

第9章 資源配分と資源管理

山本 清（国立大学財務・経営センター）

1. はじめに

国立大学の法人化は、財務面に限定しても、国立大学と政府の関係を国立大学は政府の機関に属し国の予算の一部であったものが被出資者・被財政支援者と出資者・財政支援者に分離されるように変化した。同時に、国立大学内部の財務管理においても、主たる経常的財源である運営費交付金は使途制限のない包括補助金の性格を有することから、資源配分についても変更をもたらす。従前は国立大学の予算は収入・支出双方ともすべて国立学校特別会計で経理されていたため、(項)単位で国会の議決を受けて、(目)単位で財務省の統制を受けていた。このため、大学側での裁量は限定され旅費を物件費に充当することは原則としてできなかった。しかしながら、法人化は予算の科目統制を廃止させるため、国立大学が教育研究活動を実施して中期目標を達成するのは、運営費交付金や授業料その他の自己収入などからなる財源を何に幾ら使用するか(資源配分)を自主的に決定しなければならない。

もちろん、資源配分の前に必要な財源を確保することが前提になるが、収入の的確な予測と確保は私立大学に比較すると重要性は低い。国立大学法人は制度の趣旨から基盤的な教育研究活動に必要な財源で自己収入で賄えない部分は政府が措置するのが原則であること及び私立大学のように学生納付金の水準を自律的に決定できず、また、収入で経費を賄うものでないからである。同時に配分された資源の効果的・効率的な使用を図るため、財務管理及び人事管理の改善も併行して実施することが求められている。経費を節減したり自己収入を増加させることは、教育研究活動に充当できる自己財源を増大させることになり、財務の持続可能性を確保する上で国際的に重要性が高まっている(OECD, 2004)。さらに、資源管理の効率性や有効性を向上させる誘因を資源配分システムに組み込んでおくことも課題になっている。法人化の制度設計でも、中期目標終了時の実績評価を次の中期目標期間にかかる運営費交付金の算定に反映させるとされており、こうした国立大学セクターのレベルに対応して個別の国立大学法人のレベルにおいても業績向上の誘因構造を導入しておくことが必要である。

こうした観点から、本稿では法人化直前に国立大学の学長及び事務局長に対して実施したアンケート調査のうち、主として資源配分と財務管理及び人事管理に焦点をあて法人化後のトップの意向動向を分析する。次節では、国立大学の法人化の背景にある企業経営型のガバナンスと市場化の圧力増大を踏まえ資源管理がどのように変化しようとしているのかにつき先行研究をレビューするとともに、わが国の法人制度に照らした理論モデルと仮

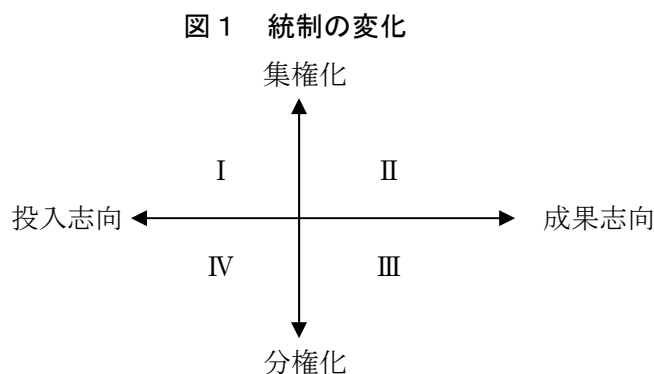
説を設定する。第3節では、アンケート調査及び国立大学法人の中期計画・年度計画のデータを用いて分析した結果と政策的含意について述べる。最後にまとめと今後の課題についてふれる。

2. モデルと仮説

2-1 先行研究

国立大学の法人化は、大学改革の一環として実施されたものであって行政改革の視点を超えて検討されたとされている(文部科学省, 2002)。しかし、検討過程で公表された文部科学省の「大学(国立大学)の構造改革の方針」に示されているように、その内容には国立大学の再編・統合、民間的発想の経営手法導入及び競争原理導入というように国際的に高等教育政策に適用されつつある政策が色濃く含まれている。わが国の高等教育政策はもとより国の全体政策や国際的潮流と無関係でないから、法人化は大学改革なのか行政改革なのかを議論することは生産的ではなかろう。むしろ、法人化という高等教育政策の転機が国立大学さらには大学セクターにどのような影響を与えるかを的確に予測し、実態を分析することにより高等教育の推進・発展をもたらしているか、負の効果を生じていればその修正方策は何かを明らかにすることが政策研究として求められていると思われる¹⁾。

さて、上記法人化は国と国立大学との関係を変更するのみならず、同時に創設された法人運営制度によって国立大学に対するガバナンスと国立大学における経営システムに変革をもたらすことになる。Clark(1983,1997), Trow(1997), Marginson and Considine(2000), Williams(1997, 2003)らによって指摘されているように、大学システムが市場化や企業化に向かうことになる。とりわけ、公財政支出で基本的に賄われている国立・公立大学は、税金の投入(公財政支出)を増大させることなく²⁾高等教育需要に応えたいという政府の方針と財政事情のため、業績向上・改善を促す誘因制度や競争機構が組み込まれた財源措置(ファンディング)の適用を受ける傾向になる。財務面からの政府統制は、図1に示すようにⅠからⅡ又はⅢに移行するわけである。わが国の法人化を例にとれば、科目統制で用途が制限されていた状態(Ⅰ)から、業務実績の評価結果が次の中期目標期間の運営費交付金の算定に反映される(Ⅱ)とともに、国・公・私立大学にまたがる競争的資金の増額(Ⅲ)が図られている。



こうした政府と大学との関係・財源措置の変更は、Mace(1995),Wagner(1996) Chevallier(2002)らが述べるように個別大学の経営にも影響を及ぼし、とりわけ財務面では学内の資源配分システムの見直しをもたらす。なぜならば、使途制限のない包括補助金の形態で政府から財政支援がなされるため、大学自らが自主的・自律的に教育活動に幾ら、研究活動に幾ら、あるいは人件費に〇〇、物件費に〇〇といった支出計画・配分計画を立てる必要が出てくるからである。同時に、投入管理から成果管理に移行するから各大学は成果目標を達成しなければならず、大学の戦略目標と資源の合理的関連付けが求められる。前述のファンディングと関連付ければ、大学内部での資源配分もより成果志向かつ競争原理にしたがうことになる。大学財政の根幹をなす経常的財源が成果や他の大学との競争で決定されるとするならば、組織としての対応はファンディングシステムから如何に多くの額を安定的に獲得するかになるから、成果を向上させ、他大学に対して比較優位を確保できる配分方式が適応的であるからである。ただし、わが国の従来 of 国立大学経営の特質は、既述（山本，2003）したように教育研究と管理が異なるガバナンスルールに従っていたことである。教育研究はIVの同僚的モデル、管理はIの官僚制モデルに依拠していた。これが、II又はIIIの企業的経営モデルに移行しようとするのが法人化である。

企業経営的な大学経営は、新制度派経済学と経営管理主義の合体³である New Public Management(NPM)の大学セクターへの適用とみることができる(Parry,2000;Salminen,2003)。この合体という原理が NPM の理解を困難にする他、資源配分モデルでも経済合理性を重視するもの(Massy,1996; CIPFA,1996)、リーダーシップの役割に注目するもの(Birnbaum, 1992; Nordback et al., 1999; Henkel, 2002; Larsen,2003)、組織論的アプローチ(Hackman,1985)、政治的観点に焦点をおくもの(Morgan,1983)、ジェンダー等の社会的アプローチ(Volk et al., 2001)など種々のモデルや説明理論を生み出している。戦略的経営と資源管理を結びつける観点からは新制度派経済学の誘因モデルが規範的役割を演じるが、実証研究では必ずしも期待した効果が確認されていない。

その意味で国立大学の法人化により、経営の意思決定権限を有するようになった学長が学内の資源配分システムをどのように変化させようとしているかを調査・分析する意義は大きい。とりわけ、今回の法人化は、資源管理の自律性を付与する代わりに目標管理を行うこと及び競争原理という NPM の考え方が強く打ち出されているため、官僚的・同僚的な管理運営組織に経済合理性に基づく企業経営の考え方がどの程度浸透するかを検証する必要がある。

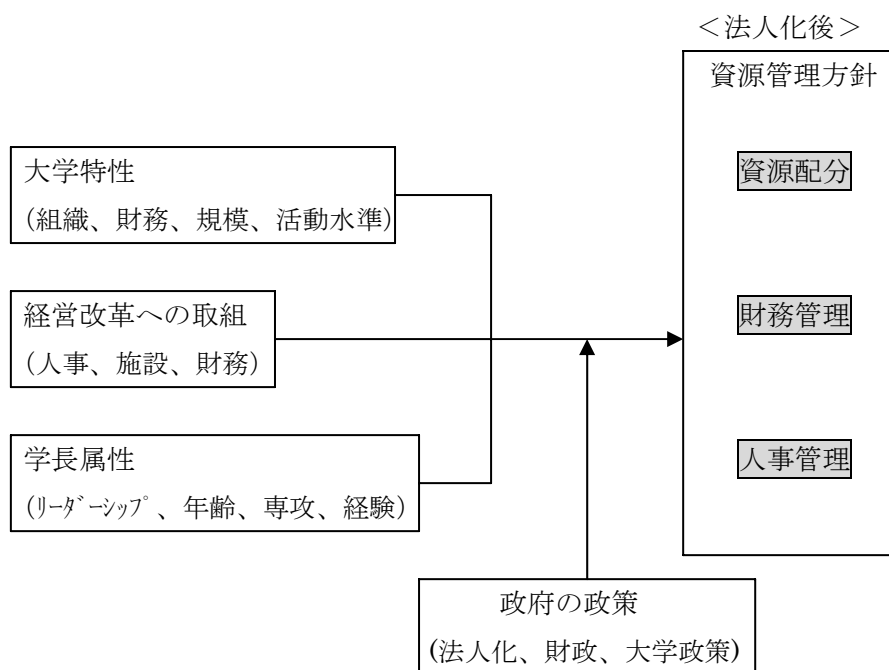
2-2 モデル

資源配分や資源管理の変化を予測するモデルの検討の前に、国立大学法人にどのような財務管理制度が適用されているかを確認しておこう。前述したように国立大学に対する政府の財務統制は科目別予算による投入管理から使途制限のない運営費交付金に移行し、各大学は中期目標・計画の範囲内で自己収入と国からの財源措置を財源に自主的・自律的な

資源配分にしたい教育研究活動を行うことになる。また、年度内に使用しない運営費交付金は翌年度に繰り越すことが可能であり、余剰金は目的積立金として経理することができる。さらに、教職員は国家公務員でなくなったため給与水準は法人側で設定できる他、定員管理から人件費管理に変更された。同時に役職員の給与・賞与には業績が反映されるようになった。一方、法人化で建物・土地などは現物出資され、以降の施設整備（附属病院を除く）は原則的に施設費補助金で実施される。

上記の財務管理制度の下、各国立大学法人は自主的に資源配分を行い予算・収支計画を策定する。しかしながら、ファンデングが成果志向になったというものの、運営費交付金は移行時に在職している教職員及び学生定員を基礎にして算定される方式であるため、完全な業績主義ファンデングではない。この制約は資源管理方針を学長が決定する場合にも及ぶため、法人化後の方針予測の規定要因として規模などの大学特性は無視できない。もちろん、これまでの経営改革への取組は履歴効果として影響するであろうし、リーダーシップ論が説くように学長のリーダーシップスタイルや個人属性も重要な要素と考えられる。また、何よりも忘れてはならないものとして、政府の政策がある。個々の大学特性や個人属性による自主性・自律性を発揮できる範囲は、政策の枠内に限定されるし、一定の政策誘導を意図した政策が適用される場合には好むと好まざるとにかかわらず、政策意図を促進させる方向の決定をすることが多いからである。

図2 予測モデル



以上の関係を図式化したものが図2の予測モデルである。

2-3 データ

この分析で使用するデータは、基本的に本科学研究費補助金で 2004 年 2～3 月（平成 15 年度）に実施したアンケート調査（詳細は「中間報告書」参照）である。ただし、大学特性のうち財務関係のデータは統一的な様式で把握する必要から、法人化初年度の平成 16 年度収支計画の値を代理的に使用している。他の要因と時点を揃えるという見地では平成 15 年度の実績値を使用すべきかもしれないが、平成 16 年度予算は基本的に前年度実績額を確保する方針で策定されているため、簡便化した手法として採用してもよいと判断した。

2-4 仮説

2-4-1 資源配分方針

企業経営的モデルへ移行を図ろうとする学長は、本部予算・裁量的経費を増額する一方、その執行については部局の自主性に任せて成果管理を行おうとするとみられる。前者は、学長のリーダーシップを発揮して大学使命の達成を集権的に図ろうとするための財源面（学内でのⅡ）での現れとみなす考え方と学内での競争環境を創生して分権的に業績向上を図る（学内でのⅢ）財源確保とみる考え方が並存する。後者は、政府の各国立大学法人に対するファンディング政策と同じであり、政府とのガバナンス関係の変化への大学側の対応である。また、教育研究経費の配分は政府の業績評価が成果志向に移行するから、学内においても教育・研究成果に連動するよう競争的・傾斜的な配分を強めると想定される。なお、競争的研究資金について全学的資金にするため間接経費なりオーバーヘッドを所定の率で徴収する（「学内課税」）ことは、先のリーダーシップ的アプローチからは促進することになるが、競争的資金獲得を動機付ける誘因としては逆効果になる恐れもあるから方向を事前に特定化することはできない。

2-4-2 財務管理方針

法人化後の財務管理方針として企業経営的モデルを採用しようとするならば、交付金の学内配分は戦略的経営による大学の使命・目標実現の見地から行われ、従来の定員管理は人件費管理に移行する。また、経費節減・増収を促すため部局が予算に対して経費を効率化したり自己収入を増加させた場合には部局に一部を還元するメリット制や部局別の他機能別の予算管理を導入しようと考えられる。こうした部局別・機能別管理はコスト管理情報の改善をもたらすから授業料についても教育にかかるコストと負担の見地から学部別コストに見合う授業料負担水準を求める考え方（学部別授業料の設定）を適用する動きを加速化させるはずである。さらには、学内の弾力的な財務管理の見地から資金調達についても大学債の発行を実施する方針を選択する可能性が高まる。

2-4-3 人事管理方針

教職員の人事管理についても資源配分方針及び財務管理方針を実施しようとする本部

に一定の人員（正確には人件費）を留保して戦略的見地から採用・配置することが選択されると想定される。また、職員については職務内容と能力・実力とのバランスを効率的に確保する方策（民間登用やコンサルティング活用）、教員については動機付けのためサバティカル制度の導入も検討すると想定される。

2-5 分析方法

資源配分方針、財務管理方針及び人事管理方針について法人化後でどのように変化するかをまず把握し、その後、法人化後の方針の規定要因を前出モデルに従い回帰分析を行って仮説を検証する。この際、変数化にあたり、各回答結果をリッカート尺度により数値化した（具体的な変数及び数値化は付録参照）。

3. 分析結果と政策的含意

3-1 資源配分方針

3-1-1 本部予算

法人化前の平成 14 年度における本部予算は、3.11 で増額でも圧縮でもない中立的な状態であったが、法人化後は 3.06 とほぼ法人化前と変わらず大きな変化はない。法人化後の本部予算に関する方針について回帰分析すると、本部予算の増額（説明変数は+で圧縮、-で増額に働く）に有意な影響を与えているのは、職員管理の改革実践（+）、学長の専攻（+）、学部数（-）及び学生数（+）である。職員定員の本部留保を既に行っている場合には本部予算の増額を伴うし、理工系の専攻は企業経営の経済合理性に親和性があると解釈できる。また、学部数が多いと部局への配分に予算が取られる反面、学生数の増大は複雑性が高まり本部予算を合理的かつ明瞭基準によって確保する（Whalen, 2002）必要が強まるとみられる。

3-1-2 部局経費の管理

部局に配分する経費に関する管理は、法人化前が 3.78 に対して法人化後は 3.60 であり、若干、本部による集中管理の程度が強まる傾向にある。しかし、全体的には部局に執行の裁量性が相当程度委ねられた分権的管理である。法人化後の部局管理方針については、分権化（説明変数は+で分権的、-で集権的に働く）に有意な影響を与えているのは、施設管理（+）及び職員管理の改革実践（-）である。施設の効率的利用を図っているほど部局に配分した経費について分権的管理を行っている反面、職員管理改革の実践を行っているほど経費は集権的管理になっている。

3-1-3 教育研究経費の配分

教育研究経費の配分については、法人化前が 2.99 に対して法人化後は 2.15 であり、競争的・傾斜的配分を強化したいとしている。法人化後の配分方針に有意（説明変数が-で

競争的・傾斜的に働く)な影響を与えているのは、資金管理及び教員管理の改革実践(一)、人件費比率(一)であり、資金の効率化・人員の重点化に取り組んでいるほど、また、人件費比率が高いほど学内資源配分を競争的にしたいとしている。人件費の割合が高い国立大学は交付金の依存度も高く、交付金の減額に戦略的な資源配分に対応しようとしていると考えられる。

3-1-4 裁量的経費

学長等の裁量的経費に関しては、法人化前が2.69であるのに対し法人化後は1.93であり、明らかに裁量的経費を増額しようとする傾向が認められる。しかしながら、法人化後の裁量的経費の方針に有意に影響する要因は認められなかった。

表1 資源配分方針(増減法)

説明変数	本部予算	部局管理	教育研究経費	間接費
経営改革				
資金管理			-0.115(2.02)*	
施設管理		0.393(3.03)**		
職員管理	0.232(2.13)*	-0.255(1.83)†		
教員管理			-0.248(2.41)*	
学長属性				
リーダーシップ				0.687(2.33)*
年齢				
就任年				0.075(1.47)
専攻	-0.552(2.11)*			0.407(2.07)*
大学特性				
学部数	0.207(2.14)*		0.046(1.50)	
学生数	-0.0002(3.06)**			
人件費比率			-0.014(1.77)†	
交付金依存度				
教員当受託収入				
病院ダミー				
旧帝大ダミー				
修正済決定係数	0.167**	0.102**	0.148*	0.087*
F値	4.711	5.006	4.216	3.357

3-1-5 間接経費等の徴収

間接経費等の徴収については、法人化前が 3.01 であるのに対して法人化後は 1.99 と明らかに積極的に徴収する意向を示している。資源配分方針の項目の中で最も大きな変化であり、政府からの財源措置の低下を補うため外部資金による補填と全学的経費への使用を図ろうという強い意思が感じられる。法人化後の間接経費等の徴収に有意に影響する要因は、学長属性にかかるリーダーシップ特性と専攻であり、リーダーシップが「リーダー型」または「大学の顔型」であるほど、そして、理工系の専攻ほど間接費等の徴収は抑制したい傾向にある。これは、本部予算の場合と正反対であり一見すると矛盾的であるが、外部資金獲得を促進する見地に立てば間接費を徴収することは獲得者の誘因をそぐ可能性もあるから、個々の教員サイドの選好に配慮した対応と考えられる。

3-2 法人化後の財務管理方針

3-2-1 運営費交付金の算定ルールに準拠

用途制限のない運営費交付金をどのように配分するかは戦略目標実現のため財務管理として極めて重要である。平均値は 2.83 であるから、ほぼ中立的である。この規定要因として有意なものは、年齢、専攻及び病院ダミーであり、学長年齢が若いほど、学長の専攻が理工系であるほど、そして附属病院を有しないほど準拠しない傾向にある。学長の年齢が若く理工系は、より合理的配分をしようという意向が強い反面、附属病院の大学財務への影響の強さ（附属病院収入は大学全体収入の半分程度を占める）から独自方式を考案するだけの対応ができないことを示していると考えられる。

3-2-2 定員管理から人件費管理

法人化は教職員の身分を非公務員に移行させたから、制度的には定員の拘束はなくなり人件費管理になる。しかしながら、教職員の給与・任免を民間企業並みに自由にできないことから国立大学法人の多くは定員管理を継続しているのが実態である。しかしながら、意向としては法人化の平均は 2.11 であり、明らかに人件費管理への移行が示されている。また、この規定要因としては、学部数のみが有意であり、多くの学部を有する大学ほど人件費管理への移行をしない傾向が認められる。これは、学内での学部間の均衡が定員を基礎としてなりたっており、それをなくしてしまったときの基準が未だ開発されていないか、合意形成が困難であることが影響している可能性がある。

3-2-3 経費節減・増収の部局還元

分権的な大学経営の観点からは、各部局で経費節減あるいは増収した結果を還元することが一層の効率化を促す誘因になるとみなされる。実際、法人化後の意向は 2.22 であり、メリット制を積極的に導入したいとしている。そして、この規定要因は、学長の専攻と学部数であり、専攻が理工系であるほど、また、学部数が多いほどメリット制の導入意向が

見られる。この結果は、先の間接費等の徴収に関して理工系専攻の学長が消極的であったことや複数学部を有する大学において人件費管理移行に慎重であった意向と整合的である。

3-2-4 機能別予算管理

大学は複数の活動を通じて使命や戦略目標を実現していくが、このための戦略経営や資源管理には機能別の予算管理や原価計算システムの整備が必要になってくる。法人化後の意向としては、機能別予算管理を導入する意向は平均で2.24であり、明らかに導入意向が認められる。もっとも、この導入規定要因として有意なものは特定化できなかった。

表2 財務管理方針（増減法）

説明変数	算定方式準拠	人件費管理	メリット制	授業料改定	大学債
経営改革					
資金管理	0.113(1.59)				
施設管理					
職員管理					
教員管理					
学長属性					
リーダーシップ			-0.412(1.446)		
年齢	-0.101(3.33)**				
就任年					
専攻	0.535(1.82) †		-0.384(2.02)*		
大学特性					
学部数		0.088(2.53)*	-0.064(2.44)*		-0.078(2.61)*
学生数					
人件費比率					
交付金依存度					
教員当受託収入					
病院ダメー	-0.602(2.29)*				
旧帝大ダメー				-0.833(1.97) †	
修正済決定係数	0.151**	0.069*	0.129**	0.051 †	0.074*
F 値	4.248	6.400	4.552	3.892	6.816

3-2-5 授業料の改定

法人化後の授業料は標準授業料の1割を上限として各大学で設定することになる。前述したとおり機能別予算管理などのシステムが導入されると学部別授業料などの検討が具体化されやすい環境になるが、実際の意向は平均が3.93であり、基本的には改訂を行わない

傾向が強い。この規定要因として有意な項目は、旧帝大ダミーのみであり、財務体質で恵まれているとされる旧帝大がむしろ授業料の改定に対してその他の大学より積極的な意向を示しているのは意外な印象である。

3-2-6 大学債の発行

大学が自ら資金調達をする手段として大学債の発行が国立大学法人法で認められている（実際は施行令で附属病院整備またはキャンパス移転の経費に限定されていて、当面の間は国立大学財務・経営センターから借入れを行うことになっている）が、これについては、制度の理解が進んでいるのか、法人化後の平均は 4.33 で発行をしない意向を示している。この意向の規定要因として有意な項目は、学部数のみであり、学部数が多い大学ほど大学債の発行をする意向がある。この解釈は容易でないが、施設管理の改革への取組と学部数の相関係数が高い（0.41）ので、施設管理を効率的に実施するため資金調達の多元化を図りたいという意思が反映しているのかもしれない。

3-3 人事管理政策

3-3-1 職員の人事管理

職員については既に全学的見地からの採用・配置が約 7 割の大学で実施されており、今後推進した取組として専門的職員の外部からの採用及び外部コンサルティングの利用をあげるものが多い。こては、企業経営的手法に対する知識・経験の不足を外部人材で補おうとすることによると思われる。また、全学的な職員管理が可能になっているのは職員人事については事務局で一元的管理を行っていることによる。今後推進した取組の規定要因として有意な項目は、職員管理改革の取組、学長の専攻、学部数及び交付金依存度であり、改革への取組が進んでいないほど、専攻が理工系ほど、学部数が多いほど、また、交付金依存が高いほど、今後職員の人事管理の改革に取り組みたいとしている。

3-3-2 教員の人事管理

一方、教員の人事管理については職員に比して全学的見地からの採用・配置は約半数にとどまるが、他方で本部による定員の留保は約 6 割の大学で実施している。学部自治から採用・配置を本部で決定するのは難しいものの本部で裁量的に使用できる教員枠を確保する動きは法人化前から改革推進方策としてかなり普及していたことがわかる。また、今後推進したい取組でサバティカル制度の利用は過半数以上が挙げており注目される。この将来取組への規定要因で有意な項目は、教員管理改革への取組と交付金依存度であり、職員と同様、既に教員管理改革に取り組んでいない大学ほど、そして、交付金依存度が高いほど推進したい意向を示している。

表3 人事管理の改革推進意向（増減法）

説明変数	職員の人事管理	教員の人事管理
経営改革		
資金管理		
施設管理		
職員管理	-0.498(4.14)**	
教員管理		-0.408(3.35)**
学長属性		
リーダーシップ		
年齢		
就任年		
専攻	0.792(2.48)*	
大学特性		
学部数	0.078(1.71) †	
学生数		
人件費比率		
交付金依存度	0.026(2.30)*	0.018(2.23)*
教員当受託収入		
病院ダミー		
旧帝大ダミー		
修正済決定係数	0.231**	0.125**
F 値	6.489	6.257

3-4 政策的含意

以上の分析結果から得られた政策的含意を要約すると、第一に、法人化後の大学経営について学長は法人化政策の方向にほぼ合致する方向で変革を進めようとしているといえる。理論モデルで示せば大学特性、経営改革への取組及び学長属性よりも政策の影響が卓越している。その意味で、個々の大学の戦略とか学長の力量などの効果が限定される。第二に、法人化の制度設計や石（2004）の指摘する学長のリーダーシップは大学の資源配分方針に実質的な影響を与えないことである。資源配分方針のうち間接経費等の徴収についてのみリーダーシップは有意な効果を持ったが、その方向は制度が期待するのと逆であって、むしろリーダー型の学長ほど間接経費等の徴収に消極的であったのである。第三に、大学特性では大学の規模と範囲が方針を規定していることである。特に興味深いのは外部資金獲得能力を示す教員当たりの受託収入は資源管理方針に全く有意な影響を及ぼしていないことである。第四は、学長属性では、専攻や年齢の効果が大きく、理工系出身でかつ若手の学長ほど企業経営的手法採用に積極的といえる。第五は、政府への財政依存度の高さは改

革の駆動力（圧力か自主的かは別にして）になっていることである。

4. まとめと今後の課題

4-1 まとめ

法人化後の大学経営、とりわけ資源配分がどのように変化するかは、政府の高等教育政策の変革が大学の活動にいかに関与するかを検討する上で鍵となる。法人化で学長は従来の教育研究に関する抽象的な指導者であった存在から、教育研究及び経営事項に関する最終決定権限を有するトップの地位を占めるようになった。したがって、その意向は資源配分方針に際しても決定的影響力を有すると考えられ、学長に対して実施したアンケート調査を分析することを通じてどのような方向に舵をとろうとしているのかを検討した。

得られた結果は、概ね企業経営的モデルを採用しようとする傾向はみられるものの、企業経営的モデルも集権的と分権的な2つの方向があり、資源配分でも戦略的見地から本部で重点的配分する方向と学内での競争的環境で分権的に決定しようとする方向が並存していることが判明した。また、学長のリーダーシップが法人化後は強調されるものの、少なくとも資源管理に関してはリーダーシップの発揮が企業経営的な経営戦略を積極的に採用するとはいえないことが明らかになった。

4-2 今後の課題

もっとも以上の分析はアンケート調査という意識調査の回答を基にしたものであり、意識と行動の乖離の他、法人化直前の段階で法人化後の方針を尋ねたものである。したがって、法人化後に実際採用された資源配分や資源管理方針はいかなるものであったのかを把握して、この調査での期待・意図との差を分析することが必要である。また、企業経営的モデルもその採用に意味があるのでなく、その結果教育研究業績が高まることに意義がある。このため、企業の資源配分方針と業績の関係を分析することが求められている。実際、Liefner(2003)は、大学業績を規定する最大の要素はスタッフの資質であって資源配分モデルなる方式は限界的効果を有するにすぎないとしているのである。

付録 変数の定義

従属変数

資源配分

- (1) 本部予算；増額する＝1、圧縮する＝5の5段階評価
- (2) 部局管理：本部で集中的に管理＝1、部局で分権的に管理＝5
- (3) 教育研究費：競争的・傾斜的に配分＝1、平等的・安定的に配分＝5
- (4) 裁量経費：拡大する＝1、抑制する＝5
- (5) 間接費：積極的に徴収＝1、徴収を極力抑える＝5

財務管理

- (1) 交付金算定準拠：交付金算定ルールに準拠して配分する = 1、しない = 5
- (2) 人件費管理：定員管理から人件費管理に移行する = 1、しない = 5
- (3) メリット制：導入する = 1、しない = 5
- (4) 機能別予算管理：する = 1、しない = 5
- (5) 授業料改定：する = 1、しない = 5
- (6) 大学債：発行する = 1、しない = 5

人事管理

- (1) 職員管理の改革：「全学的見地からの採用・配置」、「本部による定員の留保」、「専門的職員の外部からの採用」、「外部コンサルティングの利用」、「その他の取組」のうち推進したい数
- (2) 教員管理の改革：「全学的見地からの採用・配置」、「本部による定員の留保」、「サバティカル制度の利用」、「その他の取組」のうち推進したい数

独立変数

(1) 経営改革

- ①資金管理：「研究室単位の光熱水料等の計上」・「契約などの本部集中」・「備品等の共同購入」・「ISOの取得」・「事務・教務の電算化」・「予算執行状況把握システムの導入」・「自動消灯・点灯装置の設置」・「一斉休業」・「アウトソーシング」・「ペーパーレス化」・「その他」のうち現在実施している取組数
- ②施設管理：「利用状況の把握」・「有料貸し出し」・「レンタル使用」・「スペース課金」・「PFI」・「他大学との施設の共同利用」・「共同利用スペース拡大」・「学内施設の共同利用促進」・「その他」のうち現在実施している取組数
- ③職員管理：上記「人事管理（1）」のうち現在実施している取組数
- ④教員管理：上記「人事管理（2）」のうち現在実施している取組数

(2) 学長属性

- ① リーダーシップ：「リーダー」型又は「大学の顔」型 = 1、
「調整者」型又は「行政者」型 = 0
- ②年齢：現在年齢（歳）
- ③就任年：平成（年）
- ④専攻：理科（医歯薬理工農）系 = 1、文科系 = 0

(3) 大学特性

- ①学部数：大学の学部数
- ②学生数：学部学生+大学院学生（人）
- ③人件費比率：人件費/経常費用（%）
- ④交付金依存度：運営費交付金/経常収益（%）
- ⑤教員当受託収入：受託研究等収益+寄付金収益（百万円）/教員数

⑥病院ダミー：附属病院を有している大学＝１、有していない大学＝０

⑦旧帝大ダミー：旧帝大（北大、東北大、東大、名大、京大、阪大、九大）＝１、
その他＝０

注：③から⑤は、各国立大学法人の平成 16 年度計画における収支計画の数値を使用している。

<注>

- 1 もちろん、理念や原理レベルの政策の検討あるいは政策決定過程を検証する意義は高い。
- 2 例外的に英国では高等教育予算の増額をしているが、高まる教育需要に応えるには学生当たりの財政支出を削減せざるを得ず、授業料の値上げを実施している。
- 3 Hood(1991)参照。

<参考文献>

- Birnbaum, R. (1992). *How Academic Leadership Works: Understanding Success and Failure in the College Presidency*, Jossey-Bass.
- Chevallier, T. (2002). "University Governance and Finance: The Impact of Changes in Resource Allocation on Decision Making Structures" in A. Amaral et al.(eds.). *Governing Higher Education: National Perspectives on Institutional Governance*, Kluwer Academic Publishers.
- Clark, B.R. (1983). *The Higher Education System: Academic Organization in Cross-National Perspective*, University of California Press.
- (1998). *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*, Pergamon.
- Dearlove, J.(1995). "Collegiality, Managerialism and Leadership", *TEAM*, Vol.1, pp.169-169.
- Hackman, J.(1985). "Power and Centrality in the Allocation of Resources in Colleges and Universities", *Administrative Science Quarterly*, Vol.30, pp.61-77.
- Henkel, M. (2002). "Emerging Concepts of academic Leadership and Their Implications for Intra-institutional Roles and Relationships in Higher Education", *European Journal of Education*, Vol.37, pp.29-41.
- Hood, C. (1991). "A Public Management for All Seasons?", *Public Administration*, Vol.69, No.2, pp.3-19.
- 石弘光(2004)「国立大法人化 9 カ月：競う大学 6 年後には決着」日本経済新聞 12 月 25 日教育欄。
- Larsen, I.M. (2003). "Departmental Leadership in Norwegian Universities- In Between Two Models of Governance?" in A. Amaral et al.(eds.). *The Higher Education Managerial Revolution?*, Kluwer Academic Publishers.
- Liefner, I.(2003). "Funding, Resource Allocation, and Performance in Higher Education Systems", *Higher Education*, Vol.46, pp.469-489.

- Marginson, S. and M. Considine (2000). *The Enterprise University: Power, Governance and Reinvention in Australia*, Cambridge University Press.
- Massy, W.F.(1996). *Resource Allocation in Higher Education*, The University of Michigan Press.
- Volk, C.S., S. Slaughter and S. L. Thomas(2001). “Models of Institutional Resource Allocation”, *The Journal of Higher Education*, Vol.72, No.4, pp.387-413.
- Morgan, A.W.(1983). “The New Strategies: Roots, Context and Overview” in A.W. Morgan(ed). *Responding to New Realities in Funding*, Jossey-Bass.
- 文部科学省(2002)『新しい「国立大学法人」像について』
- Nordback, L.E., C. Nordberg and L.E. Olson(1999). “National Devolution in Swedish Higher Education- A quest for New Local Leadership: The Case of Leadership Development at Goteborg University”, *Tertiary Education and Management*, Vol.5, No.3, pp.227-243.
- Parry, G.(2000). “Reform of Higher Education in the United Kingdom” in B. C. Nolan (ed.). *Public Sector Reform: An International Perspective*, Palgrave.
- Salminen, A. (2003). “New Public Management and Finnish Public Sector Organisations: The Case of Universities” in A. Amaral et al.(eds.). *The Higher Education Managerial Revolution?*, Kluwer Academic Publishers.
- Trow, M.(1997). “Reflections on Diversity in Higher Education” in Herbst, M. et al.(eds.). *Wandel im tertiaeren Bildungssektor, Zur Position der Schweiz im internationalen Vergleich*.
- Whalen, E.L. (2002). “The Case, If Any, For Responsibility Center Budgeting” in D.M.Priest et al.(eds.). *Incentive-Based Budgeting Systems in Public Universities*, Edward Elgar.
- Williams, G.(1997). “The Market Route to Mass Higher Education: British Experience 1979-1996”, *Higher Education Policy*, Vol.10, No.3/4, pp.275-289.
- (2003).*The Enterprising University: Reform, Excellence and Equity*, Open University Press.
- 山本 清(2003)「国立大学の財務と法人化の課題」『国立大学の財政・財務に関する総合的研究』国立学校財務センター研究報告第8号.