

## 第10章 マネジメント形成の背景と財務に及ぼす影響

吉田 浩（東北大学大学院）

### 1. はじめに

#### 1-1 研究の目的と背景

本研究の目的は、

- (1) 国立大学におけるマネジメントの状況とその決定要因を定量的に明らかにすること
- (2) そのようなマネジメント体制が実際の財務に及ぼす効果を明らかにすること
- (3) 国立大学法人化以降に意図されているマネジメントの方向性を明らかにすること

である。

このような研究を行う理由としては、2004年4月の国立大学の法人化があることはいままでもない。ここでは特に国立大学法人化における2つの点に注目をして、研究を行うこととしている。その第1は、国立大学法人化以降の大学の意志決定において、学長の機能が強化されたという点にある。国立大学法人法第11条第2項においては、

- ① 中期目標についての意見、年度計画、
- ② 文部科学大臣の認可・承認を受けなければならない事項(＝中期計画など)、
- ③ 予算の編成・執行、決算、
- ④ 学部、学科、その他重要な組織の設置・廃止等

については、学長と同法第13条により学長の任命する理事で構成される役員会の議によって決まることになっている。したがって、今後の国立大学法人におけるマネジメントにおいて、学長はこれまでよりも重要な位置づけを持つことになる。これが学長に注目して国立大学法人におけるマネジメントを研究する第1の理由である。

第2は、今後の大学運営の資金的裏付け、特に研究費の配分において、競争的な資金配分が重視されてきていることである。これには、民間からの受託研究等の純粋な外部資金だけでなく、現在、文部科学省や学術振興会を通じて配分される研究費も含まれる。さらに、大学内部の資金配分においても、その大学の内部に競争的観点によるメカニズムの導入を志向している大学も見られる。

さらに、「新しい『国立大学法人』像について」<sup>1</sup> (2002年3月26日、国立大学等の独立行政法人化に関する調査検討会議)では、国立大学の「評価結果は、次期以降の中期目標期間における運営費交付金等の算定に反映させる。」ことも提案されている。

このように、国立大学の法人化以降においては、どのような意志決定が行われ、そのような

マネジメントが行われるかということは、今後の国立大学法人の財務基盤に大きな影響を及ぼすことになる。

現在のこの分野における研究においては、定量的研究が既存研究に少なく、根拠にもとづいた大学の運営、大学の財務改革に関する議論ができないのが現状である。国立大学の法人化以降に説明責任の果たせる大学の運営、大学の財務改革に関して検討を行うためにも本研究は重要な意味を持っているといえる。

## 1-2 先行研究と本研究の位置づけ

我が国の国立大学間の予算配分に関する最近時点の研究としては、Suwanrada・前川(2001)があげられる。当該研究の中では、『文部省年報』から得た1985年と1991年の94国立大学の歳出額、すなわち予算配分額を被説明変数とし、職員数、学生数、大学のコース構成(学部までか、修士までか、博士までか、独立研究科か)、旧帝大か否か等大学の属性等を用いて最小二乗法(OLS)による回帰分析を行っている。その結果、「日本における国立大学の予算配分は、職員数や研究施設数という大学の固定的な規模でほとんど決まってしまう、そのなかでも職員数がかつても重要な影響力を持つ要因である(p.22)」との結論を得ている。また、1985年と1991年度大きな変動はなく、日本の国立大学間の予算配分は硬直的であるとしている。

吉田(2003)では、1997年の『学校基本調査』のデータをもとに、予算配分を規定のものとして、各国立大学毎に教員1人当たりの学生数(S/T)をアウトプット、教員1人あたりの予算額(B/T)をインプットとみなし、98大学毎に生産関数を推定している<sup>2</sup>。その上で、予算配分を学生1人当たりで均一となるように改めた場合、10%以上のアウトプットの増加が推定され、「現行の予算配分が最適というわけではなく、予算再配分の余地があることになる(p.163)」としている。

以上のことから、これまでの研究では、

- ① 現在の予算配分が大学の属性によってほとんど説明されてしまうこと
- ② またその配分は必ずしも効率的なものではない可能性があること

がわかっている。

しかし、これまでの研究では、大学の規模等の機械的な属性が中心であり、学長をはじめとした大学の管理・運営に関する質的部分に焦点が当てられてこなかったという問題点があげられる。また、定量的なアプローチではあるが、データがやや古い年度のものであることなどの問題点も残されていた。特に本稿冒頭の部分で指摘したように、国立大学の法人化は学長等のリーダーシップを通じて、国立大学の活動を活性化、効率化することを意図していると考えられる。もしその通りであれば、学長をはじめとした大学内部の意思決定の状況を知ること、そして大学内部の予算配分についての分析が必要になる。そこでこの研究の意味は、より新しいデータに基づき、大学内部の意思決定と予算配分の関連について明らかにすることと位置づけられる。

## 2. 組織におけるリーダーシップ論

本稿では、大学におけるリーダーシップに注目するのであるから、リーダーの役割、マネジメントとの関連を明らかにしておかなければならない<sup>3</sup>。両者の違いについて Drucker(1974)は、”leaders do the right thing and managers do things right.”と両者の違いをうまく述べている。しかし、両者の機能は渾然一体であり、厳密には区別できない。以下の表 1 では、Turner(1998)の分類により、両者の違いを取りまとめている。

表 1 英国の職場におけるリーダーとマネージャーの認識

	マネージャー	リーダー
どのように見られているか	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プランナーである</li> <li>・コントローラーである</li> <li>・政策の実行者である</li> <li>・リソーサー(資源配分者)である</li> <li>・管理人である</li> <li>・結果を重視する人である</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・モチベーションを与える人である</li> <li>・物事を可能にしてくれる人である</li> <li>・よき指導者(Mentor)である。</li> <li>・コミュニケーターである</li> <li>・イノベーターである</li> <li>・エネルギッシュな人である</li> </ul>
どのようなものか	<ul style="list-style-type: none"> <li>・複製的である</li> <li>・管理者である</li> <li>・維持する</li> <li>・システムや機構に注目する</li> <li>・管理に依存する</li> <li>・短期の視点を持っている</li> <li>・どのように、いつを追求する</li> <li>・最終損益(結果)に目が行く</li> <li>・現状を受け入れる</li> <li>・古き良き兵士である</li> <li>・物事を正確に行う (does things right)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・オリジナルである</li> <li>・創造する</li> <li>・発展させる</li> <li>・人間に注目する</li> <li>・信頼を作り出す</li> <li>・長期の視野を持っている</li> <li>・「何を」や「なぜ」を追求する</li> <li>・将来(Horizon)に目が行く</li> <li>・現状を改革する</li> <li>・自分自身である</li> <li>・正しいことを行う (does the right thing)</li> </ul>
何をするか	<ul style="list-style-type: none"> <li>・計画を立て予算を組む</li> <li>・組織をして人を割り当てる</li> <li>・管理し問題を解決する</li> <li>・秩序を作り出す</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・方向を設定する</li> <li>・人々とグループを調和させる</li> <li>・モチベーションを起こさせ創造させる</li> <li>・変化を起こさせる</li> </ul>

出所：McCaffry(2004) p.60 に採用されている Turner(1998)の概念整理より改変作成。

表の分類に従えば、国立大学法人化以降に学長に期待される役割はリーダーシップであって、マネージャー的な役割ではないことがわかる。つまり、学長は理由を明確にして正しく方向を見極め(does the right thing)組織を改革する役割を担い、理事はそれぞれの役割に対応して適切な組織を組み、忠実に実行(does things right)してゆくことになる。このようにリーダーの決定が(正

しいものとして)、組織に忠実に執行されるためには、組織の意思決定における学長の影響力が制度上だけでなく、運用の上で実質的にも機能していなければならない。

そこで、以下では学長の機能をいくつかの数値から指標化し、これが大学の獲得予算に影響を及ぼしているかについて、定量的に検討を行うものとする。

### 3. 研究の方法、使用データ

本研究を行うためには、各大学における意思決定、学長の機能に関する定量的なデータが必要となる。しかし、これまでの研究でも述べたように、大学に関する学生数や学科数などの機械的な数値データはこれまでも存在したものの、内部での意思決定に関する実情も定量的な指標もこれまでは存在しなかった。そこで本研究では、第1に国立大学財務・経営センターが、2004年に全国の国立大学長および事務局長に対して行ったアンケート調査の結果を大学における意思決定と学長の機能に関する基礎データとして用いることにする。

このデータは、国立大学財務・経営センター（調査時点では国立学校財務センター）が行った『国立大学における資金の獲得・配分・利用状況に関する全国調査』の個票によるものである。この調査では、2004年2月末に全国87国立大学長に対し、郵送によりアンケート調査表が配布された。その10日後にはほぼ同じ内容の調査票が事務局長に対しても送付されている。結果は共に郵送により回収され、回収率は学長分が94.3%(82大学)、事務局長分が89.8%(78大学)であった。主な調査内容は、概算要求について、外部資金について、予算配分について、資金・施設・教職員の効率的・効果的利用についてである<sup>4</sup>。この調査結果のうち、各国立大学の予算要求等における学長の機能や学長の属性、大学における運営戦略の有無などの回答を集計し、大学におけるリーダーシップやマネジメントの状況を表す指標とする。

しかし、この調査資料だけでは大学のマネジメントとその効果を分析するためには不十分な点がある。この調査はこれまで明らかとなっていなかった、国立大学における意思決定や戦略の有無に関する実情を知ることができるという点では貴重な情報が得られる資料であるといえる。しかし、この調査は、主に大学内部の状況を学長および事務局長に対し、「どのように思うか、考えているか」という形で調査したものであり、その結果、経営上のどのような具体的効果が事実として観察されるかについては同時には調査されていないという限界がある。そこで、別途平成13年(2001)度の国立大学決算のデータを第2のデータとして入手し、両者を併せて検討することで、意思決定の状況やマネジメントの状況が国立大学の財務に及ぼす影響を明らかにすることとする。

そこで、本研究では『週刊東洋経済』2003.10.11号、pp.56-57にある主要国公立66大学決算によった。データの出所は当該東洋経済新報社が「情報公開法を使って文部科学省から入手した」(p.53)とされている。当該資料では、各大学の総支出額をいったん帰属収入額と見なし、そこから「授業料・検定料、学校財産処分収入、産学連携等研究収入、用途指定寄付金受入、附属病院収入」のいわば自己収入分を除いたものを、国庫補助金としている。この分類に従えば、科学研究費補助金は競争的経費であり、大学内部では「外部資金」と呼称されることも多いが、

ここでは国庫補助金に分類されることになる。

なお、厳密には大学の運営状況に関する調査は2004年の時点であり、この運営が大学の財政面に及ぼす効果を知るためには、その年以降の財務の状況と併せて検討を行うべきである。しかし、研究時点で入手できる最も近い時点の決算が平成13(2002)年度決算であったため、やむなくこれを用いることとした。

#### 4. 分析結果1：記述統計による概観

##### 4-1 学長の役割、マネジメントの状況、法人化以降の方針

ここでははじめに、国立大学財務・経営センターが行った『国立大学における資金の獲得・配分・利用状況に関する全国調査』から、5. 各大学での学長の役割、マネジメントの状況を明らかにするものとする。ここでは、調査の中から現状と法人化以降の意向の2点に注目して結果を見ることとする。調査結果を見るにあたって、留意すべき点が2つある。第1に、調査時点は2004年の2月であるから、ここでの学長の機能やマネジメントの状況は国立大学法人化前の状態を表しているということである。第2に、回答は各大学における意思決定や運営の状況を反映していると考えられるが、先に述べたとおり、厳密には学長および事務局長に対し、「どのように思うか、考えているか」という形で調査したものであるため、したがって事実ではなく「マネジメント担当者の主観的な判断」を集計したものである点は留意しておく必要がある。

##### 4-2 概算要求と外部資金戦略に関する状況

###### (a) 概算要求の事項の実質的決定者

はじめに予算獲得に関する意思決定における学長のリーダーシップを検討するため、「平成15年度分の概算要求の事項を実質的に決定しているのは」どの主体であるかについての回答を集計した<sup>5</sup>。

表2 概算要求の事項を実質的に決定しているのは？

	評議会	教授会	学長	その他*	合計
度数	5	2	43	31	81
割合 (%)	5.5	2.5	53.1	38.3	100.0

資料：国立大学財務・経営センター調べ。学長回答の問1による集計。\*学内の予算委員会など。

表2に示されている結果によると、ほぼ半数の大学において概算要求の事項を「実質的」に学長が決定しているという回答が得られている。仮にこのような学長による意思決定を「集権的」と定義するならば、表にあげられるそれ以外の主体である、評議会、教授会、その他学内の予算委員会などによる決定は「分権的」ということができるかもしれない。このような観点から見ると、「集権」と「分権」はほぼ拮抗しているということができる。

**(b) 実質的事項決定者における学長と事務局長の認識**

表2に示された概算要求の事項の実質決定者に対する回答は、学長に対するアンケートによる結果であった。したがって、あくまでも学長から見た意思決定者に関する認識であるといえる。国立大学財務・経営センターが行ったこの調査では、表2と同じ質問を事務局長にも行っている。そこで、もし事実認識について学長と事務局長の間に共通の理解があるならば、学長回答と事務局長回答は同じとなるはずである。そこで、ここでは、逆に両者の回答の不一致に注目した。なぜならば、この不一致はマネジメントにおける足並みの乱れとも考えられるからである。

**表3 概算要求の事項の実質的決定者に関する認識の不一致**

	一致したもの	不一致であったもの	合計
度数	12	63	75
割合 (%)	16.0	84.0	100.0

資料:国立大学財務・経営センター調べ。学長回答 Q1と事務局長回答Q3Aによる集計。

表3に示された結果を見ると、学長と事務局長で回答が一致している大学は2割にも満たず、概算要求の事項決定における最終的な意思決定者に関する認識は、多くの大学の不一致であることがわかる。しかし、事務局長の回答で最も多かったものも「学長」である。このことは、平均的には必ずしも「学長」が意思決定をしているわけではないと思われているわけではなく、個々の大学で認識が不一致であることを示しているといえる。

**(c) 平成15年度分概算要求の意図と結果**

次に、平成15年度分の概算要求優先順位を決定するにあたり、最も重視したものは何かについての回答を集計した<sup>6</sup>。質問ではいくつかの項目について、重視の程度を5段階で聴取し、かつ最も重視したものを1つ選択することを求めている。ここでは、最も重視した1つの項目についての集計結果を検討することとする。

**表4 概算要求の優先事項の決定上で最も重視したとする事項**

	政策の 動向	学生・親の ニーズ	地域の ニーズ	大学の理念 ・計画と の整合性	大学に とっての 重要性	部局間 バランス	文科省との 事前協議	合計
度数	7	2	1	26	30	1	10	77
割合(%)	9.1	2.6	1.3	33.8	39.0	1.3	13.0	100.0

資料:国立大学財務・経営センター調べ。学長回答 Q4による集計。

表4の結果を見ると、「大学の理念・計画との整合性」、「大学にとっての重要性」の2点が多く、大学の内部的条件が大きな要因であることがわかる。これに対して外部の要素を重視し

た回答は少なく、特に「企業からのニーズ」をあげた大学はゼロであった。この表 4 は、概算要求における各大学の「意図」を示していると考えられる。この調査では、同時にその「結果」に対する評価について「問題を感じた項目」という形で質問している。そこで、表 4 で「重視した」と回答があったにもかかわらず、結果として問題があったとされた回答数を集計した<sup>7</sup>。

表 5 概算要求上で重視と答えた項目に問題があったと回答されたケース

	重視した項目で		
	問題があったと回答	そうでないケース	合計
度数	47	8	55
割合 (%)	85.5	14.5	100.0

資料: 国立大学財務・経営センター調べ。学長回答 Q4 と Q5 による集計。

表 5 を見ると、8 割以上の大学で概算要求の上で重視していたその項目で結果として問題があったと評価していることがわかる。このことは概算要求というプロジェクトを運営する上で、十分な成果があげられていないこと、すなわち運営が十分に機能していないことを示す指標と考えることもできる。このことを検証するため、本研究の後半部分では、この不一致が各大学の獲得予算額影響を及ぼしているかを回帰分析で調べることにする。

#### (d) 外部資金獲得の関する取り組み

最後に、アンケート調査時点の 2004 年 2 月での外部資金獲得に関する全学的な戦略・方針について結果を集計した<sup>8</sup>。なお、今回使用したアンケート調査では、回答者に対し「文部科学省 科研費、共同研究、受託研究、奨学寄付金、COE (21 世紀、教育)、地域貢献特別支援事業費、厚生科研等の他省庁科研費等」を外部資金としてあげている。

表 6 に示された回答の集計結果を見ると、およそ 4 分の 1 にあたる大学で、外部資金獲得に関する全学的な戦略、方針が存在していることがわかる。外部資金の獲得戦略は直接に概算要求で認められるや運営費交付金を増やすわけではない。しかし、資金獲得に関する戦略の存在、もしくはそのような戦略を用意しているという運営方針が、大学財務に好ましい影響を及ぼすとすれば、大学の予算にプラスの影響を及ぼすと考えられる。そこで、後の回帰分析の部分で、この戦略が実際の外部資金獲得につながっているかも検討する。

表 6 外部資金獲得に関する全学的な戦略・方針

	現在 もっている	近く作成 作成中	当面作成 計画あり	当面作成 予定なし	合計
度数	20	11	46	5	82
割合 (%)	24.4	13.4	56.1	6.1	100.0

資料: 国立大学財務・経営センター調べ。学長回答 Q9 による集計。

#### 4-3 国立大学法人化以降に関する事項

前項では、平成 15 年度概算要求に関する事実や判断、外部資金戦略の有無など、これまでの大学の運営や戦略に関して検討を行ってきた。以下では、国立大学法人化された以降の運営等に関し、どのような意向を持っているかについてその現状を集計し検討する。

##### (a) 今後の予算への予測

はじめに、法人化以降の概算要求が競争的になった場合、概算要求が認められやすくなるか否かについて、各大学の学長がどのように考えているのかその回答を集計した<sup>9</sup>。

表 7 概算要求が競争的になった場合に自学の概算要求に関する予測

	認められ やすくなると思う	どちらとも 言えない	認められ にくくなると思う	合計
度数	7	59	16	82
割合 (%)	8.5	72.0	19.5	100.0

資料: 国立大学財務・経営センター調べ。学長回答 Q7 による集計。

表 7 の結果を見ると、「認められやすくなると思う」という回答より、「認められにくくなると思う」というどちらかといえば「悲観的」な観測の回答が多くなっている。しかし、多くの学長がそのような悲観的な予測を持っているわけではなく、「どちらとも言えない」が最も多くなっており、独法化前で状況の予測がつかないという判断を示していると考えられる。

##### (b) 今後の学内の予算配分方針に対する考え方

法人化以前<sup>10</sup>と法人化以降で、学内の予算配分に関し、本部中心の「集権的管理」(以下、方針 A と呼ぶことにする)を行うか、部局中心の「分権的管理」(以下方針 B とする)を行うかについての意向を聴取した。回答は 5 段階のスケールから 1 つを選ぶものである。

表 8 学内の予算配分方針に対する考え方

		方針 A	Aに近い←→Bに近い	方針 B
			1 … 2 … 3 … 4 … 5	
イ 本部予算	現状	増額	3.11	圧縮
	法人化後		3.06	
ロ 部局に配分する経費の使途など	現状	本部で集中的に管理	3.78	部局で分権的に管理
	法人化後		3.60	
ハ 教育研究費の配分	現状	教育研究活動が活発な教官や部局に、競争的傾斜的に配分	2.99	可能な限り平等的・安定的に配分
	法人化後		2.15	
ニ 学長・部局等による裁量的経費	現状	拡大	2.69	抑制
	法人化後		1.93	
ホ 全学レベルの間接経費・オーバーヘッド	現状	積極的	3.01	消極的
	法人化後		1.99	

注: 表示してある回答結果の数値は、5 点法による回答をスケールとして平均点を取ったもの。

表 8 を見ると、全ての回答項目で、「現状」の平均値よりも「法人化後」の平均値が小さくなっており、方針 A に近づいていることがわかる。したがって、もし方針 A を「集権的管理」と呼ぶならば、多くの国立大学で法人化以降は学内における予算配分上の基本方針として「集権的管理」を志向していることがわかる。集権的な管理を行うにはリーダーシップやルール（戦略）が必要である。独法化以降はやはり、リーダーシップや戦略が大学運営の上で必要になることを示しているといえる。

## 5. 分析結果 2：回帰統計による大学運営の決定要因に関する分析

前節までは、記述統計により各国立大学の概算要求に対する取り組み方とその評価、学長の役割、外部資金の戦略、法人化以降の予算配分方針に関する傾向を検討した。

以下では、各項目がどのような要因で形成、決定されるかについて、回帰分析により複数の要因から確認することにする。

### 5-1 学長のリーダーシップの決定要因

はじめに学長のリーダーシップの決定要因として、概算要求の項目を学長が実質的に決定するか否かについてその要因を学長の属性、大学の属性、大学の戦略の 3 点から説明することを試みる。ここでは、学長の属性としてアンケート調査で得られた学長のプロフィールから「学長の年齢」および「現職について」時期から算出された就任後の月数を用いることとした<sup>11</sup>。次に、大学の属性として、学部数と教員数を用いた<sup>12</sup>。ここで、教員数は「大学の規模」を表す変数であり、学部数は大学の範囲を表す変数と考えられる。最後に「大学の戦略」としては、表 6 で検討した「外部資金獲得に関する全学的な戦略・方針」がある場合を 1、ない場合を 0

としたダミー変数で表した。

表 9 概算要求の項目を学長が実質的に決定する要因

	偏回帰係数	標準誤差	P 値
<b>学長の属性</b>			
学長就任後月数	0.022	0.013	0.094*
学長年齢	-0.015	0.009	0.097*
<b>大学の属性</b>			
学部数(範囲の代理変数)	0.202	0.126	0.111
教員数(規模の代理変数)	0.000	0.000	0.379
<b>大学の戦略</b>			
外部資金獲得の戦略有り	-0.414	0.628	0.509
対数尤度	91.060		
正答率(0.5 以上を 1 として判定)	62.9%		

注;被説明変数は「概算要求の項目を学長が実質的に決定するか否か」。表 1 に示したアンケート結果のうち、「学長」と回答されたものを1とし、ロジスティック回帰による推定結果。\*は 10%水準で有意であることを示す。

表 9 を見ると、主として学長の属性が要因として重要であることがわかる。このうち、「学長の就任後月数」に関しては正であり、10%水準で有意という結果が得られている。このことは、学長としての在職期間が長くなるにつれて、リーダーシップが発揮される可能性を意味すると考えられる。これとは対照的に、学長の年齢については、10%水準で有意に負の値が推計されている。このことは学長の年齢が高い（すなわち概ね学者としての経験年数が長い）からといって必ずしもリーダーシップが発揮されるわけではないことを意味する。

次に、大学の属性に関して学部数については、10%水準で有意となるレベルに近い結果で正に推計されている。このことは、同じ規模の大学であっても、学部数が多く多様な意見が含まれる場合には、学長のリーダーシップが発揮されることを意味すると考えられる。

最後に大学の戦略として、表 6 で見た「外部資金獲得の戦略有り」が、学長のリーダーシップに及ぼす影響についてみる。表 9 では、負の係数が推定されているものの、有意ではなく、戦略とリーダーシップの間に有意な関係を見出すことは出来なかった。

## 5-2 学長と事務局長の認識の不一致の決定要因

次に、表 3 であげた学長と事務局長の認識の不一致がどのような要因で形成されるかについて検討を行うこととする。ここでは、表 9 と同じ説明変数を用いて回帰分析を行った。結果は、表 10 に示されている。この表によれば、学長の属性を含めて、統計的に有意な変数を見出すことが出来な

かった。

表 10 学長と事務局長の認識の不一致の決定要因

	偏回帰係数標準誤差P 値		
学長の属性			
学長就任後月数	-0.011	0.018	0.545
学長年齢	0.082	0.095	0.386
大学の属性			
学部数(範囲の代理変数)	-0.178	0.163	0.275
教員数(規模の代理変数)	0.001	0.001	0.405
大学の戦略			
外部資金獲得の戦略有り	0.148	0.822	0.857
定数項	-3.063	5.976	0.608
対数尤度	58.664		
正答率(0.5 以上を 1 として判定)	84.3%		

注:被説明変数は概算要求に関し、「学長」として認識が一致しないケース。表 2 に示される回答のうち、回答が不一致であったものを1とし、ロジスティック回帰による。

5-3 マネジメントか与件か、平成 13 年度財務内容に及ぼした効果

最後に、各大学から聴取された内容と平成 13 年度の決算を大学毎に突き合わせ、各大学におけるマネジメントの状況と獲得予算額の関係について回帰分析を行うこととする。

図 1 大学予算に及ぼす影響に関する回帰分析

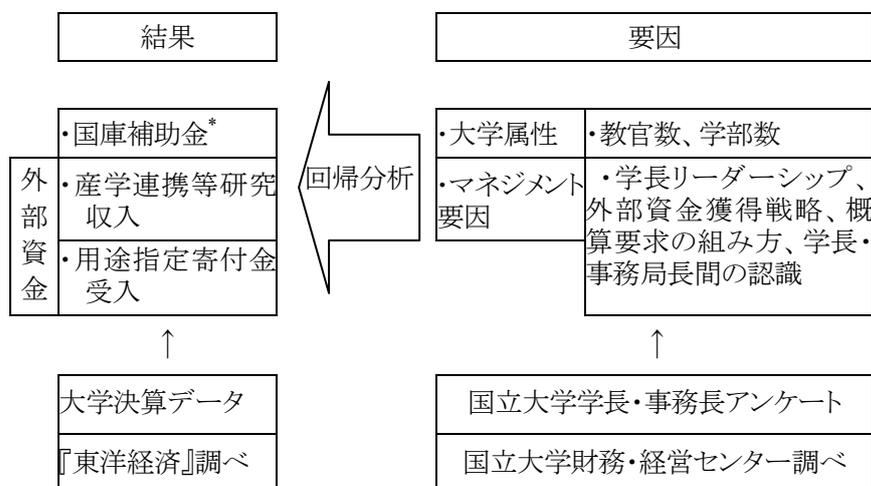


表 11 大学収入の決定要因に関する分析

被説明変数	回帰1		回帰2		回帰3	
	国庫補助金		産学連携等研究収入		用途指定寄付金受入	
	偏回帰係数	P 値	偏回帰係数	P 値	偏回帰係数	P 値
学長の属性						
・学長就任後月数	32.294	0.539	4.668	0.259	0.435	0.845
大学の属性						
・学部数 (範囲の代理変数)	1,607.959	0.008***	37.300	0.400	56.586	0.025**
・教員数 (規模の代理変数)	7.681	0.000***	0.607	0.000***	597.287	0.000***
・附属病院の有無(ダミー)	4,552.950	0.105	194.230	0.366	0.250	0.000***
大学の戦略:マネジメント						
・学長が概算要求の項目を決める (リーダーシップ)	1,550.797	0.473	-76.097	0.651	-132.693	0.154
・外部資金獲得の戦略あり	2,129.745	0.475	7.502	0.974	11.121	0.930
・概算要求の重視項目が果たされず	-3,029.759	0.324	-0.533	0.998	38.768	0.764
・学長と事務局長間の認識の不一致	-3,335.870	0.269	-191.061	0.414	-347.497	0.010***
定数項	-522.524	0.922	-320.508	0.444	74.742	0.742
Adj-R <sup>2</sup>	0.865		0.746		0.872	
N	34		34		34	

注:被説明変数の金額単位は百万円。\*\*\*は 1%水準で有意,\*\*は 5%水準で有意であることを示す。

結果は表 11 に示されている。表 11 は回帰 1 として、国庫補助金（運営費交付金に近い概念<sup>13)</sup>、回帰 2 として産学連携等研究収入、回帰 3 として用途指定寄付金の結果について示している。

はじめに国庫補助金の回帰分析結果について検討する。

表を見るとおり、国庫補助金についてはほとんど大学の属性によって決定されており、戦略やマネジメントの変数については、結果としての獲得予算額との関係はないとする帰無仮説を棄却できなかった。このことは、これまでの積算校費の流れをくむ予算配分からすれば、むしろ納得できる結果であるともいえる。また、これまでの既存研究の結果とも符合するものである。

2 番目に産学連携等研究収入について注目すべきは、ほとんど大学の教員数という「大学の規模」を表す変数で定まり、外部資金に最も有効であると予想される「外部資金獲得の戦略あり」というダミー変数が有意でないことである。

最後に用途指定寄付金受入については、同じく「外部資金獲得の戦略あり」が有意でなく、

附属病院の存在と学長と事務局長間の認識の不一致が有意に推計されていることが特徴的である。附属病院の存在は、医学部の存在と同じ意味を持っているといえ、その効果が出て、寄付金の金額が大きくなる要因になっていると考えられる。学長と事務局長間の認識の不一致については前記したマネジメントに関する足並みの不一致が、外部資金の多寡に影響を及ぼしている可能性を示しているともいえる。しかし、同様のことが産学連携等研究収入の回帰結果では確認できないため、さらなる追加検証が必要な項目である。

## 6. まとめと課題

### 6-1 まとめ

本研究の目的は、国立大学の法人化により、リーダーシップや運営努力に対する期待が高まっている中で、国立大学におけるマネジメントの状況とその決定要因を定量的に明らかにし、そのようなマネジメント体制が実際の財務に及ぼす効果を明らかにすることであった。

大学に対するアンケート結果から、学長のマネジメントに関する結果に注目して検討したところ、

- (1) リーダーシップに対する意向も、法人化以降高まっているように見受けられること
- (2) しかし、これまでの国立大学時代では、学長と事務長の調和や概算要求の自己評価などの結果を見ると、必ずしも組織的活動に結びついていないこと

などがわかった。

また、本稿の後段で行った回帰分析の結果に基づけば、

- (1) 国庫補助金（運営費交付金相当）は、大学属性で決まる度合いが強いこと
- (2) その他の外部資金も戦略（外部資金獲得戦略等）の余地は小さいこと
- (3) さらにリーダーシップも資金獲得を助長しないが、学長と事務長の不一致は外部資金獲得に影響を及ぼす可能性あること

などがわかった。

これらのことからリーダーシップよりもチームワークが重要であることを示すともいえる。また、集権よりも個々の教官の自由な研究活動を奨励するほうがベターであることを示す可能性もある。

### 6-2 今後の課題

最後に残された課題としては、期待されているリーダーシップが大学財政に決定的要因ではないという結果に対する解釈と説明があげられる。このようにリーダーシップが利かない理由としては、これまでの硬直的な「制度」によるものか、大学という「組織」の本質の問題かどうかと考えられる。もし「制度」であるならば、法人化以降に変化が見られる可能性がある。

しかし、これについてはこの調査と推計結果からだけでは十分な結論を得ることが出来ないため、法人化以降に同じ回帰で係数の変化を追加検証することで、確認することが必要であるといえる。また、ここでは大学の決算をマネジメントの効果を確認する指標として用いたが、このほかの大学のパフォーマンスに関する指標についてもとりあげて同様に検証を行い、大学

運営の効果を検証する必要もあるといえる。

### <注>

<sup>1</sup> [http://www.mext.go.jp/b\\_menu/houdou/14/03/020327.htm](http://www.mext.go.jp/b_menu/houdou/14/03/020327.htm)

<sup>2</sup> 各  $i$  大学毎に、 $(S_i/T_i)=(B_i/T_i)^{\alpha_i}$  の生産関数を仮定し、 $\alpha_i = \ln(B_i/T_i) \div \ln(S_i/T_i)$  を用い計算によって求めている。

<sup>3</sup> 以下の議論は McCaffry(2004)に負うところが大きい。

<sup>4</sup> 当該調査の結果については、2004年8月に同センターより基本集計結果が中間報告書として公表されている。

<sup>5</sup> 実際の質問は、[問1] 「平成15年度分の概算要求(平成14年度に検討作業を行なったもの)の事項は、最終的にどのような組織で(もしくは誰が)決めましたか。「制度の上では」「実質的には」のそれぞれについてお答えください。」であった。

<sup>6</sup> 実際の質問は、「[問4] 平成15年度分概算要求の優先順位を決めるにあたって、以下の点をどの程度重視しましたか。A~Kそれぞれについて、あてはまる番号(1 特に重視した, 2 やや重視した, 3 どちらともいえない, 4 あまり重視しなかった, 5 重視しなかった)に○をつけてください。またA~Kのうち、最も重視したものを1つ選び◎を記入してください。A 高等教育・学術政策の一般的動向, B 学生・親からのニーズ, C 企業等からのニーズ, D 地域からのニーズ, E 他大学の概算要求の申請状況, F 他大学の予算獲得の実績, G 大学としての理念・計画等との整合性, H 大学にとっての要求事項の重要性, I 部局間のバランスへの配慮, J 文部科学省との事前協議の結果, K その他」である。

<sup>7</sup> 実際の質問は、[問4]とは完全に同じではなく、「[問5] 平成15年度分概算要求の優先順位を決めるにあたって、どのような点に問題を感じましたか。A~Mそれぞれについて、あてはまる番号(1 よくあてはまる, 2 ややあてはまる, 3 どちらともいえない, 4 あまりあてはまらない, 5 あてはまらない)に○をつけてください。またA~Mのうち、特に問題があると感じたものを1つ選び◎を記入してください。A 高等教育・学術政策の一般的動向把握が不足, B 学生・親からのニーズ把握が不足, C 企業等からのニーズ把握が不足, D 地域からのニーズ把握が不足, E 他大学の概算要求の申請状況の把握が不十分, F 他大学の予算獲得の実績の把握が不十分, G 部局から提出される魅力的な概算要求事項が不十分, H 概算要事項や優先順位についての執行部での検討が不十分, I 概算要求案と大学としての理念・計画等との整合性が不十分, J 概算要求案の作成にあたって事務局と各部局との連携が不十分, K 部局間バランスへの過剰な配慮, L 文部科学省との事前協議が不十分, M その他」であった。

<sup>8</sup> 実際の質問は「[問9] 貴学は、外部資金の獲得に関する全学的な戦略・方針をもっていますか。あてはまるもの1つに○を記入してください。回答が「1」「2」の場合は作成(予定)年度もお答えください。1 もっている, 2 現在作成中である, 3 近く作成する計画である, 4 当面作成の予定はない」であった。

<sup>9</sup> 実際の質問は「法人化以降の概算要求の査定がこれまでより競争的になった場合、貴学の概算要求は認められやすくなると重いですか。あてはまるもの1つに○を記入して下さい。1 認められやすくなると思う, 2 どちらともいえない, 3 認められにくくなると思う」であった。

<sup>10</sup> ここでは、平成14年度の予算配分の方針について尋ねている。

<sup>11</sup> 学長に対するアンケート調査票の[問30]を用いた。

<sup>12</sup> 事務局長に対するアンケート調査票の[問34]を用いた。

<sup>13</sup> 先に述べたとおり、『週刊東洋経済』資料では、各大学の総支出額を帰属収入額と見なし、そこから「授業料・検定料、学校財産処分収入、産学連携等研究収入、用途指定寄付金受入、附属病院収入」のいわば自己収入分を除いたものを国庫補助金としている。

<参考文献>

McCaffery, P 2004, *The Higher Education Manager's Handbook: Effective Leadership and Management, Universities and Colleges*

Suwanrada・前川聡子 2001, 「国立大学特別会計とその政策的評価」,大阪大学ディスカッションペーパーシリーズ,OSIPP, Discussion Paper 01-02.

Turner, D. 1998, *Liberating Leadership: A Manager's Guide to the New Leader Ship*, The Industrial Society, London.

東洋経済新報社 2004 「主要国公立 66 大学決算」『週刊東洋経済』2003.10.11 号,pp.56-57.

吉田 浩 2003 「国立大学に対する財源政策に関する経済学的考察」,天野郁夫編『国立大学の財政・財務の関する総合的研究』,国立学校財務センター研究報告 第8号,pp141-175.