

第4章 諸資源の活用

丸山 文裕（国立大学財務・経営センター）

濱中 義隆（大学評価・学位授与機構）

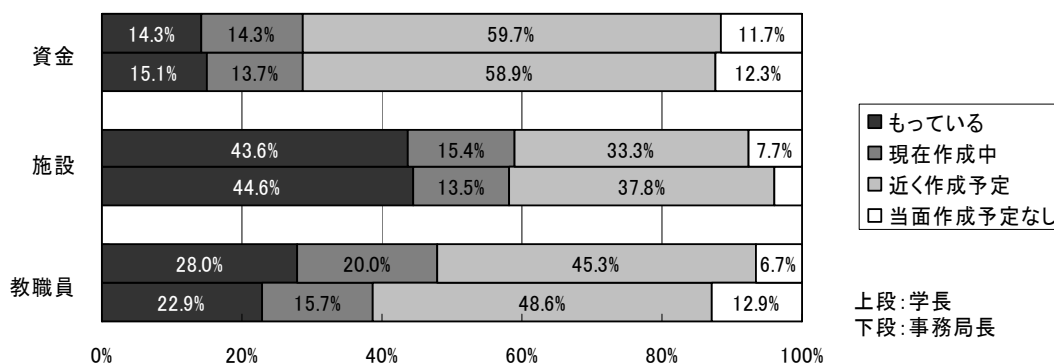
国立大学法人化の目的の一つは、国立大学経営の効率化である。法人化後には人件費と物件費をまとめ、渡し切りの形で運営費交付金として大学法人に用途を任せた。これによって各国立大学は独自の工夫により、効率化を図ることができる仕組みである。さらに2005年度からその運営費交付金は、毎年一定比率ずつ減額される。よって各大学法人はより一層経営の効率化を図らなければならない。このアンケート調査では、学長と事務局長に資金、施設、教職員の効率的、効果的利用について尋ねた質問項目がある。ここではまずそれによって、国立大学の法人化前の資金等の効率的効果的利用および法人化への準備の実態を探る。そしてアンケート調査の分析を進める過程で、次第に明らかになってきた効率化の問題について簡単に触れる。

1. 全学的戦略・方針

アンケートでは資金、施設、教職員の効率的、効果的利用に関して全学的な戦略や方針の有無を尋ねた。それらを現在持っていると答えたのは、半数以下である。しかしその必要性は十分認識されており、多くの大学でそれらを近く作成する予定であるとしている。

施設についてすでに利用戦略・方針を持っているとする大学が比較的多く、資金については戦略・方針を持っている大学は少ない。施設については、1998年3月に「今後の国立大学等施設の整備充実に関する調査研究協力者会議」が発表した『国立大学等の整備充実に向けて』のなかで、共同利用スペースの確保のため学内管理規定の整備、施設整備計画、施設管理運営体制づくりの必要性が求められた。多くの大学で全学的利用戦略・方針をすでに持っているのは、これを受けてのことと推察される。

図1 全学的な戦略・方針の有無



資金の効率的利用については、現在のところ全学的戦略・方針を持っている大学は 30% に満たない。しかし同時に近く作成予定であるとの回答が 60% に近く、その重要性が認められている。教職員の効率的、効果的配置については、戦略、方針を持っているという回答の傾向は、施設と資金の回答の中間にある。施設についての戦略、方針の内容は、アンケートでは尋ねなかったが、他の質問から、多くの大学で学内共同利用スペースの確保が行われていることが明らかとなっており、それについての方針などと推測される。

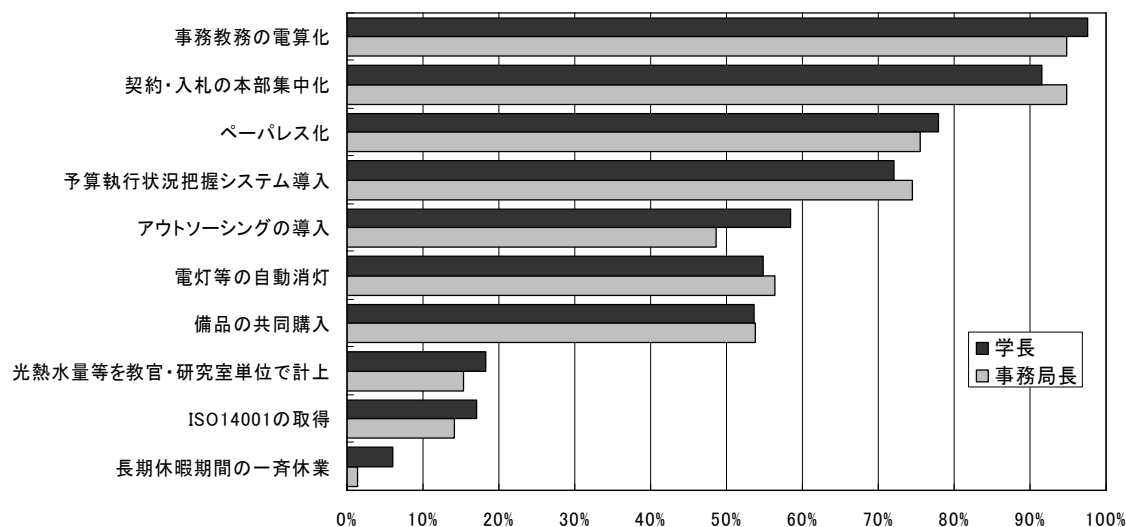
全学的戦略・方針については、学長と事務局長に同じ質問をしたが、数値に若干の違いはあるが、当然のことながら、回答の傾向にほとんど違いはない。

2. 資金の効率的、効果的利用とグッド・プラクティス

資金の効率的、効果的利用のため実施している取り組みのうち、事務・教務の電算化、契約・入札などの本部集中化は 90% 以上の大学で実施されている。また学内資料のペーパーレス化の促進、予算執行状況の常時把握システムの導入なども、すでに多くの大学で行われていることが判明した。しかし長期休暇期間における一斉休業の実施（学長回答によれば、それでも 5 大学ある）、ISO14001 の取得などは、それほど実施されてはいない。一斉休業の実施については、事務局長の回答によれば、実施校は 1 大学のみであり、学長の回答とは異なっている。一斉休業の実施が教員だけに行われているものと推察される。アウトソーシングの導入、電灯等の自動消灯、備品の共同購入に関しては、およそ半数の大学で実施されている。

資金の効率的・効果的利用について、図に挙げた 10 の取り組みが効果があったかを学長に評価してもらった。実施の度合いが大きい取り組みが、効果ありと評価された。10 項目の取り組みのうち、事務・教務の電算化、および契約・入札のどの本部集中化、という 2 つの項目を除いて、効果があると評価された取り組みはない。効果の有無をどのような基

図2 資金の効率的・効果的利用



準で評価するのか、質問自体もあいまいであった。またこれらの項目に対して効果の評価は、学長が回答するのは無理があったかもしれない。この点については後に検討する。

事務局長に対しては、資金の効率的利用が大きく改善されたと思われるものがあれば、それを具体的に記述してもらった。それによれば、さまざまなグッド・プラクティスといえるものが見出せた。学長は10項目の取り組みの効果に関して、それほど肯定的ではなかった。この点についてさまざまな評価を報告していただいた事務局長の回答とは異なっている。

自由記述によって事務局長から、電話料金が各種割引料金の適用などにより、前年より48%減少した例や連絡を電話からメールにシフトすることで、電話料金が600万円から400万円に縮減された例が報告された。電気代に関しても、最大使用電力量の抑制により前年比19%減少できた大学、また単なる節約により9%削減ができた大学、ISO14001認証取得の取り組みにより、電気料金8%減の大学、のそれぞれの例が報告された。水道料金の大幅な節約例も報告されている。ISO認証取得の一環によって水道料金が21%節減できた大学もある。また雨水の再利用を導入予定の大学もある。

また物品購入等において契約や入札を工夫することで、支払額を節減している大学も多いことが判明した。たとえば文房具類の購入を本部で単価契約することで、前年比33%減少させた大学もあった。

事務業務におけるパソコンの導入が、資金の効率利用に貢献していることは、多くの大学から報告された。情報伝達を紙からwebにかえ、それによって印刷用紙の節約や、web上で教員の予算執行状況を教員に常時知らせ、予算の効率的使用を図る大学があることがわかった。契約事務、人事事務の本部集中化、業務の外部委託、医事業務の外注化によって、職員数を減らす例も報告された。

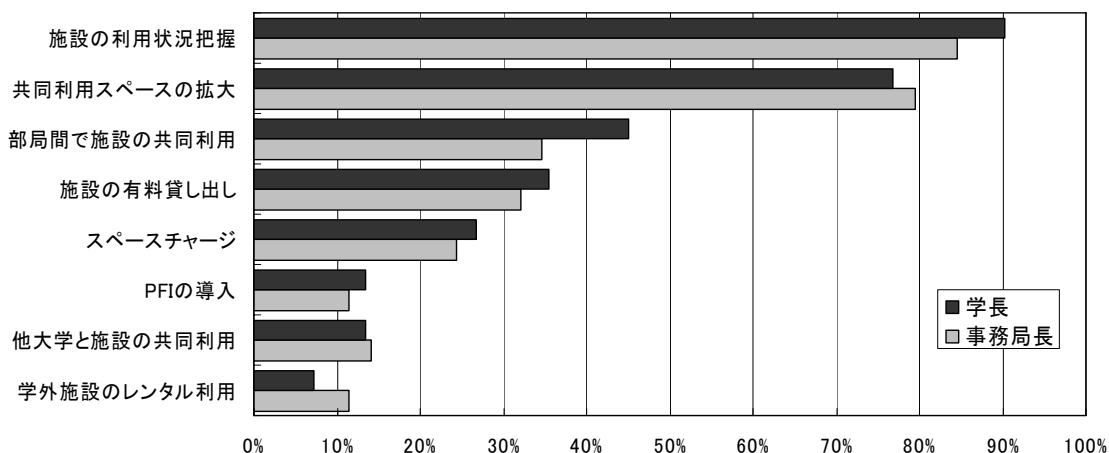
3. 施設の効率的、効果的利用とグッド・プラクティス

施設の効率的、効果的利用の取り組みは、施設の利用状況の把握（教室の稼働率等）および学内での共同利用スペースの拡大について、多くの大学で行われている。しかし学外施設のレンタル利用、PFIの利用、他大学との施設の共同利用、などはそれほど行われているわけではない。ここでPFIとは、公共施設等の建設、維持管理、運営等を民間の資金、経営能力および技術的能力を活用して行う新しい手法を指す。アンケートではPFIの導入は今のところ約10%の大学で実施される予定であるが、各大学の中期目標・計画にはそれを記している大学がしばしば見当たり、今後PFI利用の大学は増えるものと予想される。

施設利用に関して、部局間での施設の共同相互利用の促進や教室、体育館等施設の有料での貸し出し促進、スペース課金制の導入は、およそ3分の1の大学で実施されている。

ここにおいても、学長によって多くの大学で行われている取り組みでの効果が高いと評価されている。それらは、施設の利用状況の把握（教室の稼働率等）および学内での共同利用スペースの拡大である。しかしここに取り上げられた施設の効率的、効果的利用の効

図3 施設の効率的・効果的利用



果に関して、この 2 つの項目を除いて、学長は肯定的な評価を下していない。効果ありとの回答は、10 大学以下である。これは資金の場合と同じ傾向である。

事務局長に対しては施設の効率的、効果的利用に関して自大学の具体例があれば、それらを記述してもらった。その結果多くの大学から、利用頻度の少ない施設を学内共用スペースとして提供していることが報告された。各大学が施設整備を行う場合は、整備面積の 20%を共用スペースとして確保することが多いようである。共用スペースは、学生用のリフレッシュルーム、実験、研究用のオープン・ラボ、プロジェクト研究用、共同研究用、教育研究用に使用されている。またサテライト教室を借り上げて教室等の建築費を抑制しているとの報告もあった。1 大学だけの報告であるが、PFI を利用することにより新学生寄宿舎の事業が認められたという報告もあった。

4. 職員

職員の効率的、効果的配置についての取り組みは、現在全学的見地からの採用、配置が 70%近くの大学で行われている。いまのところ専門職員の外部からの採用は少なく、10%強の大学でしかない。しかし今後外部からの採用を推進したいとする大学は多く、事務局長の 80%は採用を肯定的に考えている。さらに現在は外部コンサルタントの利用はまだ限られているが、今後利用したいとする大学も多い。

職員の配置に関する今後の取り組みについての質問には、学長と事務局長の回答に違いが見える。今後推進したい取り組みは、本部による定員の留保をふくめ、4 つの取り組みすべて事務局長の回答数のほうが多い。特に全学的見地からの職員の採用、配置に関しては、事務局長のほうが積極的に進めたいと考えているようで、学長との差が 12%ポイントにもなる。

5. 教員

学長の回答によれば、教員について、現在本部による定員の留保が60%の大学で行われている。ただしこれがそれぞれの大学でどのくらいの規模になるのかは不明である。また教員を全学的見地から採用、配置することも行われている。しかしサバティカル制度の利用をする大学は少数である。

興味深いのは、学長は全学的見地からの採用、配置および本部による定員の留保を将来今以上に積極的に進めるつもりがないと回答していることである。しかし学長はサバティカル制度については、今後推進したいとしている。

教員の効率的効果的配置についても事務局長は、学長よりも積極的である。全学的見地からの教員の採用、配置および本部による定員の留保に関して、現状よりも今後推進した

図4 教職員の効率的・効果的配置 現在実施している取組

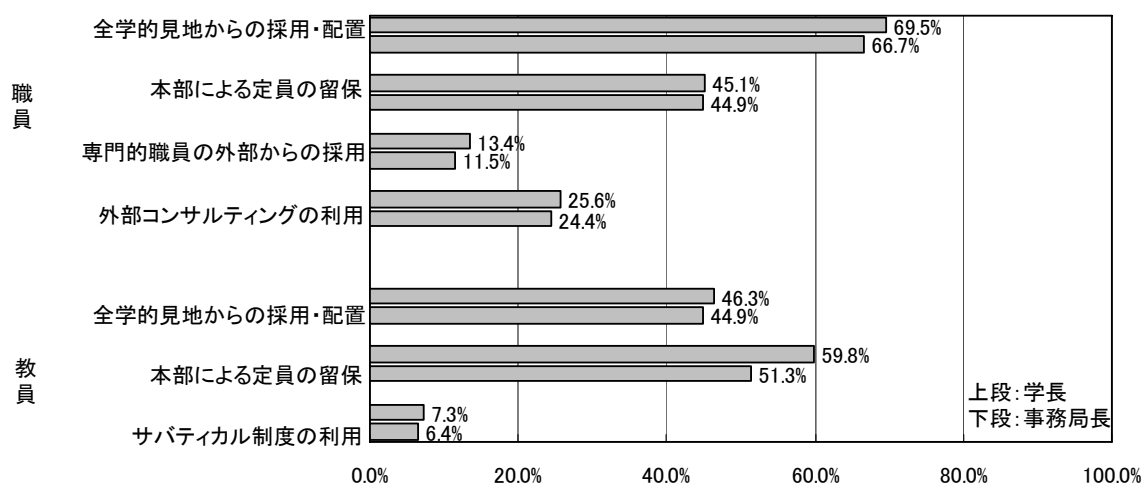
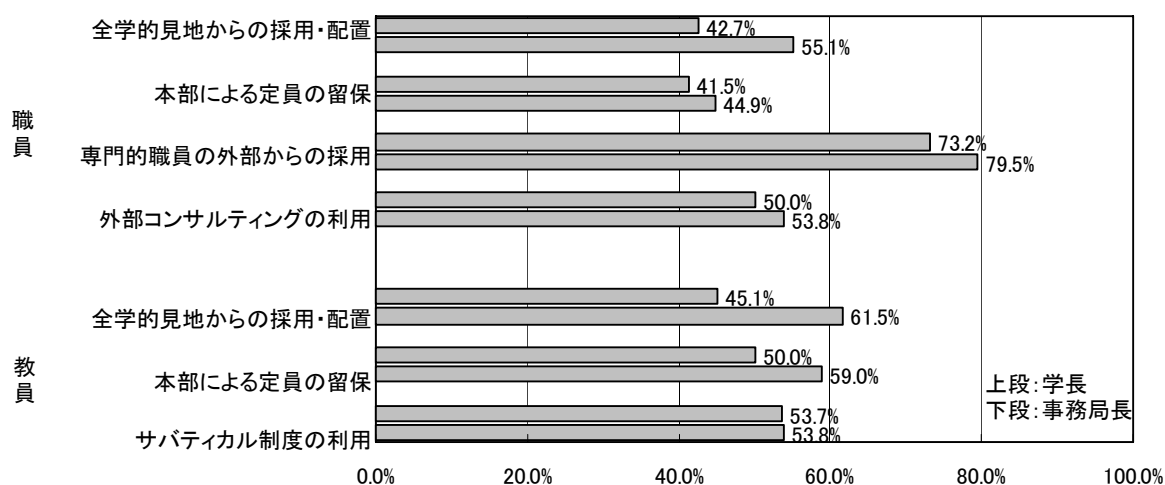


図5 教職員の効率的・効果的配置 今後推進したい取組



いと回答数が学長よりも多かった。特に全学的見地から教員を採用、配置することに関しては、学長の 45.1%に対して事務局長 61.5%と 16%ポイント以上の差が出ている。これについては、学長は自大学の中で出身部局を持つのに対して、事務局長にはそれがないという立場上の違いが反映されているのかもしれない。

事務局長の自由記述では、教員の配置について、今後、任期制教員の活用、定年に関する特例、任期制導入制度の活用、プロジェクト対応型教員配置の希望が寄せられた。

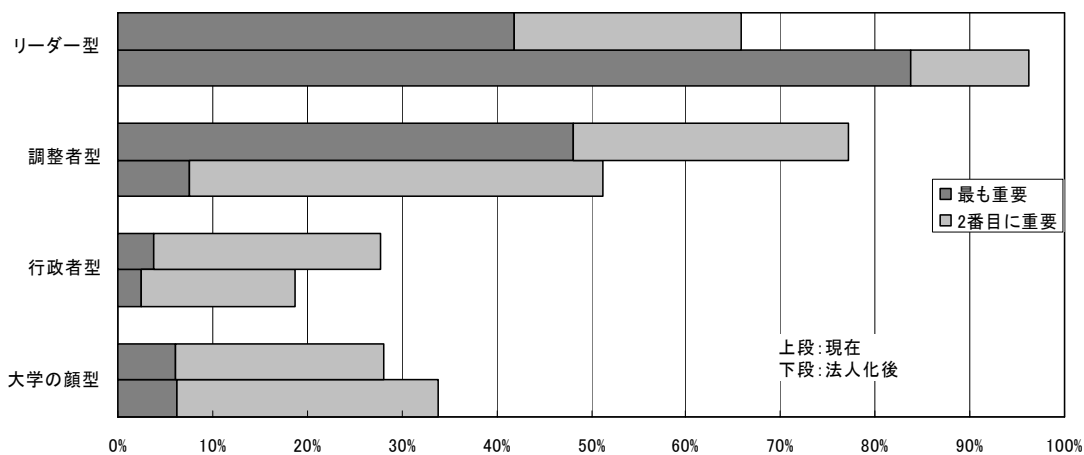
6. 学長の役割

学長用アンケートでは、学長の果たす役割について選択してもらった。現在の役割として、各部局の意見を調整し、全学の方針をまとめ上げるという調整者型の役割を重要と考える回答が多かった。その次には現在でも学内の管理運営に関して、強いリーダーシップを発揮するリーダー型の選択も比較的多い。

しかし法人化後は回答の傾向は大きく変わる。リーダー型が断然多くなり、調整者型が少なくなる。法人化の一つの目的が、学長のリーダーシップの強化であることを考えれば、妥当な回答傾向かもしれない。

評議会または役員会の決定を専ら執行する役割を担うという行政者型、また対外的な大学の顔としての役割に重きを置く大学の顔型のいう選択は、現在も法人化後も少なかった。

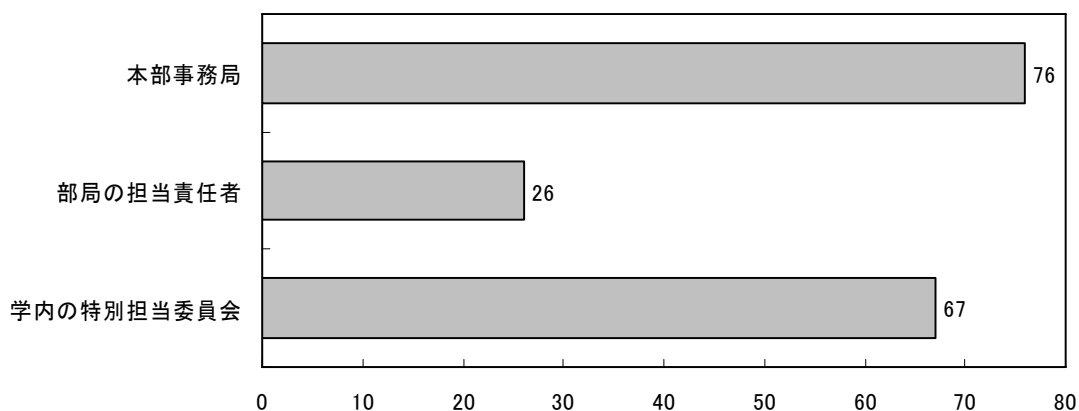
図6 法人化前後での学長の役割



7. 財務制度の設計

事務局長のみに法人化に備えて学内の財務制度設計に関与している組織を尋ねた。その結果本部事務局が、関与しているとの回答が一番多く 76 大学を数える。また法人化検討委員会など学内の特別担当委員会が関与しているとの回答も多い。これは複数回答であるので、本部事務局と特別担当委員会が合同で制度設計を行ったと考えるのが妥当であろう。しかし部局の担当責任者とする項目には回答はそれほど多くはない。

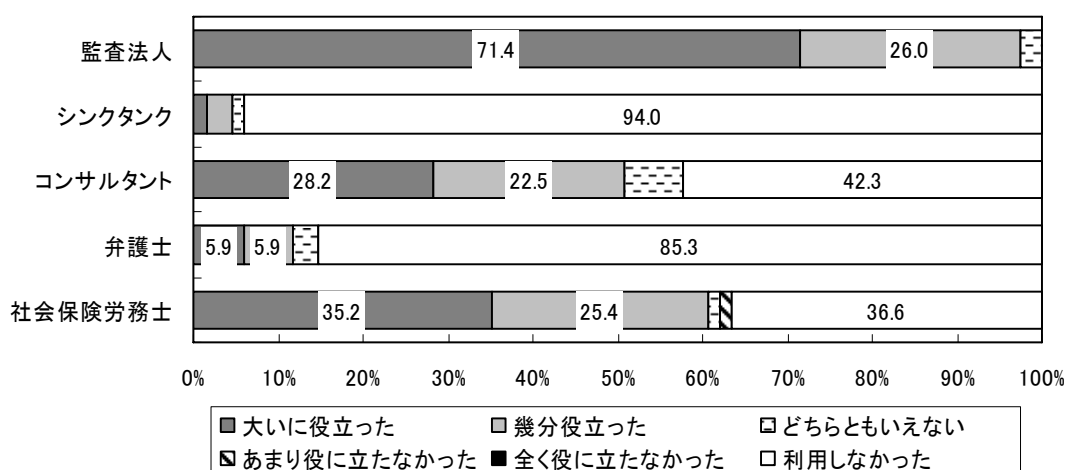
図7 財務制度設計に関与した組織



8. 外部専門家

各大学は法人化準備に当たって、外部の専門家の支援を仰いでいると思われる。事務局長にその実態について尋ねた。その結果監査法人が役立ったとする回答は、97.4%にも及ぶ。ほとんどの大学で監査法人に業務を委託していると思われる。しかしシンクタンクを利用しなかったとする回答は、94%になる。コンサルタントは半数以上の大学で利用しており、そのうちのほとんどの大学が役立ったと考えている。弁護士の利用は少ないが、利用している大学は、役立ったとしている。社会保険労務士への依存度も高く、利用した大学は役立ったと回答している。他には、土地家屋調査士、保険ブローカー、司法書士があげられている。

図8 外部の専門家の支援



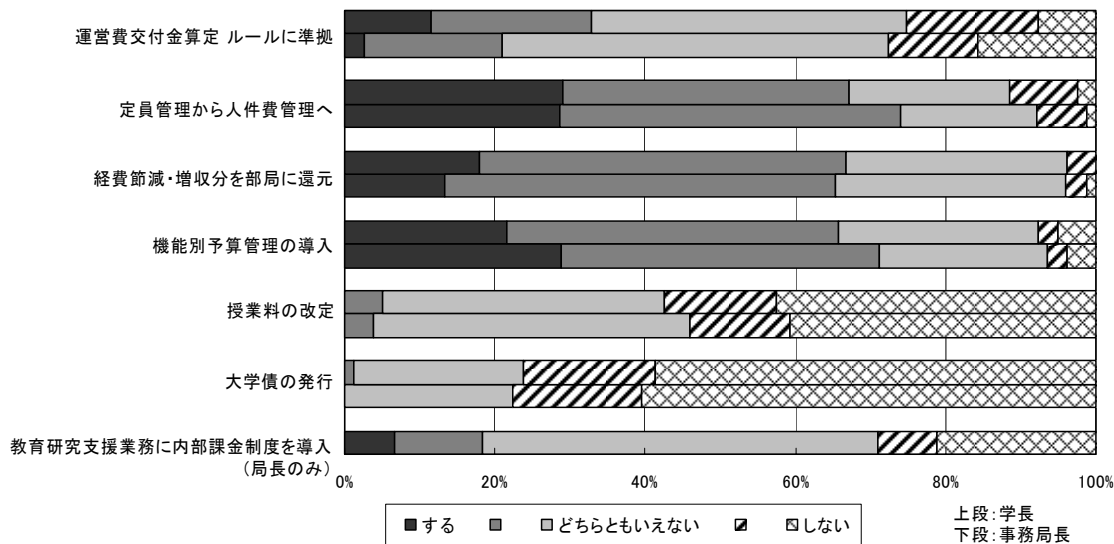
9. 財務管理

このアンケートでは、法人化後の財務管理について学長と事務局長に尋ねている。この質問には学長と事務局長とで微妙なずれがあった。法人化後、運営費交付金の算定ルールに準拠して配分を行うという問いに対する回答は、どちらともいえないとするものが両者の間で多い。より慎重な姿勢を示しているのは事務局長であり、どちらともいえないとする回答が半数以上を占める。

定員管理から人件費管理に移行するについては、肯定的な回答が多い。これについては事務局長の方が移行をより明確に認めていることが示されている。当初予算に対する経費節減、増収を部局に還元するメリット性についても肯定的回答が多い。この質問項目については、学長と事務局長とでははっきりとした差は出ていない。教育、研究、社会貢献、管理等の機能別予算管理を導入するについても同様である。事務局長のほうがどちらかといえば積極的に回答している。

しかし授業料の改定を行うということに対しては、しないとする大学が最も多く、どちらともいえないが続き、改定すると明確に答えた大学は皆無であった。学長は事務局長よりしないと回答する傾向があり、事務局長は学長よりどちらともいえないと回答する傾向があった。この時点ではもちろん政府が「授業料標準額」を値上げすることは予測されておらず、この回答は予測というより希望と解釈したほうがよいであろう。大学債を発行することに対してはすると答えた回答はなかった。学長と事務局長とで傾向の違いは少ない。

図9 法人化以降の財務管理の方針



10. 効率化とその評価

以上が法人化前の国立大学学長と事務局長に対して行ったアンケート調査の資金、施設、教職員の効率的、効果的利用部分の概要である。以下では国立大学の資金、施設、効率的効果的利用および人材の効率的配置について、アンケート調査を進める過程で浮かび上が

った問題を整理する。

まず現在国立大学で進められている資金、施設の効率的効果的利用および人材の効率的配置についての実態は、ある程度アンケート調査で確認できた。しかしそれが実際国立大学の経営の効率に、どのくらい貢献しているかは依然として不明である。そして各国立大学でも、それについて情報を保有しているとは思われない。本調査では、資金の効率的効果的利用として、事務教務の電算化、契約、入札の本部集中化などが、多くの大学で実施されていることが明らかにされたが、それでは具体的にいかなる効率化が、達せられたのかについては不明であり評価できない。

アンケートでは資金の効率化のさまざまな取り組みの効果を学長に評価してもらったが、効果があると評価されたのは、上に述べた 2 つの項目だけである。他のいくつかの項目は評価されなかったが、これらは評価されないというより、評価ができないといったほうが正確であろう。アンケート結果はそれを表していると考えられる。

事務局長には、資金の効率的効果的利用を自由記述で評価してもらった。その結果、「支払額が前年比〇〇円減少」「同〇〇%低下」をいった具体的な効率化の評価が下された。資金の効率的効果的利用は、国立大学で今後も進めなければならない取り組みである。そしてその評価は、効率化を継続する上で不可欠であり、各大学ともその準備が必要である。しかし効率化の評価も、金額で表される項目を除いて、指標化することは難しい。

施設の効率的効果的利用の評価もさらに困難である。アンケートでは施設の利用状況の把握、共同利用スペースの拡大など、多くの大学で実施されていることが確認できた。しかしこれについても、どのような効率化が達成されたのか判断することはできない。施設の利用状況を把握することで、経営の効率化がどのように高められるのか、共同利用スペースが拡大されたので、どのような影響を大学にもたらしたのか、知ることはできない。学長の評価も資金の場合と同様、上の 2 つの項目を除いて評価がなされていない。この点について、各大学は施設の利用状況を把握すると同時に、それがいかなる効果を持ったか、金銭的にどのくらいの効果をあげているのか算出することが望ましいであろう。

人材の効率的効果的配置についての評価は、さらに困難が伴う。アンケートでは、現在実施している取り組みには、職員を全学的見地から採用、配置を行っている大学が多いことが判明した。しかしそれがどのような効果を持つのかをここで判断することはできない。また今後推進したい取り組みについて、専門職員の外部からの採用にたいする回答が多かったが、それによっていかなる効率化が達成されるのか、予測できない。

人材の効率的効果的配置についての効果測定は、同じ業務、サービスをより少ない人員で達成できたか、または同じ人員でより多くの質の高い業務、サービスを達成できたかといった指標が考えられる。

1 1. リーダーシップと効率化の報酬

一時的ではなく継続的に、大学での資金、施設、人材の効率的効果的利用を進めるには、リーダーシップとインセンティブの 2 つが必要であると思われる。つまりリーダーシップによるトップダウンとインセンティブを主としたボトムアップの組み合わせである。それに関してアンケートから明らかになったことを最後に指摘しておく。トップダウンには学長をはじめとする役員会のリーダーシップが重要になる。その点について、アンケートで多くの学長は法人化前の段階で、調整者型の役割を選択する傾向があったことが明らかとなった。しかし多くの学長は法人化後、学長の役割として強いリーダーシップを発揮するリーダー型を選択している。また別の質問において、多くの学長は法人化後、学長、部局長等による裁量的経費をこれまでより増額し、リーダーシップのとりやすい方向にシフトすることを望んでいることも判明した（これについては学長 Q21(2)を参照のこと）。

さて継続的効率化には、リーダーシップの強化ばかりでなく、効率化を継続化させるための報酬システムが必要である。それによって教職員個人レベルから部局レベルを経て大学全体の効率化が達成されるという、ボトムアップによる活動がなされると考えられる。アンケートでは法人化後、経費節減、増収分を部局に還元するかを事務局長に尋ねた。その結果半分以上の事務局長が還元すると答え、効率化に貢献した部局に何らかの報酬を与える方を必要と考えていることが判明した。

この点については、このアンケート調査とほぼ同時期に策定されたとされる各大学の中期目標・計画でも確認できる。各大学では業務運営の改善、経営の効率化などについて、学長らのリーダーシップの重要性を認めると同時に、教職員からのボトムアップも必要と考えており、それらがいくつかの大学の中期目標・計画に記されている。

1 2. まとめ

法人化直前の時期に大学の学長と事務局長におこなったアンケートによって、各大学では、法人化前から経営の効率化について、すでにさまざまな取り組みをおこなっていたことが明らかとなった。最も取り組みが進んでいたのは、施設の効率的、効果的利用についてである。取り組みがそれほどおこなわれていないのは資金面である。しかし今後は各大学ともこの分野での積極的に取り組みを推進することが予想される。教職員の効率的、効果的配置については、現在全学的戦略、方針に関しては、施設と資金の中間にある。

経営の効率化は、コスト削減、稼働率の向上などから見ることはできるが、資金についてはコスト削減の具体例が数多く報告された。施設についても稼働率を高めるため、利用状況の把握等、取り組みがなされている。

今後国立大学はさらに施設の効率的、効果的利用が求められる。ここで触れたように施設の稼働率が上げると、どのように評価され、どういった形で報酬があたえられるかが、それを継続的に進めていく上での鍵となろう。また資金面でコスト削減ができ、剰余金が発生した場合、それをだれがどのように使用するのかという点も、今後さらに検討しなければならない。