secretary of the Finance and Administration Cabinet) は、それまでのように、資金を集権的に保持し、配分する代わりに、ケンタッキー州の会計局長 (the Treasurer of the Commonwealth of Kentucky) が、機関に対する州政府交付金として支払われるべき総額を、個々の機関の会計係に対して、支払うことを認可する支払命令書を現在発行している。機関はもはや、公的財務諸表会計検査官 (the Auditor of Public Accounts) によって検査されない。しかし、独立的な公認会計士が、毎年の会計検査を行うことが必要とされる。その検査者の意見は、調査結果と勧告とともに、州知事、財務行政長官、公的財務諸表会計検査官、議会調査委員会委員長 (the director of the Legislative Research Commission)、中等後教育カウンシルの長、理事会のメンバーに発送されなければならない。

独立的な会計監査は、現在の運営に関わる財務管理についての説明責任 (外部的な機関に対するもの) のための主要な手段である。しかしながら、資本プロジェクトとその支出は、この資金源に関わらず、より広範囲にわたる外部者による精査を必要とする。より具体的には資本的プロジェクト・債権監督委員会 (議会の立法調査委員会 (the Legislative Research Commission) 内における委員会) は、州政府に関わるすべての進行中の資本的プロジェクト (高等教育機関におけるそれらを含んで) を監督している。

6 . 予算プロセスと大学間における資金の配分

1997年中等後教育改革法 (the 1997 Postsecondary Reform Act) は、ケンタッキーの州サポート機関に関する予算と資金の配分プロセスを根本的に変化させた。1998-2000にかけての2年制予算以前において、ケンタッキーは、その起源を1980年代の初期に有し、その後の期間において、定期的に修正されてきた資金交付モデルを使用してきた。広義の用語において、その変化は、「コスト保障」モデルから、州のプライオリティーと関連付けられた「戦略的投資」アプローチへの変化であった。1984-86年の交付金勧告では、資金交付フォーミュラについて、以下のように述べられた。

[A] 特定の期間について、高等教育機関において必要とされる資金のレベルを、公平、十分、かつ適切に計算する方法。当該方法は、学生数、面積、そして教育、研究、サービス

のレベルなどの変数を考慮に入れ、教育に関する単位時間レートや単位面積あたりの維持管理や作業の量、機関や活動分野（図書館など）の相対的な複雑性などのような要因をそれらに適用する。

1998-2000年にかけての2年制予算の以前において、州知事と議会に対する勧告は、前述したように、一連の技術的調整（例：債務元利払いの変化（the change in debt service）に関する）をともなったフォーミュラの計算に基づいて行われた。またその資金交付モデルには、中等後教育カウンシルのシステム戦略計画と関連付けられた業績に基づく資金交付が含まれていた。

1997年5月におけるケンタッキー中等後教育改革法（下院法1）の制定の結果として、ケンタッキーは、「基盤プラス戦略的投資」資金交付方針へと変更を行った。

1998 - 2000にかけての2年制予算の初期に、中等後教育カウンシルの予算勧告は、その重要な要素として以下のものを含んでいた。

- ・ 前会計年度に関わる基盤予算 + 「当該年度のサービス」増加分（インフレ考慮）と技術的調整（例：債務元利払いの変化に関する）
- ・ 新たに制定された戦略的投資とインセンティブ資金交付プログラムのもとのトラストファンドの資金交付に関する勧告。その基礎となるトラストファンドには以下のものがある。：
 - 研究挑戦トラストファンド（Research Challenge Trust Fund）
 - 地域大学卓越性トラストファンド（Regional University Excellence Trust Fund）
 - 物的施設設備トラストファンド（Physical Facilities Trust Fund）
 - テクノロジーインセンティブトラストファンド（Technology Incentives Trust Fund）
 - 学生援助・進級トラストファンド（Student Financial Aid and Advancement Trust Fund）

トラストファンドに関わる政策手段は、1997年改革法によって定義された戦略的指針と長期目標に向けて改革を推進するために、中等後教育カウンシルに与えられた1997年中等後教育改善法（the 1997 Postsecondary Education Improvement Act）の重要な要素であった。これらの資金に対する州政府交付金は、各機関への資金配分に関する基準の設定に対して直接的に責任を有する中等後教育カウンシルに対してなされた。

「一般資金交付金を含めた政府交付金（個々の2年制予算から資金交付プログラムに基づ

く個々のトラストファンドまで)を、中等後教育カOUNシルによって採択された戦略的指針と一致する形で、作成するのが議会の目的である。個々のトラストファンドに対してなされる交付金は、会計年度の終わりにおいて失効 (lapse) とされるべきでないが、しかし各自のトラストファンドの中で、繰越され、彼らの新しい会計年度におけるそれぞれの目的に充当されるべきである。」

2002-2004年にかけての2年制予算期間の間に、中等後教育カOUNシルは、注意深くその他の州のピア機関を選択し、個々のケンタッキー機関のフルタイム換算「公的資金交付」(州交付金プラス授業料)の比較し、そのうえで機関の基盤資金交付に関する調整を行うための「ベンチマーク資金交付」方式を開発した。

2002-2004 予算勧告はそれゆえに、以下のものを含んでいる。

- ・ 基盤資金交付
- ・ 当該基盤に対する「ベンチマーク」資金交付調整
- ・ 当該会計年度におけるサービスとその他の専門事項に関する調整
- ・ 従来の4つのトラストファンドと新しい4つのイニシアティブに関する資金交付:
 - 成人教育と教養トラストプログラム (Adult Education and Literacy Trust Program)
 - 科学・テクノロジートラストファンド (Science and Technology Trust Fund)
 - 基金対応プログラム (Endowment Match Program (“Bucks-for-Brains”)) 講座、教授ポスト、研究職ポストの寄付を行い、州の戦略的指針と大学の使命の遂行を促進するために、外部から集められた資金と1対1ベースでの対応を州に提供するプログラム
 - カOUNシルの行動指針を遂行するための学生数の増加と学生保持 (retention) に関する資金交付

7 . 資産の所有権

公的な法人として、個々の機関はその資産の所有者となる。上にも示したように、ケンタッキー州は、中等後教育カOUNシルと資本的プロジェクト・債権監督委員会を通じて、それぞれの機関の資本開発プロセスを監督する。一定の法的要請にしたがって、ほとんどのケースにおいて、機関の理事会は州のエージェンシーの承認なしに、施設と土地の購入、販売、リースが可能となる。

8 . スタッフの雇用

州の各機関のスタッフ (教授団、行政官、サポートスタッフ、その他) は、その機関の被雇用者であり、理事会によって定められた方針にしたがっている。一定の法的要請の範囲内で、理事会は機関の人的資源・人事の決定に関する最終的な権限者となっている。

第2節 現在の政策状況

1. 中等後教育改革

ケンタッキーの中等後教育改革イニシアティブは、米国における過去四半世紀の中で、もっとも影響力が大きく、重要な州レベルの高等教育改革として、広範囲に認められている。それがそのように認められている理由は以下のようなものである。

- ・ 長期的な目標（2020）をとともなう戦略的指針が、州の生活と経済の質の将来に焦点を当てている。
- ・ 1990年ケンタッキー教育改革法（Kentucky Education Reform Act of 1990 (KERA)）に始まる10年以上の教育改革の継続
- ・ 財務政策と戦略的指針の提携 州知事や議会の資金交付に対する関与の相当の増加だけでなく、変化と改善への刺激を与える、財務政策（例、投資資金やインセンティブ）の利用。
- ・ 改革の構成要素（成人教育、コミュニティー&テクノロジーカレッジ、総合大学、ヴァーチャル大学、研究大学）の間でのバランス
- ・ システムのすべてのレベルにおけるリーダーシップの質と関与
- ・ 米国のその他の地域で参考とされるモデルとなった改革の創造性と知的厳密性
- ・ 具体的な目標と測定可能な結果に関する説明責任に対する明確な焦点化

ケンタッキーの改革に関わる疑問点としては、その他の多くの州と同様に、改革が経済的によい状態においても悪い状態においても、さらにはリーダーシップの変更においても維持されるかどうかという点があげられる。

2. システムの評価

1996年において、高等教育に関する州知事の作業グループは、勧告作成の手助けとするために、ケンタッキーにおける高等教育の評価を行った。主要な調査結果のいくつかは以下の通りである。

- ・ システムの業績
 - 低い教育的到達度
 - すべての移行ポイントにおける高いレベルの「漏出量」 学生保持、編入学（transfer）学位取得率の低さ
 - 高度に分節化され、調和が取れておらず、そして資金が不足しているコミュニティーカレッジ、職業訓練校（technical institute）そして大学での二年制プログラム
 - 大学間での調整と協力の不足
 - 相対的に弱い研究の競争力、特にニューエコノミーにとって重要である分野
- ・ 改善に向けての主要な障壁

- 機関と政治的なネットワークの利害に影響され、州の人々と経済のニーズが反映されないシステム。当該システムは、機関、特に主要な州立大学と総合大学間の政治的な主導権争いに悩まされてきた。
- リーダーシップの欠落：共通目標の達成と多様な機関努力の調整のための州全体の政策リーダーシップに関する効果的な構造の欠如
- 州全体の使命との関連性の欠落
- 戦略的財政計画の欠如：財政政策と配分フォーミュラが、それらの信頼性を失っており、戦略的指針との関係性が欠如していた。
- テクノロジーに関する戦略計画の欠如
- 学生に関する経済的障壁 学生援助に関する将来計画と中等後教育カウンシルによる計画との関係性が欠如していた

とりわけ、1997年評価によって、州の高等教育システムの質と反応性を改善するための長期的な努力を、歴史的に妨げてきた文化的・政治的バリエーションを克服することができるという自信の欠如とその広がりが発見されるに至った。

3．下院法1の実施

改革の論拠として上記の評価を使用しながら、州知事 Paul E. Patton は、そのプロセスを主導し、1997年の中等後教育改善法（下院法1）の制定という形での結論を導いた。この下院法1では改革に関する基本的なフレームワークが定められた。これには以下のことが含まれる。

- ・ 2020年までに達成されるべき目標
- ・ 戦略的方向性とシステムの全体的な調整を提供するための中等後教育カウンシル。州知事、議会のリーダー、そして中等後教育カウンシルを、改革の維持に従事させるための中等後教育戦略委員会を通じた政策リーダーシップ。
- ・ システムを2020年の目標に向けて動かすことを企図した戦略的指針と結びついた戦略的投資とインセンティブ資金交付
- ・ ケンタッキーヴァーチャル大学
- ・ ケンタッキーコミュニティ・テクニカルカレッジシステム

1997年の下院法1の制定に引き続き、下院はいくつかの改革の要素に基づいて行動している。これには次のものが含まれている。

- ・ 基金マッチプログラム
- ・ 行動指針や学生数増・学生保持と結びついたインセンティブ資金交付
- ・ 2000年に制定された上院法1（成人教育）
- ・ 2000年に制定されたケンタッキーイノベーション法、この法律によりケンタッ

キーイノベーション委員会とニューエコノミーオフィスが設立されている

政治的なリーダーと教育関係者の両方によって示された、新しい法令後の改革実行段階における改革の鍵は、リーダーシップであった。

- ・ 州知事は、予算に関するプライオリティーの中で、中等後教育改革をそのトップにおき、その改革を進める中で、中等後教育カOUNシルと理事会の任命の質に特に注目した
- ・ 州知事と執行部チームは、新しい資金交付政策の詳細な計画と交渉に関して（中等後教育カOUNシルの長、中等後教育戦略委員会、そして大学の長と協力して）主要な役割を果たしてきた
- ・ 中等後教育カOUNシルは、将来像、創造性そしてその作業の質、さらには、戦略的指針と公的説明責任プロセスの形成などについてのリーダーシップに関して、米国においてもっとも高く評価され、政策リーダーシップと調整ボードとしての高い社会的評価を得た

ケンタッキーコミュニティー・テクニカルカレッジシステムは、ケンタッキーのすべての地域の経済と生活の質に対するアクセスと関連性を備えた、ダイナミックで、反応的で、調整されたネットワークへと発展した。

4．改革の進歩の評価

ケンタッキーは1997年評価以来、重要な進歩を遂げてきた。この改革は、その5年前に確認されたほとんどの論点に注意を払ってきた。そして、その後の期間と将来にわたる着実な進歩の基礎を築いてきた。

改革に関する進歩指標を作成するために、中等後教育カOUNシルは五つの問いを用いた。それはアメリカの各州においてモデルとなった。その五つの問いとは以下のものである。

- 1．より多くのケンタッキー住民が中等後教育への準備を行えているか？
- 2．より多くの学生が入学しているか？
- 3．より多くの学生がシステムを通じて進級しているか？
- 4．生活と仕事に対するケンタッキー州民の準備をすすめているか？
- 5．ケンタッキーのコミュニティーと経済は便益を受けているか？

最新のレポートは、改革の状態を示すために、「交通信号システム」を利用している。レポートは、2002年の目標に向けての進歩状況に基づいて、青信号を質問2，3，5に対して示し、質問1に対しては黄色信号を示した。四番目の質問に関する指標はまだ開発中で

ある（すべての指標リストについては、Appendix D を参照のこと）。

1997年評価において確認された複数の主要な問題に関して、顕著な進歩がなされている。

- ・ 一人当たり収入の改善
- ・ 高卒学歴以下の人口比率の減少
- ・ 全体的な学生数の増加（19.9%）

一人当たり総研究開発支出の増加

以上の改善にもかかわらず、その他の領域では十分な進展は見られなかった

- ・ 大学卒レベルの学位を有する成人人口の比率の上昇
- ・ 高卒学歴を有していない若年齢人口（18-24歳）の大幅な減少
- ・ 学生保持と卒業・修了率の改善
- ・ 中等後教育のすべてのレベルにおける学位授与数の改善

5 . 改革の維持についての挑戦

これらの結果からのメッセージは明確である。ケンタッキーが進歩を遂げる一方で、すべてのケンタッキーの生活水準を少なくとも連邦の平均レベルもしくはそれ以上に向上させるために、10年もしくは20年わたる継続的関与が必要とされている。危険性としては、一時的な逆行もしくは短期的に結果を示せないことによって、改革についての落胆と否定的な態度が生じることが指摘されている。

ケンタッキーは、改革を維持し、過去の政策と実践を逆行させる傾向に立ち向かうために、日々多くの問題に直面している。以上の改革評価は、もし改革が継続されるためには、ケンタッキーは以下のことを行わなければならないことを強調した。

- ・ ケンタッキーの人々と経済の将来に対する注目(例、中等後教育カOUNシルによって使用されている「五つの問い」)を維持しなければならない
- ・ 州のビジネス、法関係、州民、それぞれのリーダーによる改革に対する取り組みを広げ、深めなければならない
- ・ 機関のリーダー（学長と理事会）を、改革の維持に関する集合的な責任に従事させなければならない
- ・ 財務政策と戦略的指針の関連性を維持しなければならない
- ・ 戦略的リーダーシップと管理を強化しなければならない
- ・ 中等後教育改革における総合大学（comprehensive universities）の役割と使命を明らかにしなければならない
- ・ 中等後教育機関間に加えて初・中等教育システム（K-12）とのパートナーシップ

に関するインセンティブを増加させなければならない

- ・ 中等後教育改革における私立高等教育機関の役割を認識しなければならない

6．重要な移行期間

ケンタッキーは、リーダーシップの移行とアメリカ全州が直面している深刻な経済状況の両面において、困難な時期にある。州知事 Paul Patton（改革の擁護者でありつづけてきた人物）は、彼の最終任期にあり、新たに任命された中等後教育カウンスル長が、2003年に就任することになる。2002-2004年にかけての2年制予算期間の間の州政府交付金は、教育に対する資金交付についての議会の関与を示している。しかしながら、州の財務的危機等の故に、改革指針の重要な要素（例、2002年に提案された入学・学生保持プログラム）は、資金交付を受け取れていない。通常2002年の初期においてなされていた予算に関する行動が、高等教育に無関係な政治的な論争のゆえに、遅れている。承認された予算には以下のものが含まれている。

- ・ 2002-2003会計年度に関して、2.6%の予算の削減が含まれている。 - 収入不足のゆえに、削減はすべての州政府に適用される
- ・ 機関の基盤予算に対するベンチマーク資金交付調整に対する継続的な関与が含まれている
- ・ 複数のトラストファンド・イニシアティブについての資金交付の権限付与が含まれている。これには次のものが含まれている。
 - 基金マッチプログラムに対する資金のための、課税対象債権120百万米ドルの発行許可
 - テクノロジー、学生援助、進級、科学テクノロジートラストファンドそして、成人教育・教養インセンティブプログラムへの資金交付

州政府交付金は、2年制予算期間の2年目（2003-2004）に関して、わずかに増額されている。しかし、継続している深刻な予算の欠乏に関する見通しによって、これらの数値が問題になっている。しかしながら、全体的な評価としては、連続する財政的に困難な状況にもかかわらず、議会が改革の維持へ向けた関与を示したものと理解されている。

第3節 政策手段についての記述

1．主要な政策手段

これまでの二つの節においてすでに描かれたように、ケンタッキーにおいて採用された主要な政策手段は以下のものである。

- ・ 高等教育と、州の経済と生活の質の将来を関連付けた戦略的指針。Patton 州知事による精力的な改革の目的は、一人当たり収入を少なくとも連邦（の平均）レベ

ル、もしくはそれ以上に増加させることにある。この戦略的な指針の主眼は、中等後教育カウンシルの使命（：使命1「よりよい生活」）そして改革を導く下記の五つの問いの中に明確に述べられている。

- 1．より多くのケンタッキー州民が中等後教育への準備ができていますか？
 - 2．より多くの学生が入学していますか？
 - 3．より多くの学生がシステムを通じて進級していますか？
 - 4．生活と仕事に関してケンタッキー州民を準備させているか？
 - 5．ケンタッキーのコミュニティと経済は便益を受けているか？
- ・ 戦略的指針と直接的に関連した財政政策 - 主として戦略的投資とインセンティブ資金交付プログラムを通じたもの
 - ・ 州サポート機関の理事会が相当の責任を与えられ、効果的な経営と戦略的指針に関連する業績に対して説明責任を有する形での機関の分権的な管理
 - ・ 戦略的指針と関連した機関とシステムの業績についての説明責任。個々の機関の業績は5つの問いと関連した指標に関して監視される。説明責任は、直接的に資金交付政策と関連付けられている。
 - ・ 政策的リーダーシップと、調整をおこなう主体としての中等後教育カウンシル（戦略的指針に関する合意をえることについての責任を有し、さらに大規模に分権化されたシステムのもとで変化を生み出すための財政と説明責任に関する十分な権限を有したうえで、改革を主導する唯一の説明責任のポイント）
 - ・ フォーラム（中等後教育戦略委員会が、州の主要な政策的リーダー、州知事そして議会のリーダーを、戦略的指針とそれをサポートするための長期的な財政戦略に関与させるようにするためのもの）

2．財政政策における変化

このレポートの前節でも書いたように、1982年の規制緩和によって、機関の理事会は経営に関する大幅な柔軟性を有することになった。その法律は、理事会に、彼らの使命を果たすための収入源と同様に、機関の効果的な資産管理に関する責任も与えた。機関の自立性とのバランスをとりながら、現在の州の調整ボードの前身である、高等教育カウンシルは、使命や学術的プログラムの認可、低い生産や不必要な重複に関する既存のプログラムに対する見直し、新しいキャンパスやオフキャンパスの立地の様な領域における統制権限を制限してきた。以前のカウンシルは、州知事と議会に対する予算勧告を作成する責任を有していたが、これらは第一に合意に基づく「コスト保障」資金交付フォーミュラ（元来は歴史的なコストデータと労働量（第一に学生数）の測定に基づいて機関に州政府交付金を配分するためのフォーミュラ）に基づいたものであった。その資金交付方式の第一のインセンティブは、州の収入を最大化する手段として、機関が学生数を増やすことにあった。1990年代の初期に実施された限定つきの業績資金交付(performance funding)を例外として、

資金交付方式は、公的指針、すなわちカウンシルの戦略的な計画もしくは州の政策課題との明確なつながりをごく限られた形でしか有していなかった。言い換えれば、以前のカウンシルは、公的指針を追求し、その計画と統制権限を補強するための財政政策に関して限られた影響力しか有していなかったということになる。

1997年以前において、州の政策に関する焦点は、公的資金（州政府交付金と州承認の授業料と手数料収入）の配分とその有効化におかれていた。しかしその焦点は、機関の使命の実行のために入手可能な収入の全範囲にはむけられてはいなかった。同様に、機関の理事会は、効果的な財務管理、また新しいプログラムやイニシアティブの実施に関する機関の資源の有効化に関する全責任を保証すると言うよりも、州政府を資金交付の第一の供給源としてみる傾向があった。

1997年中等後教育改革法（下院法1）の意図は、機関の指針から、公的指針に強調を移すこと（より大規模な分権的システムの下で、州がそのプライオリティーに関する方向性にむけての影響力を得るための手段として、財政政策と州の戦略指針の間の明瞭な関連性を作成にすること）にあった。その法律は、意図的に資金交付方式に関して「コスト保障」から「戦略的投資」に焦点を移すことによって、この変化を達成した。このことの効果は、以下のようになっている。

- ・ 機関の指針を、その使命と戦略的指針に対して一貫性を有するように導くことと、またそれらの目的に向けて機関の資産と資源の効果的管理を行うことに関わる理事会の責任と権限を強化する
- ・ 州(州知事、議会、そして中等後教育カウンシル)の焦点を、機関のキャパシティーを打ち立てることに対する初期的な注目から、キャパシティーの有効化に関する戦略的な問いに対する注目へと変化させること（公的資金交付の一部を投資することにより、機関をどのようにして戦略的指針において定義されているプライオリティーに注目させるか）

高等教育財政についての州の選択肢（図13）を参照しつつ、新しいケンタッキーの政策において、コアとなる一般的な機関に対するサポートを強化する政策と、州のプライオリティーの促進を企図した政策がバランスよく設定された。

3．財政政策と機関の実行力

「ベンチマーク」資金交付は、機関の十分でかつコアとなるキャパシティーを保証するための、新しい財政政策の鍵となる要素である。「ベンチマーク」資金交付は、個々の機関の基盤資金交付が、注意深く選抜された他州のピア機関グループと徐々に匹敵するものとなる（学生一人当たりに関して）よう意図されている。前述の「予算プロセスと機関間の

資金の配分」の節で要約されている2年制予算勧告において、その構成要素には、基盤資金交付だけでなく、基盤に対する「ベンチマーク」資金交付調整が含まれている。

1997年改革の初期において、使用制限のない学生一人当たりの運営収入に関して、州サポート機関の間での相当の相違が存在することは明確であった。これらの明瞭な相違にもかかわらず、議会は、これらを縮小するために必要とされる資金交付を行うことができないにいた。中等後教育改革法では、以前の資金交付政策が変更され、ケンタッキーの機関と他州のピア機関の間の基盤資金交付における相違を狭めると言う明確な政策目標が立てられた。新しい法律がひとたび実施されると、中等後教育カウンスルは、ケンタッキーの個々の機関の国内ピア機関を確認し、そのうえでケンタッキーの機関とそのピア機関との間の資金交付レベルにおける差異を確認するプロセスを主導した。その比較は「公的資金」(州政府交付金プラス州が権限を付与した授業料)に焦点を当てるためのものである。この政策の課題は、個々のケンタッキーの機関を、設定されたレベルに上昇させることにある。(例：資金交付に関して、2000-02年にかけての2年制予算要求に基づいて、55パーセント位にあるピア機関)

以上に示してきたように、十分な機関のキャパシティーを保証するように企図された「ベンチマーク資金交付」は、財政政策の重要な要素である。その他の政策は、このキャパシティーを州のプライオリティーにしたがって有効化するように企図されたものである。このキャパシティーを管理することに関する責任は、機関の理事会に委任されている。

第4節 州の政策手段と機関の財務管理

1. 責任の区分

ケンタッキーの州の政策として、機関の財務管理に関する責任と、機関の財務的実行力に関わる議題は、機関の理事会の手に十分にゆだねられている。法的権限と伝統の両方によって、中等後教育カウンスルと財務・行政長官のようなその他の州のエージェンシーは、機関の財務管理に直接的には関与しない。このレポートの1節においてすでに書いたように、これらの機関は毎年の独立的な監査レポートを、中等後教育カウンスルを含んだ、複数の州の機関等に提出することが求められている。しかしながら、実際には、これらのレポートの分析はなされていない。

2. 主要な政策手段

機関の行動に対して影響を与えるための、州の主要な政策手段は、間接的なものである。

- ・ 理事会メンバーの任命に関するプロセス
- ・ 機関の理事会に対する能力開発のための訓練と技術的アシスタント
- ・ 戦略的指針に関わる目標の達成についての説明責任とそれらと関連付けられた財

3．ボードの任命

このレポートの最初の節で書いたように、ケンタッキーは、法的機関である、州知事の中等後教育指名委員会（州知事に対してボードメンバーに関する候補者の選抜と指名についての責任を有する機関）米国で設置する2つの州のうちの1州である。州知事は、ボードの任命に対して、大きな配慮をする責任（機関の財務管理に関する理事会としての責任を果たす個々のメンバーの役割を強調することを含む）を有している。

4．ボードの能力開発と訓練

機関の経営に関する州の直接的関与が制限されていることを認識した上で、州法は中等後教育カウンスルが理事会のメンバーに対する訓練と能力開発プログラムを実施することを要求している。中等後教育カウンスルのサポートを伴って、州知事は理事会に対して、財務管理におけるボードの役割に注目するような議題に関わる毎年の会議を後援している。例えば、2002年の理事会会議は、「機関の予算と財務に関する重要な情報と業績・指標の理解」といった議題に焦点を当てた。当該会議の部会は、GASB(政府会計基準ボード)によって要求された新しいフォーマットによる機関の財務報告書をどのように読み、利用するかについてのオリエンテーションを含んでいた。その会議は、さらにボードメンバーに対して、KPMGの出版物に基づく、比率分析に関する情報を提供した。またそれぞれのボードは、機関の方針に関して彼らが直面する主要な意思決定（新しい学術的プログラムの設置など）に関する選択肢を評価するため、当該比率を利用したグループによる問題解決演習に従事した。

中等後教育カウンスルは、2002年に学術的卓説性に関するプリチャード委員会（私立、非営利、無党派の市民アドバイザー組織）と、「効果的管理に関する機関（the Institute for Effective Governance）」を設置するために連携を行った。当該機関は、特別の議題に関する訓練部会を開き、毎年の州知事会議を実施しつつ、新しいボードメンバーのオリエンテーションのための手段を提供することになるだろう。

州サポート機関の財務管理に関して問題が生じた最近のケースに基づいて、機関の財務管理（実行性を有するかどうか）に関する問題に対して、州と機関の理事会の間の責任区分に関する明確な説明がなされた。具体的には、機関の構成員とコミュニティーメンバーが、機関の学長による誤った管理についての言及をおこなった際、これらの主張は、主要な州の役員だけでなく、地方のニュースメディアに対しても報告がなされた。なぜなら、機関の理事会は、学長の任命、評価、そして必要であれば、免職と同様に、機関の財務管理に関して責任を有しているからである。これゆえに、州知事と中等後教育カウンスル、そして

その他の州の機関の注目は、理事会が、その責任を保証するための能力をサポートし、強化するための行動におかれ、州の役員は意識的に、理事会の権限と責任を引継いだり、もしくはその土台を侵食するような方法で、直接的に介入するという圧力に抵抗したのである。以上にまとめられた政策手段は、当該ケースにおいて採用されている主要なものである。

- ・ 機関が独立的な監査を行い、それを提出することを求める州の権限
- ・ ボードメンバーの任命
- ・ 訓練と技術的アシスタント。この事例において、中等後教育カウンシルと理事会は、機関の経営について調べるために、共同でコンサルタントを雇用した。中等後教育カウンシルの注目は、使命、学術的プログラムなどの権限と、戦略的指針との一貫性に関する議題のみにあった。

5．機関の使命と戦略的指針の達成に関する説明責任の監視

州の観点からは、機関がその州から要求された使命と戦略的指針における目標を達成できているかどうかとケンタッキーの機関の実行力は直接的に関係付けられている。このこと理由として、機関の理事会によって使用される財務管理に関する指標ではなく、機関の業績に関する指標に中等後教育カウンシルの注目は集中されている(例、「5つの質問」)。実際、中等後教育カウンシルにより、機関の業績を監視するために、使用されている鍵となる指標は、個々の機関もしくはシステム全体としての「財務管理」に関するものではない。ほとんどの指標は、高等教育システムに関する以下のものについての影響力を監視することを企図されている。

- ・ 住民に関する教育の到達度
- ・ 高等教育に関する学生の準備、参加、経済的進学可能性 (affordability)、学生保持と卒業
- ・ 州の生活の質 (例：市民参加) と経済

個々の機関の説明責任についての尺度は、その使命にもとづいて異なっている。例えば、コミュニティーカレッジのような機関は、成人教育や労働能力開発についてより大きな役割を有している。総合大学は、教員養成や初・中等教育の改革とその他のものとの関連づけにおいて重要な役割を果たしている。研究大学は、研究の質と競争力、さらには、州の将来と彼らの研究指針との連携について評価される。

要約すると、説明責任に対するケンタッキーのアプローチの基礎を成す原則は、実行可能な形で州のサポートを受けた機関が、使命を達成し、公的目的に奉仕する機関であるかどうかということになる。州の注目は、達成されるべき目的 (何をするか) におかれている。これらの目的にどのように到達するかという責任は、機関の理事会に明確に権限委譲されているのである。

第3章 ノースダコタ

第1節 ノースダコタにおける公立高等教育の州法上の位置づけ

1. 機関と学生数

2002年において、39614名の学生数を誇るノースダコタ大学システム（The North Dakota University System (NDUS)）は、統一的な高等教育システムを1990年以降有している。そのシステムは、2つの博士学位授与大学、一つの修士学位授与大学、3つの学部学位授与大学と準学位（associate degree）と商業・工業学位（trade/technical degree）を授与する五つの2年制カレッジからなっている。10校の私立とネイティブアメリカン種族によって管理されている機関は、6058名の学生を収容している。

図18. 学生数（2002年秋学期）

2. 公立高等教育機関管理の法的位置づけ

ノースダコタは、すべての公立機関に関する単一の州全体のガヴァニングボードを有する「ガヴァニングボード州」である。ケンタッキーのような「調整ボード州」とは対照的に、ノースダコタにおける機関の管理は高度に集権化されている。

高等教育州ボード（the State Board of Higher Education）は、1939年に設立された。そして州法上の、ノースダコタの公立高等教育機関に関する理事会として機能している。1990年において、高等教育州ボードは、ノースダコタ大学システムを設立した。それによってすべての11機関がボードによって任命されたシステム長に対して説明責任を有することとなった。システム長は、ノースダコタ大学システムのチーフエグゼクティブオフィサー（CEO）である。なおこのボードは、8名から成り立っている。7名は、一般州民を代表しており、そして州知事によって任命される。そして上院によって承認され、4年を任期とする。州知事は、以下の5名（ノースダコタ教育協会長（the president of the North Dakota education association）、最高裁判所裁判長（the chief justice of the Supreme Court）、視学官（the superintendent of public instruction）、上院議長（the president pro tempore of the senate）、そして下院議長（the speaker of the house of representatives））のうち4名によって選抜された3名からなるリストから、これらの任命をそれぞれの役職に関して行う。州知事は、当該州ボードの管轄機関の中で学業優秀なフルタイムの州内学生を、8番目のメンバーとして任命する。

ノースダコタ大学システムのすべての機関は、それらの地理的位置を含めて、州の憲法のもとに指定される。州憲法は、「すべてのカレッジ、大学、そしてその他の教育機関は、この州に与えられた土地に関するサポート、もしくは公的な税金によってサポートされてきていることにより、絶対的で排他的な州の管理の下に置かれなければならない」と述べている。実際に州の憲法のもとでの管理から機関を移すための憲法改正（機関の数や場所

についてより柔軟性を与えようとしたもの)が、1998年に否決されている。

憲法は、詳細に州ボードの権限と義務を定めており、例えば、高等教育州ボードが以下のことをしなければならないことを定めている。

- ・ その管理下にある機関に対する十分な権限を、法的権利を伴ってもたなければならない。その他の権限の中には、複数の機関において申し出のあったコースに指示を出し、制限し、修正することがある。
- ・ 憲法上そして法的制限の中で、個々の機関の事業を組織もしくは再組織し、州高等教育機関の効率的で経済的な管理にとって必要かつ適切なあらゆることをするための全権限をもたなければならない
- ・ すべての機関のために、標準的な会計と記録のシステムを規定し、2年制予算期間ごとに、加えて直前の州議会の通常開会から6ヶ月以内に、州知事に、その管理下の教育機関の運営について報告しなければならない

憲法はまた、予算プロセスと州ボードの全機関の支出について監督することの責任についても規定している。

- ・ 機関の長は、2年制予算期間の政府交付金に関する予算要求を、高等教育州ボードに提出しなければならない
- ・ 州ボードは、その判断に基づいて、州の高等教育システムの最善の利益になるものとして機関の予算を考察し、再考することが可能である
- ・ 州ボードは、議会に対してすべての管理下の機関に関する単一で統一された予算を準備し示す
- ・ すべての機関に関する政府交付金は、一つの法令で決められる
- ・ 州ボードは、全機関の資金の支出を管理する

3. ノースダコタにおける公立高等教育機関への資金交付

公立高等教育機関の総収入は、2000-01年において、566.4(百万)米国ドルとなっている。それらのうち、32.2%が州政府交付金となっている。

図19. 財源別収入、ノースダコタ公立高等教育機関、2000-01(ドル(単位千ドル))

4. フルタイム学生あたりの支出

2000-01年におけるフルタイム換算学生一人当たりの教育と一般支出は、公立大学で平均13,568ドルと、2年制機関で9,010ドルとなっている。予想されるように、その使命の違いにより、大学は研究に教育・一般支出のより高い割合を支出し、2年制機関は、教育に対してより高い割合を支出していた。

図20. フルタイム換算学生当たりの教育と一般支出、ノースダコタ公立機関

5. 資金交付メカニズム

5.1 一般運営と資本的資産維持管理に関する州政府交付金

全体として、ノースダコタ大学システムの一般運営に関する資金交付の3分の1が、州政府交付金に基づいているものである。単に州政府交付金と学生負担分（純授業料もしくは学生援助や授業料免除などを除いた授業料、）についてのみ考えると、州の機関に対する資金交付の比率は、高いケースで72.2%（2年制大学）から、低いケース（4年制大学）で52.2%となっている。議会は、システムオフィスと個々の機関に関してノースダコタ大学システムに対する資金交付を行っている。またノースダコタ大学システムに関して、三つの大きなカテゴリーに基づいて個々の機関に資金を配分している。

- ・ 基盤資金交付、州政府交付金に学生によって負担される授業料（純授業料もしくは入手可能な学生援助を除いた授業料）収入の推計額を含んだもの。その比率は、機関の使命によって異なる（例、大学に関しては高く、2年制機関に関しては低い）。基盤資金交付は、給与の増加とその他のコストの増加に関する費用を含む。2001-2003年にかけての2年制予算期間以前において、議会は、ラインアイテムによって各機関に関する政府交付金を規定した。2001-2003年にかけての2年制予算期間の初めに、政府交付金は各機関に対して、高等教育州ボードを通じて、ブロックグラントとしてなされた。また機関は、支出されなかった政府交付金を翌年に持ち越すことを認められた。機関はまた、予算作成プロセスにおいて想定されている分を上回って獲得された授業料収入を保持することも認められた。
- ・ ベンチマーク資金交付、ノースダコタ大学システムの長期財政計画に基づいて、個々の機関の資金交付を「ベンチマーク」機関におけるフルタイム換算学生一人当たりの資金交付に近づけるために、必要とされる額
- ・ ノースダコタ立法カOUNシル 高等教育に関する暫定委員会のためのラウンドテーブル（the Roundtable for the North Dakota Legislative Council Interim Committee on Higher Education）のレポート「21世紀のためのノースダコタ大学システム」の中での課題と関連付けられた特定イニシアティブに関するインセンティブ資金交付
- ・ 資本資産資金交付、資産の維持管理に関する交付金（主要な資本プロジェクトは除く）
- ・ 特別立法イニシアティブ、例えば、2001-2003年において、議会は、州の高等教育ボードによって配分される一般資金から、テクノロジー資金交付プールに対する交付を行った

5.2 資本的資金交付

ノースダコタ大学システム内の機関における資本的プロジェクトは、典型的に、債権化された負債を通じて資金交付される。議会は、二つの異なる種類の負債を資本的プロジェクトに関して認可する。

- ・ 機関のコアとなる教育、研究、社会貢献についての使命に関するプロジェクト。議会は、ノースダコタ建造物委員会（the North Dakota Building Commission）が、州の一般債務債権とその他の入手可能な資金の保証をすることによって、これらのプロジェクトに財政支出することを認可する。
- ・ 学生寮や食堂などのような、自己サポート目的に関するプロジェクト。議会は、州の高等教育ボードが、自己流動性の範囲での免税債券を発行するのを認可する。これらは、州の一般債務債権ではなく、債務元利払いが、関連する機能によって生み出される収入を通じて支払われる（例、施設の使用に関する学生納付金）。

6 . 大学管理と経営

先にも示したように、州の高等教育ボードは、ノースダコタ大学システムの全機関についての理事会である。このシステム長は、システムのチーフエグゼクティブオフィサー（CEO）である。学長、個々の機関のチーフエグゼクティブオフィサー（CEO）は、州の高等教育ボードによって任命され、その意向に仕える。機関の学長は、ノースダコタ大学システム長を通じて、州の高等教育ボードに対して当該機関の財務管理に関する説明責任を有する。機関レベルの理事会は、個々の機関、システム長そして州の高等教育ボードの間には存在しない。

ノースダコタ高等教育ボードの政策マニュアルは、財務業務に関わる、ボード、システム長、学長の責任について定めている。予算管理と機関管理についての節は、その機関の学長の責任について定めている。:

- ・ ボードによって期待されるアウトカムと関連する法、規則、政策と管理・会計政策と手段と首尾一貫した形で、機関の資源を配分すること。そして、この政策によって定められた範囲内において、機関内での資源の再配分を行うこと。毎年の予算は機関レベルで認可され、機能もしくは学部レベルで認可されるものではない。もし、その見直しが十分に文章化されており、学長もしくはその他の権限を委託された機関の役員によって承認された場合は、機関は予算の見直しをすることも可能である。機関はまた、非一般資金と授業料以外の収入を使用することも出来る。学長もしくは権限を委託された機関のオフィサーが規定したソースに対して、使用しても差し支えない。
- ・ 当該会計年度におけるボードの予算ガイドラインが、機関の予算に組み込まれ、

効果的に運用されていることを保証すること

- ・ すべての法、政策、もしくはその他の特定の要求事項と首尾一貫して、機関に対して帰属させられ、提供されたすべての資金、財産、設備、そしてその他の施設が使用されることを保証するために、これらについて説明可能であること
- ・ 重要な予算と財務の変動について、ボードに対して警告を発するために、ボードによって定められた形式かつ期間に基づいて、定期的に、予算とその他の財務の状態についてボードに報告すること
- ・ 会計年度末において、異常なマイナスの資金バランスを避けるために、必要な予算もしくは支出に当たっての調整について十分に計画を立て、行うこと
- ・ 承認された予算の範囲内で、キャンパスが運営されるようにするための監視手段が適切なかたちで存在することを保証すること
- ・ すべての機関の教職員が、規定された大学システムのプライオリティーと首尾一貫した形で行動することを保証すること

7. 資産の所有権、管理と報告

ノースダコタ大学システムのすべての資産は、ノースダコタ高等教育ボードによって所有され、管理されている。報告メカニズムについては、このレポートの前半ですでに要約を述べている。

8. スタッフの雇用

ノースダコタ大学システムのすべてのスタッフは、高等教育州ボードによって定められた政策にしたがって、雇用されている。ボードは、機関レベルにおける人的資源管理に関する相当の責任を機関の学長に対して権限委譲している。学長は、「終身在職権の授与もしくは、変更を例外として、すべての教授団メンバーやその他の機関の雇用者に関わる、すべての人事活動を承認する」権限を有している。

第2節 現在の政策状況

1. 高等教育改革

1.1 改革の背景

過去10年間にわたって、議会、州政府のエグゼクティブブランチ、私的セクター、大学システムの間関係は、根本的に変化してきた。この関係は、1999-2000年高等教育ランドテーブルの勧告から生まれた。

1999年ノースダコタ議会は、以下に注目した研究がなされることを目指した決議を通過させた。

21世紀における州のニーズに合致するノースダコタ大学システムに対する期待、これらの期待やニーズを満たすために必要とされる資金交付方式、そして説明責任システムと大学システムに関する報告方式。

高等教育に関する暫定委員会（An interim committee on higher education）が、この研究を実施するために設置された。この21名の議員に加え、政府、教育、私的セクターからの追加的な40名のメンバーが、ラウンドテーブルに対して増員された。

このグループは、ノースダコタの将来の（特に不安を感じる）動向についての見直しを行った。かれらは、将来を見つめ、州の具体的な行動がなければ、以下の傾向が続くであろうことを発見した。

- ・ 人口の減少。特に働き盛りの若年・成年労働力人口
- ・ 州民の生活の質を維持する能力が危機にさらされながら、一人当たり収入に関して、その他の州からより取り残される形となること
- ・ 新しい情報を基盤とする経済における競争力を、州としてもてないこと

これらのリーダーは、彼らの州の将来についての予見を不可避なものとして受け止めることを拒否した。かれらは、ノースダコタとその州民はより価値のあるものであるとの硬い信念を持っていた。州の悲劇的な没落を回避するために大胆なステップが必要であり、-そしてそのステップは極めて早急に、踏み出されなければならないものである。また、現在の動向が長く続けば続くほど、それらの回避はより難しいものになるであろうという合意も生まれた。この合意ゆえに、ノースダコタ大学システムに対するラウンドテーブルの期待が生じたのである。この期待とは、ノースダコタ大学システムがその十分な資産とタレントを、以下のことに焦点化するということであった。

- ・ 州の経済の拡大と多様化を促進すること
- ・ 州民の生活の質を促進すること

かれらにとってより大きな期待は、ノースダコタ大学システムが21世紀における新しい国有地付与機関のプロトタイプとなることである。そして、それには以下のことが含まれている。

- ・ 国内的、国際的な学術的な競争力
- ・ 州または州民のニーズと問題に対してあらゆるレベルで対応すること
- ・ すべての（個人・団体としての）州民に対して接近可能で、彼ら（彼女ら）に対して反応的であること

1.2 全体的な目標と6つの関心

ラウンドテーブルは、全体的な目標と6つのコーナーストーン、さらに以下のものに関係する説明責任測定値を定義した。

- ・ 目標：高い質で、より反応的で、公正な、柔軟性のある、接近可能で、企業家的で、そして説明責任を有する大学システムを通じて、ノースダコタの経済的活力とその州民の生活の質を促進すること
- ・ 特定の活動に関するコーナーストーンと関連する説明責任測定値が開発され、以下のものを含んでいる
 - 経済発展連携
 - 教育の卓越性
 - 柔軟で反応的なシステム
 - 接近可能なシステム
 - 資金交付と報酬
 - 将来像の保持

2000年1月において、高等教育州ボードは、ラウンドテーブルの期待と勧告を受け入れ、実行に向けて積極的に動いた。その活動には以下のものが含まれる。

- ・ 長期的な財政計画と資金配分モデルの開発。
- ・ 経営の責任を個々の機関に分権化するために、ボードの政策と手段を変化させること。

1.3. 上院法2003

大学システムに「説明責任を伴う柔軟性」を与えつつ、2001年議会は2003年上院法におけるラウンドテーブル勧告の多くを実行に移した。その他のポイントには以下の点が含まれる。

- ・ ノースダコタ大学システムと個々の機関への州政府交付金に関するラインアイテムの数を削減した。給与、運営費用、設備などの個別のラインアイテムに対する資金の充当を行うかわりに、議会は、単一の「運営」に関する額を充当し、給与の設定に関する責任を、高等教育州ボードに対して権限委譲し、州政府交付金の管理に関して、システムと機関の両方のレベルで、付加的な柔軟性を与えた。
- ・ 州によらない資源の管理に関する高等教育州ボードと機関の柔軟性を増加させた
- ・ 支出されなかった州政府交付金の次の2年制予算期間への繰越を認めた。また機関に授業料収入を保持する権限も与えた。
- ・ 人事管理と州の手続き上の要求に関する付加的な柔軟性を与えた
- ・ 基盤資金交付構成要素と特定の戦略もしくはイニシアティブのためのイニシアティブ資金交付構成要素に関わる一括交付金を取り入れるために、ノースダコタ大学システムに対する予算準備についての要求を変化させた

- ・ 以下の5つのカテゴリーにおいて、高等教育州ボードによって使用される説明責任測定値が議会の意図によって定義された
 - 教育の卓越性
 - 経済発展
 - 学生の進学機会
 - 学生の経済的進学可能性 (student affordability)
 - 財政運営

これらの法的に宣言された説明責任測定値に基づいて、高等教育州ボードは、「説明責任測定値レポート」を開発し、その第二版については、2002年12月に発行された。

2．政策手段についての記述

機関の経営にかかわる主要な政策手段としては、ラウンドテーブルレポート、ノースダコタ大学システムの戦略計画、財政政策と説明責任をその戦略目標と関連付けることが含まれている。

前述したように、ラウンドテーブルは、ノースダコタ大学システムとノースダコタ州の「輝ける未来」の間の関係性を強調した。高等教育州ボードは、ラウンドテーブルの期待と勧告を採択し、その実行に向けて積極的に動いた。ラウンドテーブルに先立って、高等教育州ボードは1998-2004年における戦略計画を有していた。州ボードは、「ラウンドテーブルレポート」が明らかにされたとき、当該戦略計画におけるすべての主要な構成要素は、6つのコーナーストーンの中に包含されたと結論付けた。にもかかわらず、「ラウンドテーブルレポートの強調点は、根本的に異なっていた。」要すれば、当該レポートは、ノースダコタ大学システムについての内部的な注目から、ノースダコタの将来についての外部的な注目へのシフトを生じさせたのである。それゆえに、州ボードは新しい将来像と使命についての以下のような声明を行った。

- ・ 将来像：ノースダコタ大学システムは、明るい未来への必要不可欠な架け橋である。
 - 誰のための明るい未来か？
 - 学生のため
 - ノースダコタ州民のため
 - 我々がサービスを行うすべての人々のため
 - 何を通じて明るい未来を達成するか？
 - 学生が専門的・人間的に成功するのに必要な教育機会を提供しうる大学システム

- 質が高く、革新的で、学生とその他の顧客のニーズに合わせ、かつ州内のすべての学習者にとって十分に接近可能な学習機会
- 州内の経済機関との戦略的な連携の創造と経済的・人口のトレンドに影響を与える重要な主体であり、主要な原動力となること。
- 州に関わる堅実な投資かつ、市民によってそのように認識される大学システム使命：知識の発見、共有、応用を通じて、我々がサービスを提供するすべての人の生活の質とノースダコタの経済的・社会的な活力を生み出すこと。

3．戦略計画と関連付けられた長期的財政計画

3.1. 原則

「戦略計画」の中でより詳細化された長期的な「ラウンドテーブルレポート」の目標をサポートするために、高等教育州ボードは、長期的財政計画と以下の原則に基づいた資源配分モデルを採択した。

- ・ 高等教育に対する資金交付は、州（州の一般資金交付金を通じて）、学生（授業料を通じて）そしてキャンパス（効率性とその他の収入の獲得を通じて）の責任を分担させるかたちのものであるべきである
- ・ キャンパスは、追加的な収入の獲得にむけて促されなければならない
- ・ キャンパスは、彼らの収入源の多様化に向けて促されなければならない
- ・ キャンパス、教授団、スタッフは、ラウンドテーブル原則（柔軟性、反応性、企業家的、説明責任、協力的）に基づいて報酬を受け、そのことについて認識されるべきである
- ・ キャンパスは、価格を設定するための柔軟性を与えられるべきである。；しかしながら、高等教育州ボードは、ノースダコタ市民に対する経済的進学可能性に関して説明可能であり続けなければならない。州ボードは、特定のコースやプログラムに関する付加的な授業料課金（例えば、高い需要には高いコストなど）と割引方針に対する柔軟性の増加を伴いつつではあるが、それぞれのキャンパスに関する授業料率を認可してきている。
- ・ キャンパスは、インフレ等による運営経費の増加分へ対応するために、当該年度の基盤運営資金を保持するべきである。
- ・ ピア機関との比較に基づく、衡平差分（equity differentials）は、合意がなされたターゲットに基づき、かつ財務計画において概略が示された政府交付金に関して、定期的に注目されるべきである
- ・ 高等教育州ボードに対する個々のイニシアティブを通じて、州全体のプライオリティーをサポートする活動に対して、州は投資すべきである。資金は、キャンパスの間での協力を促し、それに報いるために、幅広いイニシアティブ政府交付金から配分されるべきである。

- ・ キャンパスの戦略計画とラウンドテーブルキャンパス提携計画において記された目標と課題に関する結果について、キャンパスは説明責任を果たすべきである
- ・ キャンパスの独自の使命は、基盤運営資金交付が確立されるという状況のもとで認識されるべきである。そして、彼らの使命の達成のために、十分な資金が機関のキャパシティを維持するために配分されるべきである。
- ・ キャンパスは、かれらの戦略計画において確立されたプライオリティーと整合性のある形での資源配分を行うために、柔軟性付与されなければならない
- ・ 高等教育州ボードは、州の資産の維持管理と修繕のための政府交付金を要求し、議会はそれを提供すべきである

以上の原則に従い、高等教育州ボードの2003-2005年にかけての2年制予算要求には、以下の3つの要素が含まれていた。

- ・ 基盤運営予算
- ・ 資本的資産資金交付
- ・ 州のプライオリティーをサポートするための特別イニシアティブ資金交付（ノースダコタ大学システムに対する一般州政府交付金の2%（6年間に渡って段階的に導入する）

3.2. 財政政策と機関の実行力

ノースダコタの財務政策は、衡平資金交付（“equity” funding）を通じた機関の財務的実行力に第一に注目している。先に要約した原則において示されているように、長期的財政計画は、ピア比較者と合意されたターゲットに基づいて、州が衡平差分に対して資金を交付することを要求している。ケンタッキーにおいて採用されているのと同様の方法で、ノースダコタはその他の州のピア機関を、それぞれの機関に関して選び出し、資金交付レベルの差異を確認し、そのうえで、学生1人あたりに対する資金交付についてのベンチマークを確立する（これは複数年間にわたって達成されるべきものである）。長期計画は、ピア機関と比較して交付レベルがそれらの85%以下である機関を6年間で8%未満にし、95%以下の機関を9%未満になるようにするという目標を設定する。この目標に向けての進歩は、毎年の説明責任プロセスで監視される（以下の節参照）。

ノースダコタは、地方のコミュニティ内に複数の相対的に小さな機関を有している。これらの機関の学生当りコストは、その規模と地理的状況のため、相対的に高くなっている。州は時に、これらの機関のうちのひとつもしくはいくつかを閉鎖することについて議論してきた。しかし、これらの激しい議論の後に、選挙民は当該機関を州憲法から切り離し、可能性として機関の閉鎖のための道を開くと予想された1998年州憲法改正（Constitutional amendment in 1998）を否決した。それらの小規模のコミュニティの将来

にとって、また州全体の経済と生活の質にとって、当該機関が重要であるという幅広い合意が、ラウンドテーブルやその他のフォーラムを通じてなされたのである。ベンチマーク資金交付の導入以前においては、先んじて、小規模機関が、大規模機関より、より高いレベルの学生一人当りの資金交付を要求することは非常に困難であった。しかしながらひとたび、同様の規模で類似したプログラム構造をもつピア機関が比較対照として設定されれば、衡平差分に対する資金交付により、上記のようなケースが生じうることになった。

ケンタッキーのケースと同様に、ノースダコタは、州のプライオリティーと一貫する形で、コアとなる機関のキャパシティーの利用するために、特別イニシアティブ資金交付を採用している。

4．説明責任測定値

4.1. 説明責任レポート

高等教育州ボードは、上院法2003によって要求されたもの、そして自身が開発した付加的な測定値（すべてのリストについては Appendix E を参照のこと）を含む37の業績と財務説明責任測定値を採択した。高等教育州ボードは、長期的な財政計画の状態と、州システムと個々の機関の財務状況を監視するために、これらの測定値のいくつかを使用している。以上はこれらの測定値についての要約したものである。

- ・ 長期的財政計画と照らし合わせて、ノースダコタ大学システムはどの程度計画通りに資金交付されているか？測定値（高等教育資金交付）～長期財政計画と比較した高等教育資金交付状況のレポート。この測定値は、資金交付目標の達成に向けての進歩を示すために意図されたものである。これには以下の要素が含まれる。
 - フルタイム換算学生当り運営資金ベンチマーク。フルタイム換算学生当りの運営資金ベンチマーク（州政府交付金と純学生授業料からなる）は、個々のノースダコタ大学システムのキャンパスに関して設定された。
 - 州/学生シェアターゲット。高等教育の利害関係者の間での資金交付に関してシェアされる責任が存在することを認識しながら、州/学生シェアターゲット比率が、ノースダコタ大学システムのそれぞれのキャンパスタイプに関して設定された。
 - 資本的資産資金交付ターゲット。資本的資産資金交付モデルは、すべてのキャンパスがノースダコタ予算・経営オフィス(The North Dakota Office of Management and Budget (OMB)) によって確立された建物とインフラに関わるフォーミュラに基づく100%レベルでの資金交付を求めている（10年間で段階的に実施）、加えて著しく遅れている維持管理については、100%の資金交付が、14年にわたって段階的に実施することが求められている）。
- ・ ピア機関と比較して、ノースダコタ大学システムの各キャンパスに対して十分に

資金交付が出来ているか。測定値：ノースダコタ大学システムの各機関に対する州の一般資金交付金のレベル（ピア機関の一般資金交付金のレベルと比較したもの）。

- ・ 時系列的に、この測定値が長期的な財政計画目標（すべての機関がそのピア機関と比較して、その交付レベルがそれらの85%以下であるものが、6年間で85%になるようにすること。そして12年間で95%になるようにすること）の到達に向けた進歩が示されることが意図されている。
- ・ ラウンドテーブルレポートにおいて見いだされた課題との関係において、いかにインセンティブ資金交付が利用されているか。測定値：インセンティブ資金交付（インセンティブ資金交付の配分と利用を含めたもの）。この測定値は、ラウンドテーブルレポートで、見出された課題を実行するための高等教育州ボードへの交付金、幅広いイニシアティブ一括交付金の配分と使用に関するものである。
- ・ 州の一般資金交付金の動向は、州経済の動向と比較してどのような状況にあるのか。測定値：州経済と比較した州一般資金交付金のレベルと動向。州経済の変化と州一般資金交付金の変化を比較するために、個人所得と州の総生産物の変化が、州の経済指標として利用されている。
- ・ ノースダコタの納税者は、どの程度ノースダコタ大学システムの学生に対して財政サポートを行っているのか。測定値：高等教育に対する一人当たり一般資金交付金。この測定値は、一人当たりベースで、州が高等教育に対する資金交付の量を増やしているのか、減らしているのかを示すことが意図されている。
- ・ 学生一人当たりコストのどの程度の比率が、一般資金交付金によってまかなわれているのか。測定値：学生当たりコストに関する一般資金交付金とノースダコタ大学システム総資金交付。この測定値は、ノースダコタ大学システムの毎年の、学生一人当たりベースでの州一般資金と総資金収入が増加しているのか、減少しているのかを示している。測定値はまた、州の貢献比率の時系列的变化もまた示している。
- ・ ノースダコタ大学システムは、学生一人当たり毎年いくら支出しているのか？測定値：学生一人当たり管理、教育、その他コスト。この測定値は、支出カテゴリーごとのフルタイム換算学生一人当たり総コストの変化を示している。これらのカテゴリーには、以下の構成要素が含まれている。
 - コアサービス：教育、研究、公的サービス
 - サポートサービスと学生援助：学術サポート、学生サービス、教育奨学金（scholarship）や研究奨学金（fellowship）
 - 管理と物的施設：機関的サポートや物的施設の運営・維持
- ・ 高等教育資源のどの程度の比率が、学生に対するサポートサービスと援助に向けられているのか？測定値：学術サポート、学生サービス、教育奨学金、研究奨学

金に支払われている額の対ノースダコタ大学システム総資金交付比率。

- ・ この測定値は、学生に対するサポートサービスや学生援助に関して使用されている資源の、機関の総資源に対するシェアが増加しているのか、減少しているのかを示す。「サポートサービス」は、機関の使命をサポートする学術サポートや学生サービスを含んでいる。学生に対する援助は、教育奨学金と研究奨学金を含んでいる。
- ・ 高等教育資源のどの程度の比率が一般サポートサービスに利用されているか。測定値：機関サポートと物的施設の運営・維持に使用されている額と総ノースダコタ大学システムに対する資金交付額の比率。この測定値は、一般サポート費用に使用されている資源の、機関の総費用に対する比率が増加しているか、減少しているかを表わすものである。一般サポートサービスのカテゴリには、機関サポートと物的施設の運営・維持管理が含まれている。機関サポートには、11キャンパスにおける管理的ユニット、例えば、学長オフィス、ビジネスオフィス、そして予算・会計オフィスなどが含まれる。物的施設には、例えば、守衛や電気水道の利用施設などと関連したすべてのスタッフと運営のための費用が含まれている。
- ・ ノースダコタ大学システムの収入に対する自己収入の比率。測定値：運営収入や寄付収入から得られた資金と総ノースダコタ大学システム資金の比率。この測定値は、大学システム全体の自己収入（サービスに係る内部的なものや寄付金による外部的なもの）の比率を表わす。その総額には、寄付者や助成金、その他の使用方法が制限される収入も含まれている。
- ・ ノースダコタ大学システムは、負債をカバーすることができるか。測定値：長期的な負債額に対する支出可能な純資産額。この比率測定値は、財務的健全性の基本的要因の一つである（会計年度の終わりにおいて、その債務を清算するのに必要とする額をカバーする支出可能な純資産の入手可能性）。
- ・ ノースダコタ大学システムは、目だって遅れている修繕ニーズに対して、資金交付できるか？測定値：ノースダコタ大学システムで目だって修繕が必要なものの規模と支出可能な純資産額の比率。この比率は、ノースダコタ大学システムが目だって遅れている修繕ニーズに関して、十分に支出可能な純資産を持っているかどうかを表わすものである。
- ・ 主要な資本的プロジェクトは予算の範囲内で完成することが出来るか？測定値：新しい建設・主要な改築プロジェクトなどについてのレポートが、予算と実際との状況との比較、第三者資金の利用、関連する負債などを含めた形で作成される。

州ボードは、システムと機関レベルの両方において業績を監視する。以上に要約した簡単な説明において指摘されているように、複数の測定値は、システムに全体として適用される。説明責任レポートは、キャンパスごとに適用される測定値に基づいて、個々の機

関に関して用意される。

4.2. 財務的健全性の監視

以上に要約された測定値と以下の業績に加えて、高等教育州ボードの予算・財務委員会（the Budget and Finance Committee）は、個々の機関と同様にノースダコタ大学システム全体の財務的健全性の監視に関して責任を有する。個々の機関は、もし以下のうちのひとつの条件が存在する場合は、ほぼ毎年委員会に対する報告を求められる。

- ・ 100,000ドルもしくは2%（以上）の変化（プラスもしくはマイナス）が、従来の2年制予算機関における授業料収入推計値と改定された推計値の間に予測される場合
- ・ マイナスの4%もしくはそれ以上（マイナス方向で）の変化が、従来の補助事業に関する収入推計値と改定された推計値の間に予測される場合
- ・ 小規模キャンパスにおいては、50,000ドルもしくはそれ以上の負債資金バランス（会計年度の終わりにおいて報告予定）が予想される場合、大規模キャンパスについては、100,000ドルもしくはそれ以上の負債資金バランス（会計年度の終わりにおいて報告予定）が予想される場合
- ・ キャンパスが毎年の債権準備の要求を満たすことが出来ないと予想される場合。
- ・ キャンパスが法的行為に関係している場合
- ・ 前年からの学生寮の住居率に5%（プラス・マイナス）の変化が予想され、現実化したとき
- ・ ボードが承認する、もしくは特別に資金が交付された資本的プロジェクトに関する実際の費用が、議会もしくは州ボードの承認額を越えることが予想される場合、資金源の変更がある場合、もしくは、そのプロジェクトの範囲に大きな変更が生じる場合
- ・ キャンパスが、資金不足の故に議会からの追加の交付金を必要とすることが予想される場合
- ・ その他の出来事がキャンパスの収入と支出に大きな影響を持つと期待される場合

第4章 分析と結論

第1節 ケンタッキーとノースダコタの比較

1. 相違

規模、経済、そして地理に関する明白な相違に加えて、ケンタッキーとノースダコタは、財務管理に関して根本的に異なる形で構造化されている（それゆえにそれぞれが財務管理に関わる含意を有している）。

- ・ ケンタッキーは、州全体での政策リーダーシップや調整フレームワークの中で、機関の管理が分権化している。結果として、機関の財務管理に関する責任は、州全体のボードもしくは州政府のエージェンシーではなく、州がサポートする機関の理事会に帰属している。
- ・ ノースダコタは、機関の管理に関する責任を単一の州全体のボード、高等教育州ボードに帰属させ、公立高等教育機関は、単一の大学システムの中で組織化されている。この集権的なシステムの中で、高等教育州ボードは、日々の高等教育機関の財務管理に関する責任を、機関の学長に委任している。ケンタッキーにおける州レベルの機関と対照的に、高等教育州ボードは、それぞれの機関やシステム全体の財務的健全性・実行力の監視を行っている。

2. 同質性

これらの相違性にもかかわらず、改革と高等教育の財政政策に関するアプローチに関して、数多くの重要な同質性が存在する。

高等教育と州の未来を関連付ける公的指針へのシフトとその目標に向けての測定可能な進歩に関する公的説明責任についての手段の確立

両州は、1990年代後半において、州の政策の焦点を、初期の機関への資金交付（キャパシティの創造と維持）から、重要な州のプライオリティーに注目する手段としての、高等教育への資金交付に関する強調（キャパシティの有効化）へと変化させた。本レポートのはじめで理解されたように、キャパシティの維持と強化は、高いプライオリティーとして残っているが、しかし「限界分」に対する資金交付は、キャパシティと州のプライオリティーの間のより密接な関係の達成に向けて、意図的に目的化されている。共通の性質として以下のことを含んでいる。

- ・ 公的指針に関する合意の形成と構築。ケンタッキーにおいて、下院法1や1997年中等後教育改革法に続く、高等教育に関する作業部会（1997年）は、州内の一人当たり収入を、国内平均レベルまで、もしくはそれ以上に上げることを示し州の長期的を設定した。中等後教育カウンシルは、「よりよい生活」というテーマの下

で、システムと各機関に関する説明責任を組み立てるための、「5つの質問」を利用しながら、活動指針を開発した。ノースダコタ・ラウンドテーブルのレポートは、州の将来と「明るい未来」の保証に関して高等教育が果たさなければならぬ重要な役割についての真剣な関心をもとに作成された。

- ・ 州の政治、経済、市民、そして高等教育の横断的な代表を通じて、州の指針を形作ること。高等教育に関するケンタッキー作業部会は、州知事によって主宰され、州の経済もしくは市民のリーダーと同様に、エグゼクティブやレジスレイティブランチや高等教育のリーダーを含んでいた。下院法1は、政治的なリーダーシップの変化をこえた、複数年にわたる改革の継続を保証するために、中等後教育カウンシルと中等後教育戦略委員会を創設した。ノースダコタのラウンドテーブルは、重要な議会のリーダーや州知事だけでなく、主要な市民、経済そして高等教育のリーダーを幅広く含んでいた。高等教育州ボードは、説明責任レポートを受け取り、その改革の状態をレビューするために、毎年ラウンドテーブルを再招集している。
- ・ 進歩を監視するための、長期の、測定可能な、指標やベンチマークの利用。両方の州ともに、公的説明責任に関する情報の利用を強調している。
- ・ 公的指針に関する注目を維持するためのメカニズムを確立する。上記に示したように、ケンタッキーにおける中等後教育カウンシルと中等後教育戦略委員会や、高等教育州ボードやノースダコタ・ラウンドテーブルは、改革を保持するための責任をおっている。

2.1. 公的指針と結びついた新しい資金交付方式の実施

両州とも、同様の内容を有する新しい資金交付を実施した。

- ・ ピア比較との比較を通じて、十分な基盤資金交付を保証することを目的とした、衡平/ベンチマーク資金交付によって調整された基盤資金交付
- ・ 州のプライオリティーを促進するための特定目的・イニシアティブ資金交付

ケンタッキー戦略的投資資金は、高等教育州ボード・イニシアティブに対するノースダコタの資金交付よりもより複雑である。しかし、州のプライオリティーを促進しようとする一般的な意図は同じである。ケンタッキーの財政政策に関する基本的なフレームワークは、法律によって定められている。その一方で、ノースダコタの高等教育州ボードは、特定イニシアティブを形作り、これらを毎年の説明責任レポートの中に含んでいる。

両州とも、個々の構成要素に関する相対的なプライオリティーと、それらの構成要素がどのように互いに関連づけられるべきかについて、説明している計画もしくはそれについての財政政策に対する合意を有している（また同時に、州による予算サポートが入手可能

であることも規定されている)。ノースダコタの高等教育州ボードは、ノースダコタ大学システムに関する長期的財政計画を戦略計画に組み込んできた。ケンタッキーにおける中等後教育戦略委員会によって開発され、すべての主要な利害関係者によって合意がなされた「コンセンサスのポイント」はプライオリティーに関する理解と、その構成要素が互いにどのように関連するべきかについて表わしている。ケンタッキーにおける予算危機(budget crisis)が、以上の合意に対して影響を及ぼしてきたわけだが、その基本的なフレームワークは完全な形で現在も残っている。

2.2. システムと機関の業績を監視するための公的説明責任報告システムの実行

ケンタッキーとノースダコタ両州は、公的説明責任システムを実施してきた。機関の財務管理に関する権限と責任についての差異を反映し、ノースダコタの高等教育州ボードは、機関の財務的健全性を監視し、その一方で、中等後教育に関するケンタッキー委員会は、それをしていない。その代わりに、委員会は、理事会の財務的監督責任に関する訓練を強調し、機関がかれらの使命を完遂し、中等後教育カウンシルの活動指針と関連付けられた業績に関して説明責任を果たせるようにしている。

第2節 長期的関心・リスク

両州における改革は初期の段階にある。両州では、長期的に変化が生じるように意図されている。説明責任レポートとその他の評価にみられるように、州は改革の目標に向けての進歩を生み出してきている。しかし、それらが一人当たり収入を上昇させると言うような目標を反映しているかどうかは、時間がたたなければわからない。以下は複数の関心事とリスクについてである。

1. キャパシティーの維持管理と有効化についての注目の維持

両州は、公的な関心のもと、キャパシティーを維持するための資金交付とキャパシティーの有効化のための資金交付の間のバランス維持に関する問題に直面している。改革を主導したレポート、「ケンタッキー評価1997」(the 1997 Assessment in Kentucky)と「ノースダコタラウンドテーブルレポート」(the North Dakota Roundtable Report)は、変化の失敗が、長期的に高等教育システムだけではなく、州の生活の質と経済をも危機に陥れるであろうという拒否しがたい事例を作成した。にもかかわらず、特に、現在両州が経験しているような財政的な危機においては、機関はもし基盤資金交付が確保されないような場合は、そのサポートを主張することになるであろう。なおその際は、もし必要であれば、変化のための資金交付についての要求を取り下げを含んでの主張ということになるであろう。このことは、基盤資金交付格差を縮小するためのベンチマーク資金交付と、州のプライオリティーに関する特別インセンティブ資金交付の両方への同時予算サポート要求を取り下げのために、州のリーダーに対してロビイングを行うであろう事を意味している。そのよう

な努力はすでにケンタッキーでなされてきている。これらの圧力と深刻な財政的抑制にもかかわらず、州知事と議会は、改革の基本的枠組みを保持した形で2002-2004年2年制予算について合意に至っている。

ノースダコタにおける2003-2005年にかけての2年制予算プロセスが、まだこの報告を執筆している時点において進行中である。しかしながら、ノースダコタ議会は、ラウンドテーブル勧告に対するサポートをするために、2001年においてなされた基本的な関与を今後も継続するであろうと予想される。2001年議会、もしくは上院法2003は、議会の意図（高等教育州ボードに対する、限定された項目数の一括政府交付金や予算の繰越権限などについて）を表わした声明が2003年に法令として実施に移されることを要求した。現在の予想としては、このこと自体は実施されないであろうが、以上についての条項が次の2年制予算期間においても、政府交付金の中での上記意図の言明を通じて、効力を持ち続けるであろうことが予想される。

2. 機関管理と財務管理の監視とサポート

以上に指摘したように、ノースダコタ高等教育州ボードは、ケンタッキーの中等後教育カウンシルより、直接的な機関の実行力と財務管理に関する責任を有する。また、州予算の制約が長引きそうな状況において、各機関は非常に大きな財務的圧力（彼らの財務的実行力を危機に陥れ、その結果、州のプライオリティーに対する貢献するキャパシティーをも危機に陥れるようなもの）に直面するであろう。さらにより起こり得そうなこととしては、機関のリーダーが、公的プライオリティーと齟齬のある形で、支出の削減もしくは収入の増加を行うという短期的な意思決定をするかもしれないということがあげられる。例えば、プライオリティーターゲットグループ出身の学生（例えば、低所得学生）の進学可能性を阻むような結果につながる意思決定や、学生援助を相殺してしまうような授業料の値上げに関する意思決定などがあげられるであろう。このような状況においては、ケンタッキー中等後教育カウンシルが、ノースダコタにおいて利用されている指標と同様（North Dakota のケースを参照）のシステムと機関の財務的健全性に関する指標を監視の対象に加えるべきであるという議論はなされうるであろう。しかしこのことは危険でもある。すなわち、その動きによってカウンシルが機関の管理に直接的に介入し、理事会の憲法上の権限や責任に関して葛藤を生じさせるかもしれないからである。また、その監視業務によって、カウンシルが戦略計画を主導し、改革を持続させるという第一の使命から離れてしまうという危険性もある。

第3節 結論

本報告の目的は、高等教育機関の実行力の保証と、機関の財務管理と経営の効果性促進に関する米国における政府の役割を詳述し、分析することにある。州の間での多様性に関

わる複雑性のゆえに、州/機関関係に関するケーススタディーとして、二つの州（ケンタッキーとノースダコタ）に焦点を当てることとした。これらの州は、米国における二種類の州/機関関係の多少なりと典型にあたるものである。およそ半数の州が、政策ボードによって調整される分権的な機関管理をともなった、ケンタッキーと同様の「調整ボード」構造を有している。その他の州は、ノースダコタ高等教育州ボードのように、州の公立機関のほとんどを、ひとつもしくは複数の集権的なボードを通じて管理している。両方のタイプの州において、機関の財務的実行力（基本的な機関のキャパシティー）の維持管理が重要である（そのこと自体が目的ではなく、公的目的を達成する手段として）。ケンタッキーやノースダコタによって示されたこのような動向とは、州が機関に対して基盤となるレベルのサポートを提供したうえで、機関の財務管理と機関の実行力を保証するよう理事会に任せることである。同時に、公的目的に奉仕するための高等教育の役割を強調する公的指針を州は作成し、以上の目的を達成するための機関のキャパシティーを有効化するために、「限界」資金交付を利用している。

SELECTED REFERENCES

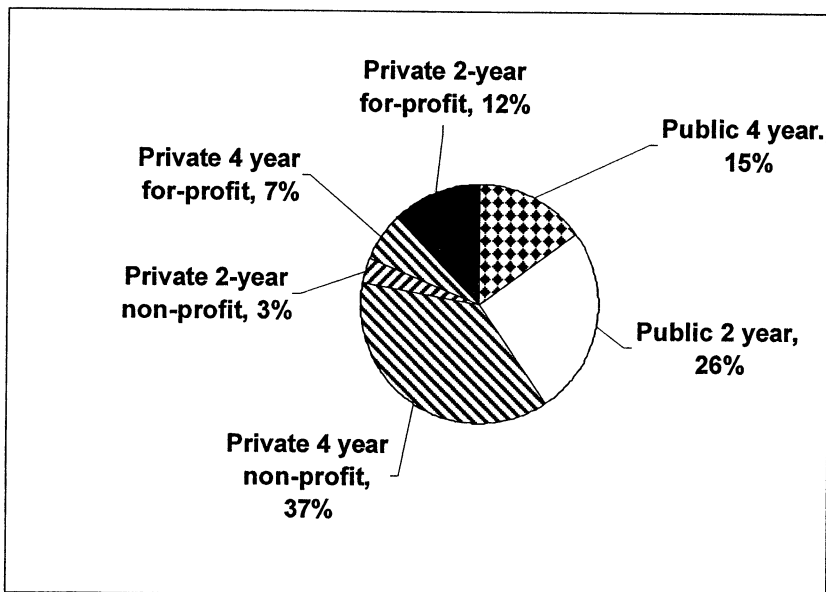
- Berdahl, R.O. (1971). *Statewide Coordination of Higher Education*. Washington, D.C.: American Council on Education.
- Burke, J.C. and Minassians, H. (2002). *Performance Reporting: The Preferred "No Cost" Accountability Program*. Sixth Annual Report. Albany, N.Y.: The Nelson A. Rockefeller Institute of Government.
- Callan, P.M. and Finney, J.E. (1997). *Public and Private Financing of Higher Education: Shaping Public Policy for the Future*. Washington, D.C.: American Council on Education, Oryx Press.
- Center for Study of Higher Education Policy (2003). *Grapevine: A National Database of State Tax Support for Higher Education*. Normal, Illinois: Illinois State University. <http://www.coe.ilstu.edu/grapevine/Welcome.htm>
- Commonwealth of Kentucky, Council on Postsecondary Education (2000). *Kentucky Postsecondary Education Funding History: 1980-2002*. Frankfort: Council on Postsecondary Education. <http://www.cpe.state.ky.us/keyind/www/index/index.asp>
- Commonwealth of Kentucky, Council on Postsecondary Education (2003). *2020 Vision: An Agenda for Kentucky's System of Postsecondary Education*. Frankfort: Council on Postsecondary Education.
- Commonwealth of Kentucky, Legislative Research Commission, Task Force on Postsecondary Education (1997). *Kentucky Postsecondary Education: An Assessment*. Frankfort: Legislative Research Commission.
- Education Commission of the States (ECS) (1990). *The Preservation of Excellence in American Higher Education: The Essential Role of Private Colleges and Universities*. Report of the ECS Task Force on State Policy and Independent Higher Education. John Ashcroft and Clark Kerr, chairmen. Denver, Colorado: ECS.
- Education Commission of the States (2002). *State Postsecondary Education Structures Database*. Denver: ECS. <http://www.ecs.org/clearinghouse/31/02/3102.htm>
- Kerr, C. and Gade, M. (1989). *The Guardians: Boards of Trustees of American Colleges and Universities: What They Do and How Well They Do It*. Washington, D.C.: Association of Governing Boards of Universities and Colleges.
- Jones D.P. (2003). "Financing in Sync: Aligning Fiscal Policy with State Objectives." Paper Prepared for Western Interstate Commission for Higher Education. Boulder: WICHE. <http://www.wiche.edu>

- Jones, D.P. (1984). *Higher-Education Budgeting At the State Level: Concepts and Principles*. Boulder: National Center for Higher Education Management Systems <http://www.nchems.org>
- Jones, D.P. (2003). "State Shortfalls Projected Throughout the Decade: Higher Education Budgets Likely to Feel Continued Squeeze." *Policy Alert*. San Jose: National Center for Public Policy and Higher Education, February 2003. <http://www.highereducation.org>
- Lamb, J.A. (1986). *An Analysis of the Structure of 1985 State Budget Formulas for Public Higher Education with a Comparison of 1973, 1979, and 1985 Data*. Doctoral dissertation, The University of Tennessee, 1986. Ann Arbor: University Microfilms International.
- McGuinness, A.C. Jr. (2002). *An Assessment of Postsecondary Education Reform in Kentucky*. Lexington: Prichard Committee for Academic Excellence. <http://www.prichardcommittee.org>
- McGuinness, A. C. Jr. (2002). "Models of Postsecondary Coordination and Governance in the States," "Reflections on Recent Postsecondary Governance Changes," "State Policy and Postsecondary Education," "Governance and Coordination: Distinction and Definitions." Education Commission of the States. <http://www.ecs.org/clearinghouse/31/02/3102.htm>
- National Center for Public Policy and Higher Education (2002). *Measuring Up 2002: The State-By-State Report Card for Higher Education*. San Jose: NCPPHE. <http://www.highereducation.org>
- National Governors Association Center for Best practices (2001). *Postsecondary Education Reform in Kentucky. Issue Brief*. Washington, D.C.: NGA. http://www.nga.org/center/divisions/1,1188,T_CEN_EDS^C_ISSUE_BRIEF^D_2566,0_0.html
- National Information Center for Higher Education Policymaking and Analysis. <http://www.higheredinfo.org>
- Newman, F. (1987). *Choosing Quality: Reducing Conflict Between the State and the University*. Denver: Education Commission of the States.
- North Dakota Legislative Council Interim Committee on Higher Education (2000). *A North Dakota University System for the 21st Century. The Report of the Roundtable on Higher Education*. Bismarck: State Board of Higher Education. <http://www.ndus.nodak.edu/>
- North Dakota State Board of Higher Education (1997). *Partners for Progress: The Next Steps*. A Bush Foundation Study. Bismarck: North Dakota State Board of Higher Education.
- North Dakota State Board of Higher Education (2002). *Strategic Plan: Creating a University System for the 21st Century*. Bismarck: State Board of Higher Education. <http://www.ndus.nodak.edu/>
- North Dakota State Board of Higher Education (2002). *2nd Accountability Report: Creating a University System for the 21st Century*. Bismarck: State Board of Higher Education. <http://www.ndus.nodak.edu/>

Richardson, R.C., Bracco, K.R., Callan, P.M. and Finney, J.E. (1999). *Designing State Higher Education Systems for a New Century*. Washington, D.C. American Council on Education, Oryx Press.

図1 設置主体別機関比率 1999年秋

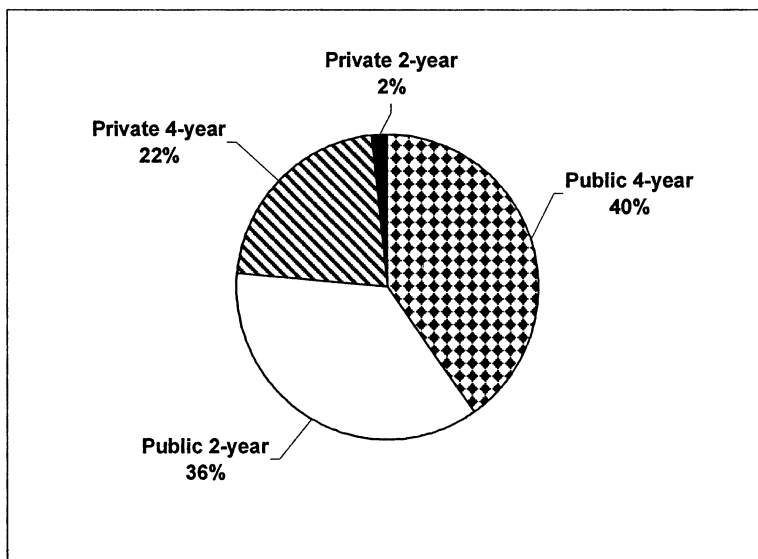
Figure 1. Percentage of institutions by control, Fall 1999



Source: National Center for Education Statistics, *Digest of Education Statistics: 2001*, Table 244.

図2 設置主体別学生比率 1999年秋

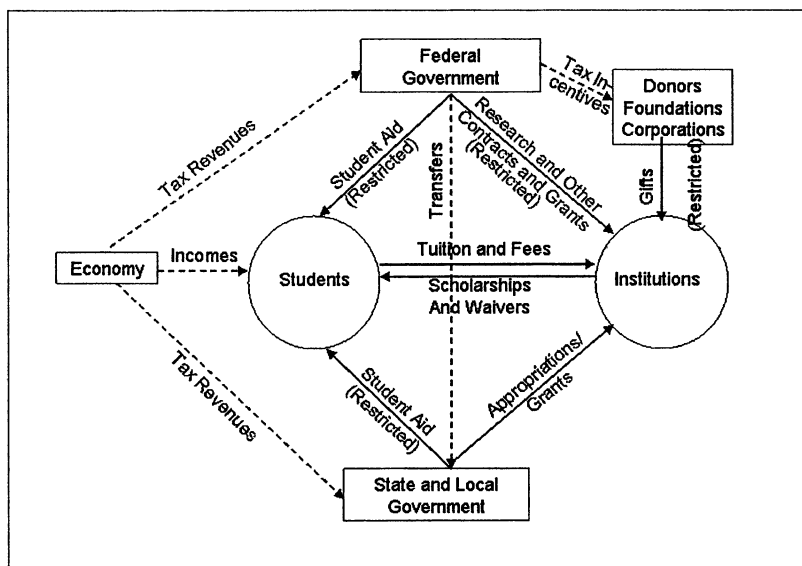
Figure 2. Enrollments by control of institution, Fall 1999



Source: National Center for Education Statistics, *Digest of Education Statistics: 2001*, Table 173.

図3 アメリカ高等教育財政概念図

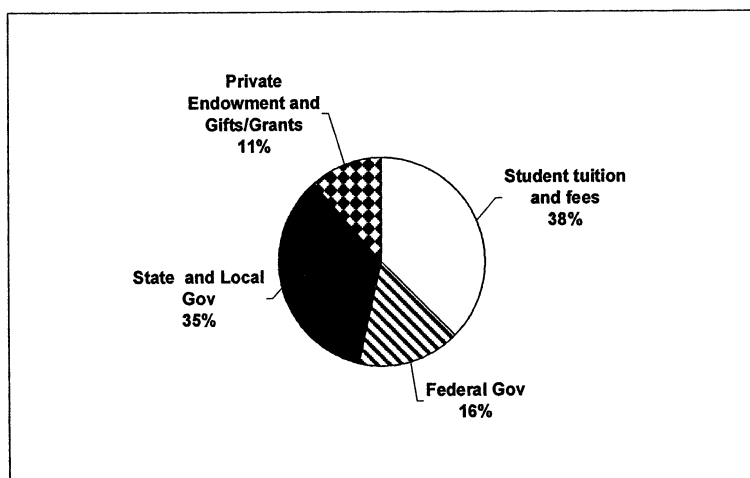
Figure 3. Schematic view of financing higher education in the U.S



Source: Adapted from Jones, D.P. (2003) Financing in Sync: Aligning Fiscal Policy with State Objectives.

図4 経常収入の比率 学位授与機関 1995-6年

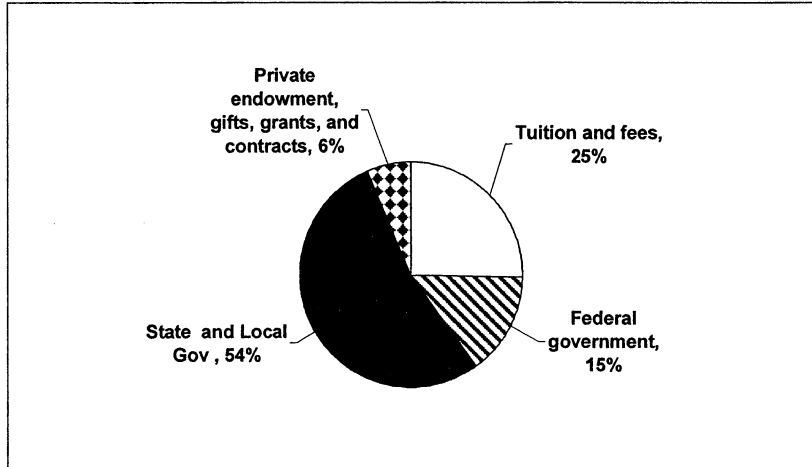
Figure 4. Sources of Current Fund Revenue, Degree-Granting Institutions, 1995-96



Source: National Center for Education Statistics, *Digest of Education Statistics: 2001*, Table 334. Excluding revenue from sales and services, auxiliaries, hospitals and other sources.

図5 経常収入の比率 公立学位授与機関 1995-6年

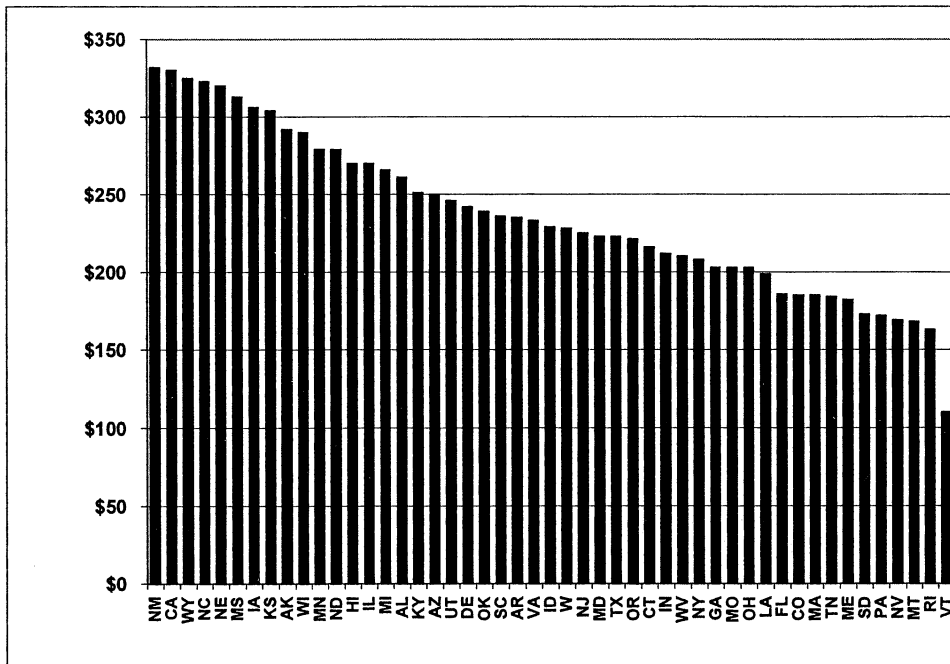
Figure 5. Sources of Current Fund Revenue, Public Degree-Granting Institutions, 1995-96



Source: National Center for Education Statistics, *Digest of Education Statistics: 2001*, Table 332. Excluding sales and services, auxiliaries, hospitals and other revenue.

図6 高等教育への州政府歳出額 1人当たり 2002年

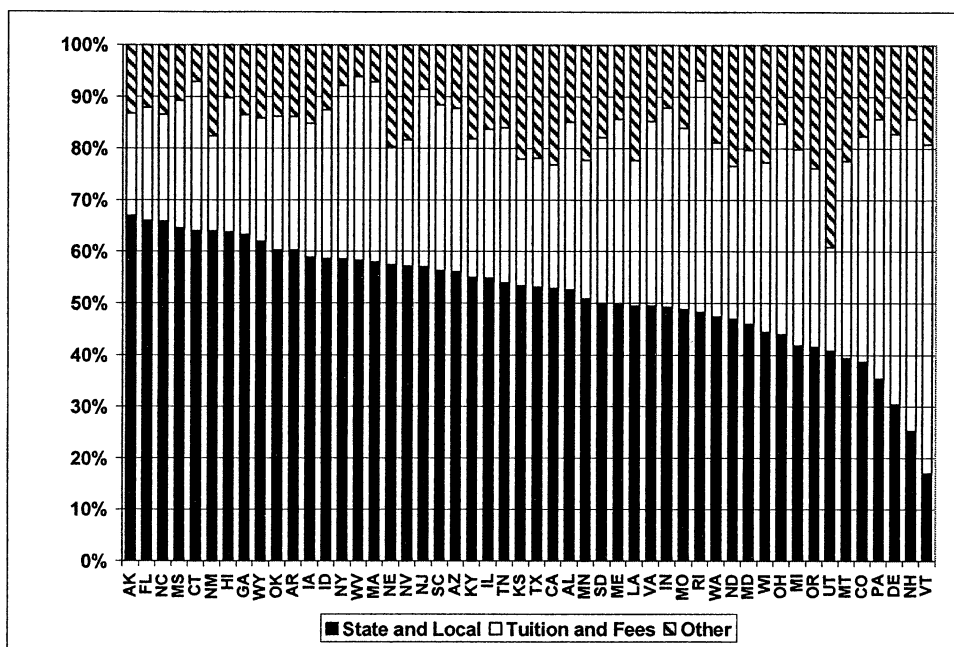
Figure 6. State General Fund Appropriations for Higher Education Per Capita, 2002



Source: Center for Higher Education and Finance. *Grapevine: A National Database for Tax Support for Higher Education*. Normal, IL: Illinois State University. <http://www.coe.ilstu.edu/grapevine/table10.html>.

图7 公立4年制大学教育费财源比率 1999-2000年

Figure 7. Sources of Funding for Core Instructional Missions at Public 4-Year Institutions by State, 1999-2000

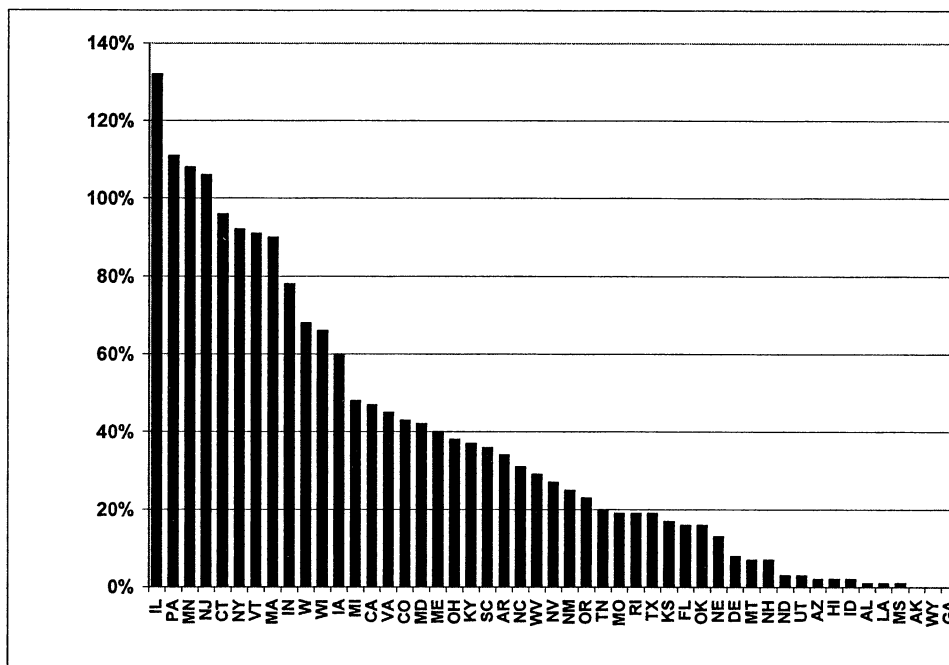


Source: National Center for Education Statistics, IPEDS, NCHEMS Finance Data Set.

Note: "Funding for core instructional mission" is defined as generally unrestricted revenue from tuition and fees, state and local appropriations and other sources. "Other" includes private grants and contracts, endowment, and sales and services but does not include auxiliary services such as food service and student housing. Federal grants and contracts are not included because these are generally restricted.

図8 低所得家庭用政府ペル奨学金に対する州奨学金比率 2000-1年

Figure 8. State Grant Aid Targeted to Low-Income Families as Percent of Federal Pell Grant Aid to Low-Income Families, 2000-01



Source: National Center for Public Policy and Higher Education, Measuring Up 2002, based on data from Office of Postsecondary Education. Title IV/Pell Grant End of Year Report, 2000-01. Washington, D.C.: U.S. Department of Education, 2002, Table 21, and Kristen DeSalvatore, National Association of State Student Grant and Aid Programs 32nd Annual Survey, 2000-01 Academic Survey Report. Albany, NY: National Association of State Student Grant and Aid Programs, 2002, Table 1.
 Note: States with limited need-based student financial aid may provide access through low-tuition and may also have other non-need-based student financial aid programs.

Figure 9. Authority of State Boards of Higher Education, 2002 (November)

Consolidated Governing Boards		Coordinating Boards			Advisory Boards		Planning/Service Agencies
		Regulatory Coordinating Boards Boards with Program Approval Authority			Boards with No Program Approval Authority – Only Authority to Review and Recommend		(Four states have agencies in addition to governing boards)
One Board for All Public Institutions	Two Boards Encompassing All Public Institutions	Consolidated or Aggregated Budget	Budget Review and Recommendation	No Statutory Budget Role	Consolidated or Aggregated Budget	Budget Review and Recommendation	No Statutory Budget or Program Approval Roles
Alaska (b) Hawaii Idaho (a) Kansas (d) Montana Nevada North Dakota Rhode Island South Dakota DC (b) Puerto Rico (b)	Arizona Florida (m)(c) Georgia (c) Iowa (c) Maine (c) (e) Minnesota (g) Mississippi (c) New Hampshire (b)(c) North Carolina Oregon (j) Utah Vermont (f) Wisconsin Wyoming	Alabama Arkansas Colorado (f) Indiana Illinois Kentucky Louisiana Maryland Massachusetts (k) Missouri Ohio Oklahoma South Carolina Tennessee West Virginia	Connecticut Nebraska New Jersey Texas (f) Virginia (f) Washington	New York (a)	Alaska (b)* California New Mexico (h)	Alaska (b)* California New Mexico (h)	Delaware Michigan (a) Minnesota (g)* New Hampshire (b)(c)* Pennsylvania (a) (i) Vermont (f)* DC (b)* Puerto Rico (b)*
States = 9, plus DC and PR	States = 14	States = 15	States = 6	States = 1	States = 0	States = 2, plus (1)	States = 3, plus (3, DC and Puerto Rico)

NOTES: States listed in more than one column are noted with an asterisk "*" with the total number of duplicates at the bottom of the column. (a) State board/agency responsible for all levels of education (PK-16). (b) State has both consolidated governing board(s) and coordinating or planning/service agency. (c) One of the two boards is a statewide coordinating or governing body for community colleges and/or postsecondary technical institutions. (d) Kansas Board of Regents is a consolidated governing board for universities and coordinating board for locally governed community colleges and Washburn University. (e) Maine Maritime Academy is the only public institution with its own governing board outside a system. (f) Coordinating board develops the formula that is the basis for institutional allocations. (g) Minnesota Higher Education Service Corporation has no statutory planning authority. (h) New Mexico Commission's program approval authority is limited to graduate programs. (i) Pennsylvania State Board of Education's program approval authority is limited to specific areas (e.g., teacher education). Board also must approve new campuses or sites. Department of Education has budget responsibility for community colleges and regulatory responsibilities regarding for-profit institutions. (j) Oregon's agency is within the Office of the Governor (k) Massachusetts Board of Higher Education is coordinating board for public system and governing board for community colleges and state colleges. (l) Vermont has no statutory planning/coordinating entity. Vermont Higher Education Council is voluntary. (m) Constitutional amendment passed in November 2002 creates a Board of Governors for Universities separate from the State Board of Education. State Board of Education, through a chancellor for community colleges, coordinates locally governed community colleges.

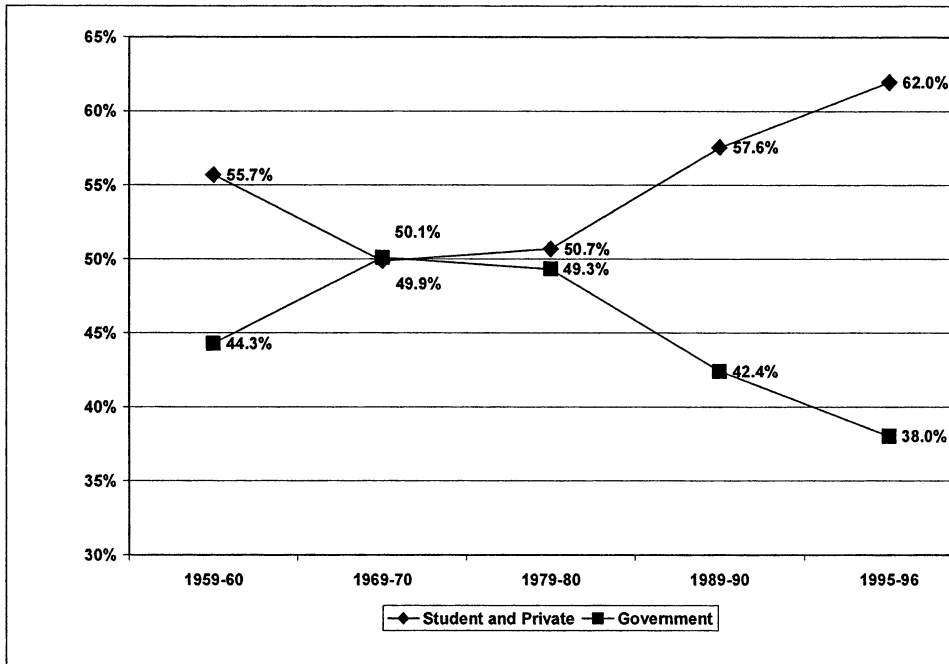
図10 州の統制レベルと機関の法的地位

Figure 10. Levels of State Control and Institutional Legal Status

High Control	A. Institution as State Agency	Higher education institutions are treated in a manner similar to other state agencies such as the transportation/highway department
	B. State-Controlled Institution	The distinctiveness of higher education institutions from other state agencies is recognized, but most of the budget and financing policies applied to other state agencies are also applied to higher education
	C. State-Aided Institution	Higher education institutions have a legal status according them substantial autonomy from state government. State provides base, categorical, and capital funding but with expectation of substantial non-state funding (tuition, private giving, etc.).
Low Control	D. Corporate Model for Institutional Governance	As in model C, institutions have a legal status (e.g., public corporation) according them substantial autonomy. The expectation of state funding is less certain and may be allocated not in grants to the institution but in the form of vouchers or grants to students to offset tuition charges

図 1 1 収入源の変化 1959-60～1995-96 年

Figure 11. Revenue from Government (Federal, State, and Local) and Student and Non-Governmental Sources, U.S. Higher Education Institutions, 1959-60 to 1995-96



Source: National Center for Education Statistics, *Digest of Education Statistics*, 2001, table 334.

図 1 2 高等教育における州の役割変化

Figure 12. Changes in Underlying Assumptions about the State Role in Higher Education

A shift from:	To:
Rational planning for static institutional models	Strategic planning for dynamic market models
Focus on providers, primarily public institutions	Focus on clients, students/learners, employers, and governments
Service areas defined by geographic boundaries and monopolistic markets	Service areas defined by the needs of clients served by multiple providers
Tendency toward centralized control and regulation through tightly defined institutional missions, financial accountability, and retrospective reporting	More decentralized management using policy tools to stimulate desired response (e.g., incentives, performance funding, consumer information)
Policies and regulation to limit competition and unnecessary duplication	Policies to “enter the market on behalf of the public” and to channel competitive forces toward public purposes
Quality defined primarily in terms of resources (inputs such as faculty credentials or library resources) as established within higher education	Quality defined in terms of outcomes and performance as defined by multiple clients (students/learners, employers, government)
Policies and services developed and carried out primarily through public agencies and public institutions	Increased use of non-governmental organizations and mixed public/private providers to meet public/client needs (e.g., developing curricula and learning modules, providing student services, assessing competencies, providing quality assurance)

Source: Aims C. McGuinness, Jr., *Reflections on Postsecondary Education Governance Changes*. Denver, Colorado: Education Commission of the States, July 2002. <http://www.ecs.org/clearinghouse/31/02/3102.htm>

図 1 3 州の高等教育財政の変化

Figure 13. State Alternatives for Financing Higher Education

POLICY OBJECTIVES	POLICY FOCUS	
	Institutions	Students
Capacity Building Building core capacity	<ul style="list-style-type: none"> – Base Plus – Formulas 	Tuition and Aid Policy Focused on Revenue Generation
Capacity Utilization/ The Public Agenda Utilizing capacity to achieve stated goals	<ul style="list-style-type: none"> Performance Funding Special purpose/initiative funding Strategic investment funds 	Tuition and Aid Policy Focused on Attainment of Specified Outcomes <ul style="list-style-type: none"> – Need-Based – Merit-Based

Source: Dennis P. Jones. (2003) *Financing in Sync*. Paper prepared for the Western Interstate Commission on Higher Education, February 2003.

図 1 4 ケーススタディの基本的事実

Figure 14. Basic Facts on Case Study States

	Kentucky	North Dakota
Population (e)	4 065 556	634 448
Gross State Product (a)	USD 113 539 000 000	USD 16 991 000 000
Projected percent change in Population 2000-15 (b)	5.9%	6.3%
Projected percent change in high school graduates (c)	-1.1%	-22.4%
Appropriation for higher education per USD 1,000 of personal income (d)	USD 10	USD 12
Appropriation for higher education per capita (d)	USD 251	USD 279
Percent change in appropriation for higher education over 10 years, in constant dollars (d)	70%	33%
Per capita personal income, 1999 (e)	USD 18 093	USD 17 769
State higher education structure	Statewide policy/coordinating board and decentralized institutional governance	Statewide university system with centralized institutional governance
Scores on Measuring Up 2002(f)		
Preparation	C-	B
Participation	C-	B
Affordability	C	D
Completion	C	B
Benefits	C-	C+

Sources: (a) Bureau of Economic Analysis. Gross State Product for States. Regional Accounts Data. Washington, D.C.: U.S. Department of Commerce, 2001. <http://www.bea.gov>. (b) U.S. Bureau of the Census, *State Population Estimates, 2001*. Time Series of State Population Estimates, Table ST-2001EST-01. (c) Western Interstate Commission on Higher Education. *Knocking at the College Door: Projections of High School Graduates by State and Race/Ethnicity, 1996-2012*. Boulder, Colorado: 1998. (d) Center for Study of Education Policy, Illinois State University. *Grapevine: A National Database of Tax Support for Higher Education*. Normal, Illinois: Illinois State University. (e) U.S. Bureau of the Census, 2000 Census. (f) National Center for Public Policy and Higher Education (2002) *Measuring Up 2002: The State-by-State Report Card for Higher Education*. San Jose: NCPPHE, November 2002. <http://www.measuringup.highereducation.org>. See <http://www.higheredinfo.org> for additional state-by-state data.

图 1 5 学生数 2002 年秋

Figure 15. Estimated Headcount Enrollment, Fall 2002

Institutions	2002 Fall Estimated Enrollment
Eastern Kentucky State University	15 376
Kentucky State University	2 253
Morehead State University	9 303
Murray State University	10 003
Northern Kentucky State University	13 700
University of Kentucky	25 890
University of Louisville	21 000
Western Kentucky State University	17 770
Total State-Supported Universities	115 295
Lexington Community College	8 300
Kentucky Community and Technical College System	66 370
Total State-Supported Institutions	189 965
Private (independent) institutions	24 099*

Source: Kentucky Council on Postsecondary Education. Estimated Headcount Enrollment, September 22, 2002.

Note: Private independent sector enrollment is for 2000-01.

图 1 6 财源别收入 2000-01 年

Figure 16. Actual Revenue by Source, Kentucky State-Supported Institutions, 2000-01 (in thousands)

Revenue Source	Revenue (thousands)	% by Source
State General Fund	USD 937 455	33.2%
Tuition and Fees	USD 438 719	15.6%
Federal	USD 314 507	11.2%
Other Agency*	USD 633 158	22.5%
Auxiliary/Hospital	USD 495 859	17.6%
Total	USD 2 819 698	100.0%

Source: Council on Postsecondary Education, *Actual Revenue by Source Kentucky State-Supported Institutions*. <http://www.cpe.state.ky.us/keyind/www/facts/CompTables/Rev.pdf>

Notes: Includes unrestricted and restricted revenue. "Auxiliary/Hospital" for the University of Kentucky and University of Louisville include intercollegiate athletics. * "Other Agency" funding includes local appropriations, government grants and contracts, private gifts and grants, indirect cost reimbursement, investment income, endowment income, and sales and services of educational activities.

図 1 7 プログラム別支出 2000-01 年

Figure 17. Actual Expenditures by Program (in thousands), Kentucky State-Supported Institutions, 2000-01

Category of Expenditure	Expenditures (in thousands)	%
Instruction	USD 715 844	25.7%
Research	USD 237 418	8.5%
Public Service	USD 313 671	11.3%
Academic Support	USD 206 058	7.4%
Other Education and General Expenditures	USD 782 486	28.1%
Auxiliary/Hospital	USD 529 369	19.0%
Total Expenditures	USD 2 784 846	100.0%

Source: Council on Postsecondary Education, *Actual Expenditures by Program, Kentucky State-Supported Institutions*
<http://www.cpe.state.ky.us/keyind/www/facts/CompTables/EXP.pdf>

Notes: "Academic Support" includes libraries. "Other Education and General Expenditures" includes expenditures for student services, operation and maintenance, scholarships and fellowships, and transfers.

図 1 8 学生数 2002 年

Figure 18. Fall Headcount Enrollment, Fall 2002

Institutions	2002 Autumn Enrollment
Bismarck State College	3 168
Dickinson State University	2 326
Lake Region Community College	1 340
Mayville State University	746
Minot State University	3 625
Minot State University-Bottineau	609
ND State College of Science	2 439
North Dakota State University	11 146
University of North Dakota	12 423
Valley City State University	1 022
Williston State College	770
Total – University of North Dakota System	39 614
Private and tribal colleges	6 058
Total	45 672

Source: North Dakota University System, 2002 Fall Enrollment, North Dakota Institutions of Higher Education. www.ndus.nodak.edu

図19 財源別収入 2000-01年

Figure 19. Revenue by Source, North Dakota Public Institutions, 2000-01 (thousands of dollars)

Revenue Source	Universities	% by Source	2-Year Institutions	% by Source	Total	% by Source
Tuition and Fees	97 486	20.0%	17 012	21.7%	114 498	20.2%
Federal Appropriations	5 147	1.1%	3 991	5.1%	9 138	1.6%
State Appropriations	161 198	33.0%	26 840	34.2%	188 037	33.2%
Federal Grants and Contracts	79 873	16.4%	13 731	17.5%	93 605	16.5%
State Grants and Contracts	3 920	0.8%	981	1.3%	4 902	0.9%
Private Gifts Grants & Contracts	27 119	5.6%	2 746	3.5%	29 865	5.3%
Endowment Income	4 312	0.9%	449	0.6%	4 761	0.8%
Sales and Services	40 790	8.4%	2 304	2.9%	43 094	7.6%
Auxiliaries Enterprises	57 354	11.8%	9 697	12.4%	67 051	11.8%
Other Sources	10 821	2.2%	639	0.8%	11 460	2.0%
Total	488 020	100.0%	78 391	100.0%	566 411	100.0%

Source: National Center for Higher Education Management Systems Finance Data Set National Center for Education Statistics, IPEDS Finance Survey

図20 フルタイム換算学生一人当たり教育と一般支出

Figure 20. Education and General Expenditures per Full-Time Equivalent Student,* North Dakota Public Institutions, 2000-01

Category of Expenditure	Universities	%	2-Year Institutions	%
Instruction	USD 6 126	37.1%	USD 4 283	46.8%
Research	2 765	16.7%	2	0.0%
Public Service	1 235	7.5%	8	0.1%
Academic Support	1 576	9.5%	587	6.4%
Student Services	776	4.7%	550	6.0%
Institutional Support	1 176	7.1%	1 029	11.2%
Plant Operations and Maintenance	1,502	9.1%	1 179	12.9%
Scholarships and Fellowships**	1 303	7.9%	1 451	15.8%
Transfers	71	0.4%	66	0.7%
Total Education and General Expenditures	16 530	100.0%	9 155	100.0%

Source: National Center for Higher Education Management Systems Finance Data Set, National Center for Education Statistics, 2000-01.

Notes: **Full-time equivalent students* is calculated as full-time headcount enrollment plus one-third part-time headcount enrollment.

***Scholarships and fellowships* including federal Pell grant funding for student financial assistance.

付録

APPENDICES

付録

Appendix A

State Grades on State Report Card on Higher Education, *Measuring Up 2002*

STATE NAME	Preparation	Participation	Affordability	Completion	Benefits
Alabama	D-	D+	F	A	C
Alaska	B+	D+	D	F	C+
Arizona	D	B-	D-	C+	B-
Arkansas	D+	D+	C	C-	D-
California	C-	B+	A	C+	A-
Colorado	B	B	C-	C+	A
Connecticut	A	A-	C-	B+	A-
Delaware	C+	B	F	B	A
Florida	C+	D+	D-	B+	C
Georgia	C-	F	D	B	D+
Hawaii	C-	B-	D	C	B-
Idaho	C-	C-	D+	B-	C
Illinois	B+	A	B	B-	B-
Indiana	C-	C+	D+	B-	C
Iowa	B	B+	C-	A	C+
Kansas	B	A-	C-	B-	C+
Kentucky	C-	C-	C	C	C-
Louisiana	F	D	D	D+	C-
Maine	B+	C+	F	B	D+
Maryland	B+	B+	D-	B-	A
Massachusetts	A	A	D-	A-	A-
Michigan	B	B+	D+	C	B+
Minnesota	B-	C+	B	B+	A-
Mississippi	D	D	D	C+	C
Missouri	B-	C+	D+	B-	D+
Montana	A-	D+	F	C	C
Nebraska	B	A	D	C+	C
Nevada	D	C+	D+	F	C-
New Hampshire	B	B-	F	A	B
New Jersey	A	A-	C-	B-	B+
New Mexico	D-	A	C-	D	C
New York	B	B	F	B+	C+
North Carolina	B+	C+	C	B	D+
North Dakota	B	B	D	B	C+
Ohio	C+	C+	F	B-	C
Oklahoma	D+	C+	C	C-	C
Oregon	C	D+	F	C	B
Pennsylvania	B-	B-	D+	A	B-

STATE NAME	Preparation	Participation	Affordability	Completion	Benefits
Rhode Island	C	A	F	A	A-
South Carolina	D+	D+	D+	B	C
South Dakota	C	B-	F	B-	D+
Tennessee	D-	D+	D-	C+	D+
Texas	C+	D+	D+	C-	C+
Utah	A	C	B	C+	B
Vermont	B-	C+	F	A	B-
Virginia	B+	B	B-	B	B
Washington	B-	C-	C-	A-	B
West Virginia	C+	C-	F	C-	F
Wisconsin	A-	B	C	B	C+
Wyoming	C-	B-	D	B	D

Source: National Center for Public Policy and Higher Education. <http://measuringup.highereducation.org/>

Appendix B

Influence of Governance Relationships on Financing, Budgeting, and Accountability

Function	Institution as State Agency	State-Controlled Institution	State-Aided Institution	Corporate Model for Institutional Governance
Financing	<ol style="list-style-type: none"> 1. All funds received deposited in general fund and subject to appropriation control 2. Fees and charges prescribed by legislature 3. Financial responsibility for higher education operations would be vested solely in state government 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Operating fee collections deposited in state general fund 2. Tuition levels prescribed by legislature 3. Service and activity fees, auxiliary enterprise revenues, etc. treated as “non-budgeted” funds 4. State government is primarily responsible for financing higher education operations 	<ol style="list-style-type: none"> 1. All funds raised by institution are retained by the institution 2. Fees and charges established by institutional governing boards 3. Only state general funds are subject to state appropriation 4. Financial responsibility is shared by state and institution 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Institutions have total control over all funds 2. State appropriations made to third-party state agency for purposes of contracting for services and enrollment opportunities 3. Ultimate financial responsibility vested in corporate institutions
Budgeting	<ol style="list-style-type: none"> 1. The budget request would reflect a spending plan 2. Specific work-load factors would serve as basis for level of institutional request 3. Relative efficiency would be major criterion 4. Legislature would approve spending level for various programs, major activities, and objects of expenditure within programs and activities. Adherence to approved expenditures would be expected 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Variety of formulas and incremental bases may be employed 2. Detailed budget requests are prepared and submitted by institution, although major funding decisions are based on activity levels, base budgets, or other broad factors 3. Funding bases tend to be perceived as spending plans rather than funding vehicles 	<ol style="list-style-type: none"> 1. State support based on a general allocation formula, e.g., USD /FTE resident student 2. Appropriation is on a lump-sum basis 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contract amounts determined through negotiation or external indices 2. Basic state-level budget decisions would be number of spaces or levels of services to be “purchased”

Function	Institution as State Agency	State-Controlled Institution	State-Aided Institution	Corporate Model for Institutional Governance
Accountability	1. Accountability would focus on process considerations—adherence to spending plans, personnel policies, etc.—and relatively little attention would be given to effectiveness of services provided	1. Major focus of oversight tends to be on process considerations with relatively little attention being given to effectiveness of services provided	1. Financial records must be auditable 2. Accountability reporting established as a parallel process and tends to focus more on effectiveness	1. Financial records must be auditable 2. Accountability provisions specified in contract that specifies meaning of “satisfactory performance.”

Source: D.J. Curry, N.M. Fischer and T. Jons. (1982) "State Policy Options for Financing Higher Education and Related Accountability Options, Finance Issue Paper no. 2.

Appendix C

State Procedural Controls Affecting State-Higher Education Relationships

Regulatory area	Institution as State Agency	State-Controlled Institution	State-related Institutions	Corporate model
Setting tuition and fees	State legislature sets tuition	State board sets tuition	State board sets tuition guidelines; institutions set tuition	Institutions set tuition; no state guidelines
Handling of tuition revenue	Tuition revenue is deposited in the state general fund; institutions receive budget allocations based on expenditure plan	Tuition revenue deducted from state appropriation	An assumed amount of tuition revenue is included in determining the allocation to the institutions; institutions may retain tuition revenue in excess of estimates within defined parameters	Institutions retain tuition revenue
Purchasing – supplies and instructional materials	All purchases (except for small purchases, e.g., less than USD 1,000) must be made through the state purchasing agency	Institutions are authorized to make purchasing up to a certain amount provided that the funds are in the institution's budget but must follow state purchasing procedures (e.g., competitive bids) All purchasing above that amount must be approved by state agency	Higher education system establishes purchasing requirements separate from state government	Individual institutions may make purchases according to their own policies and not subject to state or higher education system requirements

Regulatory area	Institution as State Agency	State-Controlled Institution	State-related Institutions	Corporate model
Purchasing – major equipment	All purchases must be made through the state purchasing agency	Institutions are authorized to make purchasing up to a certain amount provided that the funds are in the institution's budget but must follow state purchasing procedures (e.g., competitive bids) All purchasing above that amount must be approved by state agency	Higher education system establishes purchasing requirements separate from state government	Individual institutions may make purchases according to their own policies and not subject to state or higher education system requirements
Contracts	All contracts must be entered into according to state regulations (e.g., RFPs and competitive bidding) and approved by a state agency (e.g., department of administration)	All contracts beyond a specific amount must be entered into according to state regulations (e.g., RFPs and competitive bidding) and approved by a state agency (e.g., department of administration)	State higher education board establishes regulations for contracting separately from state government	Individual institutions are authorized to enter into contracts without external review by either state higher education board or state agency
Travel	All travel must be approved by state agency, made through a state-approved agency and only through state-approved providers (e.g., airlines). Travel reimbursement is through the state agency	Higher education institutions are authorized to approve travel but must use state-approved travel agencies and providers; reimbursement is through the higher education institution	Institutions are authorized to approve travel and reimburse travel expenses provided they meet state higher education system requirements	Institutions are authorized to make their own travel arrangements and handle their own travel reimbursements according to their own policies

Regulatory area	Institution as State Agency	State-Controlled Institution	State-related Institutions	Corporate model
Automobiles	Higher education officials must use automobiles through the state-operated motor pool	Higher education officials must purchase or lease automobiles through the state and use them according to state regulations	Higher Education system establishes guidelines for purchase/lease of automobiles, but individual institutions may establish their own policies	Individual institutions establish their own policies
Auditing	Pre-audit of institutional expenditures by a state agency	Post-audit of institutional accounts by a state agency	Post-audit of accounts by a specialized higher education entity or independent auditor	Institutions have internal auditing procedures and utilize an independent auditor
Personnel	All higher education personnel, professional and non-professional, are state civil service employees subject to all requirements and benefits of the state civil service	Only the nonprofessional staff are state civil service members; professional (exempt staff) are employed by the higher education system or institution	All higher education employees are employees of the higher education system or institution and are not subject to state personnel requirements	All higher education employees are employees of the higher education system or institution and are not subject to state personnel requirements
Position control	Institutions are subject to state general government position controls (e.g., each institution has a specific authorized number of positions and must get state agency approval to exceed that number) without regard to the source of funding for the position	Institutions are subject to state general government position controls but are provided flexibility in managing positions within state guidelines and approved budgets; position controls apply only to state-funded positions	Higher education system and institutions are authorized to make personnel decisions subject to system regulations but are exempt from state government requirements	Each institution is authorized to make personnel decisions within their budgets and not subject to external higher education system or state oversight or approval

Regulatory area	Institution as State Agency	State-Controlled Institution	State-related Institutions	Corporate model
Salary schedules and rates	Salaries of all higher education personnel are set by state-approved salary schedules and rates as approved by the state legislature	Salary increases for all higher education personnel are established by state legislature in the budget process, institutions are authorized to make specific salary decisions not subject to state salary schedules	Salary rates and increases are established by a higher education system board but individual institutions make specific salary decisions and rates, subject to overall board approval	Individual institutions make decisions regarding salary rates and increases not subject to review external to the institution
Collective bargaining	The state (e.g., the Governor) handles negotiations for all state employee groups including higher education; the state (e.g., the governor and state legislature) decides on and level of salary adjustments and other changes. Institutions are obligated to implement the negotiated agreements (e.g., providing funding for salary increases whether or not additional state funding is earmarked for this purpose)	State higher education board negotiates agreements for all higher education employees with statewide bargaining agents. State board assumes responsibility for including funding for agreements in budget requests and budget allocations to institutions	State authorizes collective bargaining but the decision to have collective bargaining is made institution-by-institution. No statewide collective bargaining agreement and no statewide bargaining agents	No collective bargaining at the state, system or institutional levels

<p>Regulatory area</p> <p>Capital projects</p>	<p>Institution as State Agency</p> <p>All capital projects (e.g., new buildings as well as renovation of existing facilities) are under the control of a state building agency (planning, architectural services, contracting and managing the project)</p>	<p>State-Controlled Institution</p> <p>All capital projects must be approved through a state capital project process, but the higher education system has flexibility regarding selection of architects, contractors, etc., within state regulations</p>	<p>State-related Institutions</p> <p>Higher education board approves capital projects above a certain cost, and submits proposals to the state for review. State higher education board is responsible for planning, selection of architects, contractors, etc.</p>	<p>Corporate model</p> <p>Institutions are authorized to undertake capital projects provided that funding is available</p>
---	--	---	--	---

Appendix D

Key Indicators of Progress Toward Postsecondary Reform in Kentucky

1. Are more Kentuckians ready for postsecondary education?
<i>Preparation of Adults</i>
1. Percentage of adults at literacy levels one and two
2. Percentage of adults with less than high school diploma or GED
<i>Preparation of Recent High School Graduates</i>
3. Average ACT scores of high school graduates
4. Percentage of high school graduates taking the ACT
5. Number of college-level courses per 1,000 HS juniors and seniors
6. Percentage of high school students completing the ACT core coursework
7. High school test scores
<i>Affordability (Family Ability to Pay)</i>
8. Affordability indicators from Measuring Up
2. Are more students enrolling?
<i>Postsecondary Enrollment</i>
1. Number of undergraduates
2. Number of graduates/professionals
3. Number of students enrolled in KYVU credit courses
4. Number of "new students" enrolled in KYVU credit courses
<i>College Participation</i>
5. Percentage of the adult population enrolled in KY colleges
6. Percentage of the adult population enrolled in KY colleges from target counties
<i>College-Going</i>
7. Percentage of high school freshman enrolling in college within 4 years in any state
8. Percentage of students attending college directly out of high school from target counties
9. College-going rates of GED completers within two years
3. Are more students advancing through the system?
<i>Persistence and Completion</i>
1. One-year retention rates of first-time freshmen
2. One-year retention rates of under-prepared students
3. Number of community and technical college transfers
4. Average number of credit hours transferred
<i>Graduation</i>
5. Percentage of adults with a bachelor's degree or higher
6. Six-year graduation rates of bachelor's degree students
7. Five-year graduation rates of transfer students

4. Are we preparing Kentuckians for life and work?
<i>Undergraduate Student Experience</i>
1. Selected indicators from the National Survey of Student Engagement (NSSE)
<i>Alumni Satisfaction</i>
2. Undergraduate alumni survey results
3. Graduate alumni survey results
<i>Civic Engagement</i>
4. Selected indicators from the undergraduate alumni survey
5. Selected indicators from the National Survey of Student Engagement (NSSE)
<i>Knowledge and Skills</i>
6. Teacher Preparation Programs
7. Foundational skills
5. Are Kentucky's communities and economy benefiting?
<i>Employment of Graduates</i>
1. Percentage of college graduates working in Kentucky - by level
2. The percentage of out-of-state college students who stay in Kentucky after graduation
<i>Employer and Community Satisfaction</i>
1. Employer and community survey–satisfaction with KY graduates and completers
2. Employer and community survey–satisfaction with postsecondary institutions' support
<i>Research and Development</i>
5. Extramural research and public service expenditures per full-time faculty
6. Total extramural research and development expenditures
7. Federal research and development expenditures
8. Endowment in New Economy research priority areas
9. Expenditures from endowment and gifts in New Economy research priority areas
10. Productivity of research space

Source: Commonwealth of Kentucky, Council on Postsecondary Education. <http://www.cpe.state.ky.us>

Appendix E

North Dakota University System Performance and Fiscal Accountability Measures

No.	Description
1.a.	Student performance on nationally recognized exams in their fields compared to the national averages
1.b.	First-time licensure pass rates compared to other states.
1.c.	Alumni-reported and student-reported satisfaction with preparation in selected major, acquisition of specific skills, and technology knowledge and abilities.
1.d.	Employer-reported satisfaction with preparation of recently hired graduates.
1.e.	Biennial report on employee satisfaction relating to the university system and local institutions.
1.f.	Ratio of faculty and staff to students.
1.g.	Student graduation and retention rates.
2.a.	Enrollment in entrepreneurship courses and the number of graduates of entrepreneurship programs.
2.b.	Percentage of university system graduates obtaining employment appropriate to their education in the state.
2.c.	Number of businesses and employees in the region receiving training.
3.a.	Proportion of residents of the state who are within a 45-minute drive of a location at which they can receive educational programs from a provider.
3.b.	Number and trends of enrollments in courses offered by nontraditional methods.
4.a.	Tuition and fees on a per student basis compared to the regional average.
4.b.	Tuition and fees as a percentage of median North Dakota household income.
4.c.	Cost per student in terms of general fund appropriations and total university system funding.
4.d.	Administrative, instructional, and other cost per student.
4.e.	Per capital general fund appropriations for higher education.
4.f.	State general fund appropriation levels for university system institutions compared to peer institutions general fund appropriation levels.
5.a.	Percentage of total university system funding used for instruction, research, and public service.
5.b.	Percentage of total university system funding used for institutional support, operations, and maintenance of physical plant.
5.c.	Ratio measuring the funding derived from the operating and contributed income compared to total university system funding
5.d.	Ratio measuring the size of the university system's outstanding maintenance as compared to its expendable net assets.
5.e.	Ratio measuring the amount of expendable net assets as compared to the amount of long-term debt.
5.f.	Research expenditures in proportion to the amount of revenue generated by research activity and funding received for research activity.

5.g.	Report on new construction and major renovation capital projects for which specific appropriations are made, including budget to actual comparison, use of third-party funding, and related debt.
6.a.	Higher education financing – a status report on higher education financing as compared to the long-term financing plan.
6.b.	Incentive funding, including the allocation and use of incentive funding.
6.c.	State general fund appropriation levels and trends as compared to changes in the state’s economy and total state general fund appropriations.
6.d.	An equipment expenditure ratio that measures the total funds used for equipment replacement as compared to the total inventory value (report biennial figures).
6.e.	Percentage of total university system funding used for academic support, student services, and scholarships and fellowships.
7.a.	Workforce training information, including levels of satisfaction with training events as reflected in information systematically gathered from employers and employees receiving training.
7.b.	Partnerships and joint ventures—levels and trends in partnerships and joint ventures between university system institutions.
7.c.	Student goals—levels and trends in the number of students achieving goals— institution meeting the defined needs/goals as expressed by students.
7.d.	Student enrollment information, including, a) total number and trends in full-time, part-time, degree-seeking, and non-degree-seeking students being served; b) The number and trends of individuals, organization, and agencies served through noncredit activities.
7.e.	Client satisfaction—levels of satisfaction with responsiveness as reflected through responses to evaluations and surveys of clients, a) Graduates and individuals completing programs, b) employers, c) Companies and employees receiving training.
7.f.	Non-completers satisfaction—levels of satisfaction and reasons for non-completion as reflected in a survey of individuals who have not completed their program or degree.
7.g.	Student participation—levels and trends in rates of participation of , a) Recent high school graduates and nontraditional students, b) Individuals pursuing graduate degrees.

Source: North Dakota State Board of Higher Education (2002). *2nd Annual Accountability Report*. Bismarck: State Board of Higher Education, pp. 53-55.