

「国立大学法人改革が大学財務運営に 与える効果」に関する参考メモ

－法人化後の大学内部のガバナンス改革は大学経営の財務改善に効果
を有するのか－

平成21年5月15日(金) 財政制度審議会 参考資料

赤井伸郎

(大阪大学国際公共政策研究科)

akai@osipp.osaka-u.ac.jp

本資料は、以下の研究をベースとしている。

赤井 伸郎・中村 悦広 (2009)「国立大学の内部ガバナンスと大学の財務運営－法人化後の大学
内部のガバナンス改革は大学経営の改善に寄与するのか－」経済産業研究所(RIETI)
DISCUSSION PAPER http://www.rieti.go.jp/jp/publications/act_dp.html

背景と検証仮説

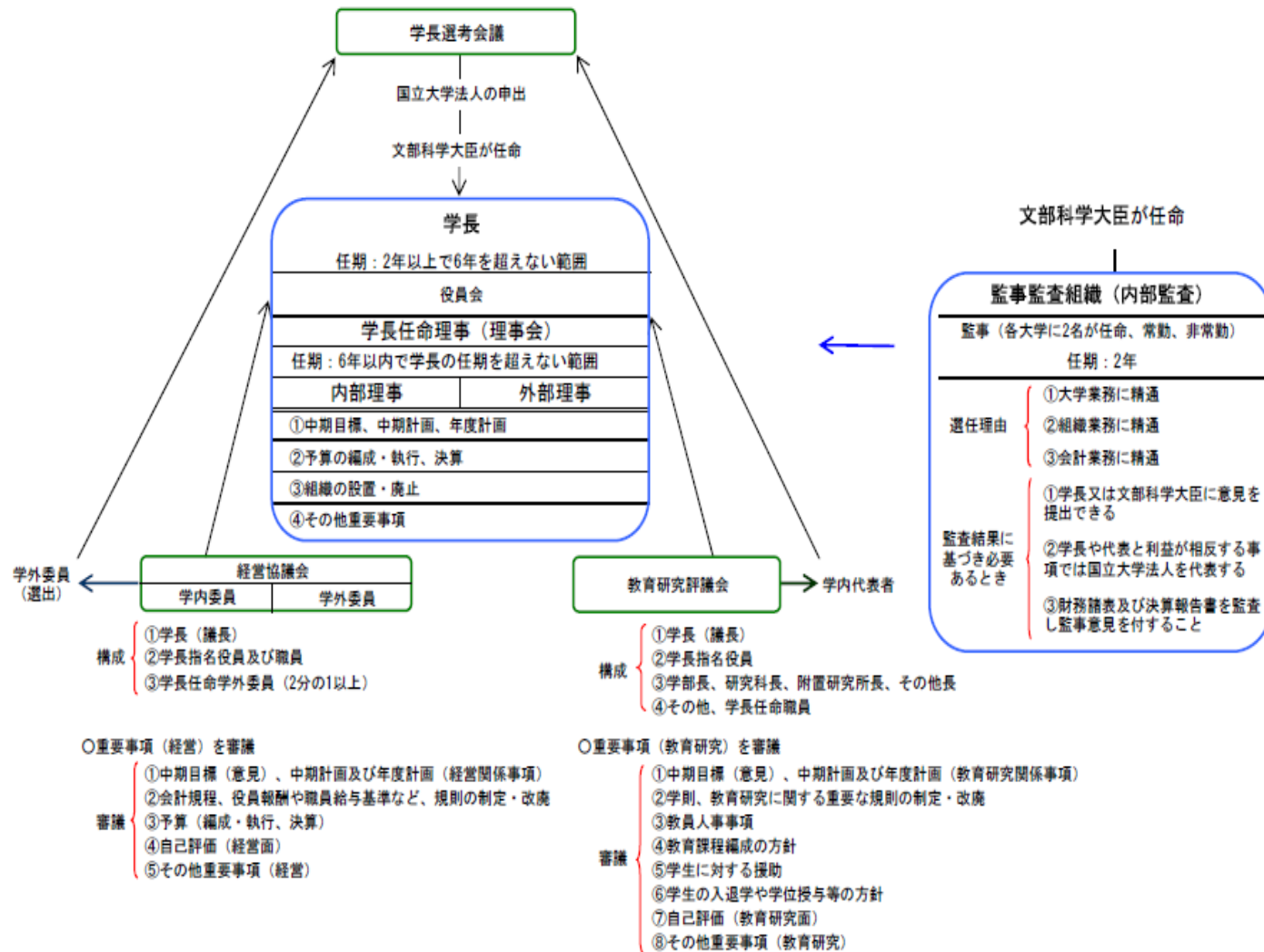
背景

- ・ 国立大学は2004年度より法人化。
- ・ 自主性・自立性によるインセンティブ強化を通じた効率化。
- ・ 大学運営ガバナンス改革。
 - 裁量的な予算措置。
 - 学長権限の強化。
- ・ しかし、そのような改革は、当初意図したとおり、効果的に機能しているのでしょうか？=>
- ・ データを用いた科学的検証は全くなされていない。
- ・ **ここでは、大学の財務パフォーマンスに対する国立大学の運営組織ガバナンスの効果について、参考として、データおよび検証結果の情報を、提供**

検証仮説

- ・ **法人化の大学運営ガバナンス改革は、当初意図したとおり、効果的に機能しているのでしょうか？**
- ・ 大学の財務パフォーマンスに対する運営ガバナンスの効果について考える。：仮説
 - ・ **(1) 運営組織の構成の違いは財務パフォーマンスに影響を与えるのか？**
 - ・ **(2) 学長のトップダウン型意志決定システムのもとで、学長のリーダーシップは、財務パフォーマンスに影響を与えるのか？**

図1 国立大学法人の運営組織の仕組み



注)学長選考会議の選考委員は、経営協議会で選出された学内委員と教育研究評議会の代表者(同数)のほか、学長選考会議の定めるところにより、学長または理事を加えることができる(ただし、委員総数の3分の1以下)

理事・監査組織の構成

● 図表2 理事組織構造の推移

	2004	2005	2006	2007
常勤理事	84.30% [333] <3.92>	84.87% [331] <3.89>	84.34% [334] <3.93>	85.60% [333] <3.92>
非常勤理事	15.70% [62] <0.73>	15.13% [59] <0.69>	15.66% [62] <0.73>	14.40% [56] <0.66>
学内理事	76.20% [301] <3.54>	71.28% [278] <3.27>	69.70% [276] <3.25>	65.81% [256] <3.01>
学外理事	23.80% [94] <1.11>	28.72% [112] <1.32>	30.30% [120] <1.41>	34.19% [133] <1.56>
常勤*学内	75.19% [297] <3.28>	70.51% [275] <3.24>	68.43% [271] <3.19>	64.01% [249] <2.93>
常勤*学外	9.11% [36] <0.42>	14.36% [56] <0.66>	15.91% [63] <0.74>	21.59% [84] <0.99>
非常勤*学内	1.01% [4] <0.05>	0.77% [3] <0.04>	1.26% [5] <0.06>	1.80% [7] <0.08>
非常勤*学外	14.68% [58] <0.68>	14.36% [56] <0.66>	14.39% [57] <0.67>	12.60% [49] <0.58>

注)対象は富山大学を除く85法人(推定と対応させた)。また、
[]内の数値は人数、<>内の数値は1法人当たり的人数を表す。
データ出所)文部科学省「監事名簿」よりデータを入手した。

● 図表3 内部監査組織(監事)構造の推移

		2004	2005	2006	2007
勤務形態	常勤監事	34.71% [59] <0.69>	34.12% [58] <0.68>	31.76% [54] <0.67>	28.82% [49] <0.58>
	非常勤監事	65.29% [111] <1.31>	65.88% [112] <1.32>	68.24% [116] <1.36>	71.18% [121] <1.42>
専門	大学業務	31.76% [54]	31.76% [54]	31.18% [53]	30.00% [51]
	組織業務	28.24% [48]	28.24% [48]	28.24% [48]	28.24% [48]
	会計業務	40.00% [68]	40.00% [68]	40.59% [69]	41.76% [71]
勤務形態と専門	常勤*大学	14.71% [25]	14.12% [24]	12.94% [22]	9.41% [16]
	常勤*組織	15.88% [27]	15.88% [27]	14.12% [24]	13.53% [23]
	常勤*会計	4.12% [7]	4.12% [7]	4.71% [8]	5.88% [10]
	非常勤*大学	17.06% [29]	17.65% [30]	18.24% [31]	20.59% [35]
	非常勤*組織	12.35% [21]	12.35% [21]	14.12% [24]	14.71% [25]
	非常勤*会計	35.88% [61]	35.88% [61]	35.88% [61]	35.88% [61]

注)対象は富山大学を除く85法人(推定と対応させた)。また、[]
内の数値は、勤務形態は人数、専門、および勤務形態と専門
は法人数を表し、<>内の数値は1法人当たり的人数を表す。監
事は、1法人に対して、2名が任命され、同じ専門性を有する監
事が2名配属されている法人もある。
データ出所)文部科学省「監事名簿」よりデータを入手した。

説明変数と被説明変数

説明変数

a. 組織の意志決定力 (提言と監視)	常勤理事数/理事総数	
	常勤監事数/監事総数	
b. 学長リーダーシップ (大学改革推進指標の実施困難な推進項目)	学長裁量による教員定員や学長裁量による人件費を確保し、配置、あるいは配分しているかどうか	政策が実施されておれば1、実施されてなければ0、をとるダミー変数
	事務局から独立した内部監査組織の設置など、監査対象組織からの独立性が担保された内部監査の実施体制が整備されているかどうか	
	部局等の自己収入増加のインセンティブ付与に関して特に予算配分に反映させているかどうか	

被説明変数

A. 健全性	(1) 交付金依存度 運営費交付金収益/経常収益
	(2) 交付金依存度 運営費交付金収益 /(経常収益-附属病院収益)
B. 成長性、収益性	(3) 寄付金収益/経常収益
	(4) 受託研究・事業収益 /経常収益
C. 効率性	(5) 人件費/業務費
D. 活動性 (研究と教育の費用)	(6) 研究経費/教員数
	(7) 教育経費/学生数

推定結果

説明変数	被説明変数	A	B	C	D	
		(1) 交付金依存度 (2)	(3) 寄付金収益率 (4) 受託研究・事業収益率	(5) 人件費/業務費	(6) 研究経費/教員数	(7) 教育経費/学生数
a. 意思決定への影響	常勤理事数/理事総数	↓	↑			
	常勤監事数/監事総数	↓	↑			↓
b. 学長リーダーシップ	学長裁量定員・裁量人件費			↓		
	独立内部監査組織	↓	↑	↓	↑	
	インセンティブ予算	↓	↑	↓		

結果と評価

理事や監事の構成の影響 1

理事や監事の構成の影響として、外部資金獲得の効果が考えられ、それが収入の改善に寄与するが、一方で、費用削減には効果を有しない。

理事の構造上の問題

学長任命で常勤・学内の理事割合が高いことから人件費削減に消極的

→ 理事構成を考え教育研究の質を維持した費用削減を期待する。

監事の構造上の問題

会計業務専門の監事は、法人全体の40%で殆どが非常勤

→ 文部科学大臣任命の監事の役割が重要。

→ 会計専門監事が財務の効率面から積極的に監査する仕組みが必要。

→ 会計専門監事の割合を高め、教育研究の質を維持するため役員会(理事)とのバランスが重要。

理事や監事の構成の影響 2

理事や監事の構成は、教員当たりの研究費には効果がないが、一方、学生当たりの教育費は低下させる効果を有する(教育の質を維持しているかぎり、コスト効率的になっていると言える。)

→ 教育活動の質を維持しながらのコスト効率化につながるような構成の仕組みが必要。

学長のリーダーシップ

学長のリーダーシップが高い大学は、収入パフォーマンス改善と支出パフォーマンス改善の両方で効果を有する。

→ 革新的な政策を実施するほどの強いリーダーシップを持った学長の存在が、大学運営のパフォーマンスを高めている。

→ 当初、法人化が制度上意図した効果が現在結果として表れていると評価できるのではないかと。各法人は学長選考会議において、リーダーシップを有する学長を選出すべきであろう。

補論：データと推定方法・式

- ・ **推定対象**：85国立大学法人 **推定期間**：2004年から2006年

- ・ **推定手法**：プーリング推定
- ・ **(1) 大学類型ダミーを定数項に用いる**
 - 類型別に大学の異質性が存在すると仮定し、類型ダミーが短期的にコントロールできない要因をコントロールし、短期的にコントロールできる要因は大学の裁量と考えられ大学ガバナンス変数(説明変数)に依存
- ・ **(2) 学生数/教員数(コントロール変数)**
 - 類型内の大学で調整不可能な規模や施設・設備などの差をコントロール
- ・ **(3) 1期及び2期ラグ説明変数**
 - 被説明変数と説明変数の間の因果関係

- ・ **推定式**：
$$P_{it} = D + \beta_0 DDM_{it} + \beta_1 ADM_{it} + \beta_2 PDM_{it} + \beta_3 C_{it} + \varepsilon_{it}$$
- ・ **P**：財務パフォーマンス
- ・ **D**：定数項(国立大学類型ダミー変数を用いた)
- ・ **DDM**：理事組織の意志決定
- ・ **ADM**：監事監査組織の意志決定
- ・ **PDM**：学長のリーダーシップ
- ・ **C**：学生数/教員数(コントロール変数)
- ・ **ε** ：誤差項
- ・ 添え字 **i**：85国立大学法人、
- ・ **t**：2004から2006年の時点
- ・ **β** ：係数ベクター
- ・ **ケース**：(1) ラグ変数なし、(2) 1期ラグ変数、(3) 2期ラグ変数