

# 論 文



大学経営政策研究

第3号 (2013年3月発行) : 1-13

## 大学の人事管理政策

—国立大学法人の人員・人件費調査分析を通じて—

山 本 清



# 大学の人事管理政策

—国立大学法人の人員・人件費調査分析を通じて—

山本 清\*

## Human Resource Management Policy in Universities: An Analysis of Survey Data for National University Corporations

Kiyoshi YAMAMOTO

### Abstract

For colleges or universities, academic and administrative staffs are the most crucial resources for their activities. In a context of decreasing younger population in Japan, higher education institutions are now required to innovate on a new human resource management system for promoting teaching and research keeping their fiscal stability. National universities incorporated in 2004 are also facing this challenging issue in a budget cut from the government. This paper examines the responses in national universities to the government policy using a hybrid model of contingency theory and resource based view. We investigate how each national university has developed its human resource strategy in controlling employment and personnel costs. The empirical results from a survey, published financial reporting and statistics, show that the strategy and management policy for human resources differ by type of university and the level of holding internal resources.

### 1. はじめに

大学の基本となるのは教育研究活動であり、その基盤は教員・職員である。このため、大学の経営管理において最も重要なものは教職員の人事管理であり、経費的にも人件費は最大の費目であるが、大学・法人の経営としての研究は限定的である。大学の人事管理においても民間や公務員で適用されているような業績主義や能力主義の考え方を導入しようとする動きがあるが、大学は教職員の自主性・自律性と大学全体としての使命達成及び資源管理を均衡させなければならない点が異なる (Shattock; 2006, 2012)。

大学セクターや国別のマクロな動向や規範的な議論は多いものの、個々の大学単位の人事管理政策の分析はデータ入手が限られることもあって少ない。特に、我が国では18歳人口減少期に伴い定

---

\* 東京大学大学院教育学研究科 教授

員割れの私立大学が4割以上になる厳しい経営環境下において、人件費を管理しつつ、より教育研究活動の成果をあげる仕組み作りや人事管理が要求されている。そこで、本稿では、データが法人化以降、所定の統一様式で公表されている国立大学法人を対象に、現在の人事管理、特に人件費及び交付金削減の要求を受けて各国立大学法人がいかに対応しているか、今後どのような人事管理政策を展開しようとしているかにつき財務データ、アンケート調査及び既往のデータを活用して分析する。次節では、まず、分析の枠組みを提示する。そして第3節では、人事管理政策の動向を現行政策につき分析する。第4節では今後の人事管理政策の方向性につき検討する。最後の結論と今後の課題を提示する。

## 2. 分析の枠組み

### 2.1. 既往研究のレビュー

大学教職員の採用・昇進、動機づけに関しては国内外に蓄積（Hall, 2003; 広島大学高等教育研究開発センター, 2004）はあるが、多くはガバナンスや経営管理の一部として記述されるか制度に焦点を置いている。また、人事制度改革の状況や職員の経営参画意識に関する調査（東京大学教育学研究科大学経営・政策研究センターによる教職員調査など）も実施されているが、個々の教職員に焦点を置いたものが多い。

この中で濱中・島（2002）は、経営行動がどのような要因で生じているかを分析した数少ないものである。ここでは、私立大学の経営行動を環境条件、収入及び支出の観点から把握し、支出である教育研究活動が環境及び収入によって規定されるという枠組みを設定し大学単位の個票データを利用して検証している。確かに私立大学の経費、特に本稿で扱う人件費については、学生当りの人件費でみるとこの20年間増加傾向にあるものの帰属収入（消費収支計算書による）比では50%前後で安定（日本私立大学連盟, 2012）しており、収入から支出が決定されることを裏付けている。

しかし、国立大学法人では、損益計算書において費用が収益に先行して表示される配列に代表されるように、経費は収入見合いで決定されるというより必要な教育研究活動にどれだけの資源が必要かという見地から経費が先に確定し、その財源措置がされる構造（損益計算書の配列で費用が先にきて収益という順で、企業会計や学校法人会計と逆である）になっている。また、濱中・島では単年度のクロスセクションデータである限界もあり、ここでは国立大学法人を対象に法人化以後の人事管理政策の変化とその要因及び将来の方向を探ることとする。

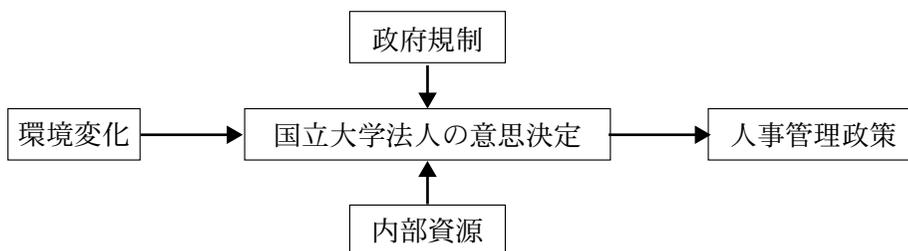
### 2.2. モデル

大学経営政策の基本モデルとして条件適応理論（Lawrence and Lorsch, 1967）と資源ベース理論（Barney, 1991）を組み合わせたモデルを国立大学法人について提示したことがある（山本, 2012）。人事管理は経営政策の重要な一部であるので、基本的には先のモデルを適用する。概念モデルは簡略化すると、大学の意思決定の結果として人事管理政策が採用されると考える。

このとき、環境適応の要素として大学を取り巻く少子化等の社会環境変化と政府の規制の二つに区分する。大学にとって環境変化は制御不能である意味で国公立及び外国の大学にも共通するも

のである。他方、政府規制は大学全体への大学設置基準や認証評価のようなものと国立大学のような政府との関係が強い場合にセクター単位で規定されるものに区分される点及び強制力がある点が異なる。また、大学の意思決定は条件適合だけでなされるわけではなく、内部資源の制約や特性を考慮して実施される（図1参照）。環境適応や規制対応だけでなく、戦略的に自己の資源を効果的に使用して優位な地位（あるいは組織として存続できる状態）を確保するという側面があるためである。つまり、意思決定に際し、賛否はあるものの有力大学の多くが大学ランキングの順位を高めようとしたり、偏差値あるいは大学の評判を維持し受験生を確保しようとするものである。

図1 人事管理政策の概念モデル



### 2.3. 仮説

この概念モデルにしたがうと、法人化後の各法人の現実の人事管理政策については政府規制の総人件費改革への対応と削減傾向にある国からの運営費交付金を補って教育研究活動を維持向上すべき外部資金を獲得しようとする動きが想定される。

もちろん、この減量化への対応は大学の内部資源の状況により異なる。第一に、既に人件費比率が高い法人にあってはその削減は厳しいものであるが、教育研究経費を確保するため人件費削減を採用抑制等を通じてより強化すると考えられる。第二に、外部資金を多く獲得できる法人は人件費・人員の削減は少なく済むはずである。第三に、附属病院を有する大学は法人全体として医療収益確保をめざすので人件費・人員の削減は小さいと考えられる。また、第四に、規模の大きな大学は小さな大学に比して削減が容易である。これは規模にかかわらず法人業務として共通・固定的な部分があるためであり、たとえば、10人は共通・固定部分に必要なスタッフ数として総数20名の大学と総数100名の大学を比較しよう。総数に対して10%削減する場合、実質的には小さな大学は10名から2名を削減、大きな大学は90名から10名を削減することになり、削減率の実質は20%と11%となり、小さな大学の実施可能性が困難なことが想定される。第五に、規模が大きい大学は部局の数が多いか、部局の規模が大きいため、法人での集権的な意思決定は困難になり分権的決定を志向しやすと考えられる。このため以下のような仮説が導出される。

仮説1 a：人件費比率の高い法人ほど人件費・人員の削減を図る。

仮説2 a：外部資金比率が高い法人ほど人件費・人員の削減程度は低い。

仮説3 a：附属病院を有する法人ほど人件費・人員の削減程度は低い。

仮説4 a：規模の大きな法人ほど人件費・人員の削減率は小さい。

仮説5 a：規模の大きな法人ほど退職者の後任人事でも分権的に実施する。

一方、今後の人事管理政策に関しては、これまで採用してきた人事政策の影響及び回答はあくまでも予定であり回答者の属性や考え方によって左右される可能性がある。このため、仮説1 aから5 aに対応する今後についても基本的に同じ仮説1 bから5 bが設定される。仮説6は既往の人事管理政策が将来の政策を規定するという考え方に依拠している。また、仮説7は回答者の属性が政府規制への対応に影響を与える可能性を考慮し、事務局長の場合により政府規制に順応的な態度を選択するとみなしたものである。

仮説1 b：人件費比率が高い法人ほど人件費・人員の一層の削減に努める。

仮説2 b：外部資金比率が高い法人ほど人件費・人員の削減度合いは低い。

仮説3 b：附属病院を有する法人ほど人件費・人員の削減度合いは低い。

仮説4 b：規模の大きな法人ほど今後の人件費・人員の削減度合いは小さい。

仮説5 b：規模の大きな法人ほど人事管理（退職後任人事）でも分権的手法を志向する。

仮説6：これまで人件費・人員削減に努めてきた法人ほどさらに人件費・人員の削減に努める。

仮説7：事務局長は他の理事より今後とも人件費・人員の削減につとめる。

## 2. 4. 使用するデータ

本稿は大学法人の人事管理の意思決定にどのような要因が作用しているかを分析するから、使用するデータは大学単位のものでなければならない。国立大学法人では平成16年度以降、詳細な財務諸表が全て公表されており、人件費や人員についても常勤・非常勤の区分及び教員・職員・役員別に明細が示されている。したがって、この財務諸表を基礎とするが、各法人がどのような人事管理を実施しているのか、今後どうしようとしているかに関するデータは中期目標・計画や業績報告書においても十分明らかにされていない。

そこで、国立大学財務・経営センター（2012）が平成23年に実施した「国立大学法人の財務・経営課題 担当理事調査票」における人事管理に関する質問項目を活用することにする。もとより、この調査は国立大学法人の課題、特に財務経営について尋ねたものであり、人事管理に焦点をおいたものでない限界はある。しかし、全法人が回答していること及び最新のものであることから利用したものである。

## 3. 人事管理政策の動向

### 3. 1. 教職員数の変化

法人化以降の教職員数については学校基本調査によると、平成16年度から23年度まで一貫して増加している。法人化は人員削減になると想定されたのと反対ではないかと財政当局等から指摘される。確かに本務教職員は教員について平成16年度55,545人から平成23年度67,593人と増加、職員に

については同じく37,406人から38,030人に微増している。しかし、この統計の本務には、任期付きや特任の教職員を含むから、任期の定めがないいわゆる承継職員や正規職員に相当しない者が含まれていることに注意しなければならない。承継職員については総人件費管理の観点から5年間で5%の削減が求められているから、実質的に増加分は任期付き・特任職員によって担われているとみてよい。

なお、本務教員数は大学単位でみても多くの大学で増加しているが、19法人については減少しており、とりわけ、35歳未満の若手の減少が各大学で目立っている。

また、職員の増加は、医療系職員が平成18年度の診療報酬改定で7対1看護について診療報酬の増額措置がなされ、19年度から大幅な看護職員の増<sup>註1</sup>が附属病院でなされたことによる。この要素を除くと技術技能系職員及び教務系職員が減少し事務系職員が微増したにとどまる。

### 3.2. 人件費の変化

人件費については附属病院を除く常勤教員人件費及び常勤職員人件費とも法人全体では法人化以降減少している。自己収入の拡大を求められ医療系職員の採用増を図った附属病院を除くと、法人全体で平成16年度の人件費10,098億円から平成22年度の人件費は9,623億円と5%程度減少し、人件費比率も低下している（財務諸表の経常費用ベース）。常勤教職員の全員が承継職員でないのに人件費が減少しているのは、総人件費管理の影響もあるが、任期付き・特任の採用及び給与改定による部分が多い。このうち、常勤教員人件費についてみると、内閣府（2011）の分析では大学院大学及び筑波技術大学を除く81法人について平成22年度と平成17年度を比較すると、11法人は増加、18法人は5%未満の減少、33法人は5～10%未満の減少、19法人は10%以上の減少となっている。もっとも、増加には附属病院部門の教員も含まれているから、81法人から4つの医科大学及び附属病院部門を除くと、5年間で常勤教員人件費が増加しているのは2法人<sup>註2</sup>、10法人は5%未満の減少、24法人は5～10%未満の減少、39法人は10～20%未満の減少、2法人は20%以上の減少となっている。したがって、常勤教員人件費はほとんどの大学で減少しているといつてよい。

### 3.3. 人事管理政策：総人件費管理への対応

各国立大学法人については、「簡素で効率的な政府を実現するための行政改革の推進に関する法律」（平成18年法律第47号）及び「行政改革の重要方針」（平成17年12月24日閣議決定）による人件費削減（総人件費管理）は、国家公務員及び独立行政法人に準じて適用されることになった。このため、平成18年度から平成22年度までに法人移行時の人件費予算相当額を基礎に算出された平成17年度人件費予算相当額を基準に5%の人件費を削減するとされた。そして国家公務員について平成23年度まで継続するとされたのを受け、国立大学法人についても継続された。

このため、国立大学法人の人事管理は、政府の人件費削減を達成することが要請された。もちろん、この削減対象になるのは法人移行前からの承継職員にかかる人件費相当額であるが、外部資金や附属病院収入で雇用する教職員も収入とのバランスを考慮されるから、人件費管理が基本になる。しかし、人件費自体が人員×単価であるから、法人化前のような人員で管理することも実際に

なされている。また、法人化以降は、学長裁量枠として人員を本部で確保することや人員管理と人件費管理の中間として職階に応じたポイント数（たとえば、教授1に対して准教授0.7、助教0.5とする）で管理する方法も採用されている。

実際、財務センター調査でも教職員ポストの配置について尋ねている（重複回答）が、職員については人件費管理（61.6%）に次いで定員削減分を削減する（30.2%）及び全学で定員削減分を超えた削減をして再配分（15.1%）が続いている。他方、教員については、人件費管理（53.5%）を基準にして全学で定員削減分を超えた削減をしてポストを確保して再配分（27.9%）、定員削減（19.8%）及びポイント制（14.0%）となっている。

### 3.4. 退職教員の補充

国立大学の教職員は法人移行に伴い国家公務員の身分を有しなくなったが、定年前の早期退職勧告や離職といった積極的な退職政策をとっているわけではない。したがって、国からの人件費削減要請もあり、教職員退職時にどのような人事政策をとるかが重要になる。後任の採用をするか否か及び採用する場合にどのような方針で臨むかである。財務センター調査では後任を採用する場合に限定して方針を尋ねており、大きく全学審議（41.9%）か部局で決定（38.4%）かに分けられる。部局自治あるいは部局裁量を重視するならば、部局決定になるし、他方、全学的な見地を重視すれば、全学審議となる。

## 4. 人事管理政策の要因

それでは現行の人事管理政策を規定している要因はどのようなものであるか、大学教員の基幹を担う常勤教員に焦点をおいて先のモデルにしたがって分析することにする。この場合、人事管理の政策動向（努力）を大学（法人）単位に見る場合に、短期的に変更できない、つまり管理範囲を超える大学特性を反映した指標を使用しないことに気をつける必要がある。人件費比率が高い大学と低い大学を比較してその要因を探っても、大学特性の言い換えになる危険性があり、2時点の比較（本件では法人化以降）で指標の変化をみることにする。ただし、指標でなく人事管理政策自体を変数化する場合にはその必要性はない。

### 4.1. 常勤教員人件費の増減率

総人件費改革の基準年度である平成17年度に対する平成22年度の常勤教員人件費の比率（%表示）が、理論モデル（図1参照）で想定した内部資源の状況と政府規制によって影響を受けているかを分析する。ここで少子化等の環境変化は国立大学セクターで共通するため考慮しないことにする。使用する説明変数は、大学の内部資源とでもよべる規模にかかる対数換算の学生数（大学院生を含む）、自己資金を獲得する能力を示す附属病院の有無（有=1、無=0のダミー変数）と外部資金比率（ $=$  [受託研究等収益+受託事業等収益+寄附金収益]/経常収益）、そして政府規制にかかる代理変数として人件費比率（ $=$  人件費/業務費）を使用する。

いずれも財務諸表上の数値を用いているのは、説明変数及び被説明変数の測定尺度を発生主義基

準で統一するためである。総人件費改革は法人化時点の承継職員にかかる人件費予算相当額であって現金主義の概念による政府規制である。したがって、財務諸表上の常勤教員人件費や人件費と異なるが、文部科学省においても毎年度の法人評価に際し人件費比率を財務指標の一つとして採用していることから代理指標として使用した。

分析の結果は表1のモデル1に示す通りである。附属病院を有すること及び外部資金比率が高いことは増加に有意に作用し、大学の規模は人件費増減率を有意に減少させている。他方、人件費比率は有意な影響を与えていない。このことは仮説2 aから4 aを支持し、仮説1 aは支持されないことを示している。仮説1 aが支持されなかったのは、人件費の増減を被説明変数としており、給与単価を $p$ 、人員を $q$ とすると人件費 $= p \times q$ で二つの要素が相互に影響したことが考えられる。人事院勧告にしたいが国立大学の教職員の給与( $p$ )もこの間、削減されたからである。

#### 4.2. 常勤教員数の増減率

常勤教員人件費の増減率に対して、人数面( $q$ )のみに着目した増減に何が影響しているかを分析する。ここで増減率として平成22年度の常勤教員に対する平成16年度の常勤教員の比率を使用する。分析の便宜上ここでは学校教員統計上の本務教員数を使用した内閣府のデータを活用する。この本務教員には正規の教員以外に任期付教員や外部資金で雇用されている特任教員も含まれることに留意しておかねばならない。上記増減率を被説明変数とするが、内閣府のデータ処理では増減率を人件費基準で前述したように4区分していることから、増減率100%以上、95~100%、90~95%及び90%未満をそれぞれ1、2、3、4とリッカート尺度で変数処理した。

その結果は表1のモデル2に示す通りである。附属病院を有するほど常勤(本務)教員数は増加し、大学の規模が大きくなるほど教員数は減少している。他方、人件費比率及び外部資金比率は有意な影響を与えていない。教員数に関して仮説3 aは支持されたが、残りの仮説は支持されなかった。仮説1 aが支持されなかったのは人件費比率の構成要素( $p$ と $q$ )の二つの効果の作用によると思われる。また、仮説2 aに関して符号条件は一致しているので、外部資金に科学研究費補助金が含まれていないことによるバイアスが影響しているかもしれない。また、仮説4 aについては10%で有意であるので、単相関では $-0.1270$ と符号条件が一致していることから、その結果について更なる検討が必要であろう。

#### 4.3. 退職教員の後任人事方針

退職教職員の後任人事のうち教員については問6で個別に現行政策を尋ねている。「原則として、部局で決定」を1、「一部については、全学で審議」及び「原則として、全学で審議」を併せて0とするロジスティック回帰分析を実施した。その結果は表1のモデル3に示され、大学の規模が大きいほど部局決定によっていることが明らかになり、仮説5 aは支持された。しかし、残りの変数は有意でなかった。

表1 常勤教員の人件費増減率の要因

変数	モデル1 常勤教員人件費増減率	モデル2 本務教員数の増減率	モデル3 退職教員の後任人事
対数(学生数)	-5.7680 (-2.5818)*	0.8863 ( 1.9238) <sup>+</sup>	3.7259 (41.5066)**
病院の有無	9.6001 ( 3.0989)**	-1.6780 (-2.6266)*	-2.1349 ( 0.1183)
人件費比率	0.1408 ( 1.0252)	-0.0271 (-0.9561)	-0.0903 ( 0.9136)
外部資金比率	0.4526 ( 2.0263)*	-0.0683 (-1.4832)	-0.0760 ( 0.9268)
定数	99.2714**	2.3699**	-7.0742*
修正済決定係数	0.3069**	0.2165**	-
-2対数尤度	-	-	89.1158**

注1：括弧の前の数値は偏回帰係数である。  
 2：モデル1及び2の括弧内はt値である。  
 3：モデル3の括弧内はオッズ比である。  
 4：\*\*p<0.01, \*p<0.05, <sup>+</sup>p<0.10 (以下同様)

## 5. 人事管理政策の行方

それでは今後の人事管理政策としてどのような方向を各法人が志向しているかにつき財務センター調査を利用して検討してみる。

### 5.1. 退職教職員の後任人事

調査票の問13では退職教員及び職員の「後任の採用の抑制」をするかにつき「実施の方向で検討」、「具体的に検討する」、「可能性はある」、「当面は考慮しない」の選択肢から回答することを求めている。具体的検討を含めると採用抑制、つまり退職不補充的な政策を考えているのは半数程度である。この選択の規定要因をモデルにしたがって分析したところ、統計的に有意な結果を得られたのは退職教員に関してだけであった。退職職員については優位な結果を得られなかった。

退職教員についての結果は表2に示すように、これまでの人事管理方針を考慮しない場合も考慮した場合も大学の規模が大きくなるほど、また、外部資金比率が低いほど、退職不補充政策を実施する方向にある。今後の退職教員の後任採用について規模が大きい大学ほど不補充をしていくとい

表2 退職教員の後任不補充

変数	モデル1	モデル2	想定符号
対数(学生数)	-0.9782 (-2.3227)*	-1.3961 (-2.5367)*	-
病院の有無	0.4291 ( 0.8301)	1.1521 ( 1.4400)	-
人件費比率	-0.0085 (-0.4007)	0.0224 ( 0.6674)	-
外部資金比率	0.0717 ( 1.8199) <sup>+</sup>	0.1194 ( 2.1836)*	+
事務局長ダミー		0.0321 ( 0.1380)	-
常勤教員人件費増減		-0.0057 (-0.2084)	-
定数	5.7066 ( 4.5049)**	5.2408 ( 1.5691)	
修正済決定係数	0.1409**	0.0926*	

注1：目的変数(被説明変数)は、実施方向で検討=1、具体的に検討=2、可能性=3、当面考慮せず=4のリッカート尺度を使用した。なお、実施方向で検討とそれ以外のロジット回帰では有意な関係は見いだせなかった。  
 注2：括弧の前の数値は偏回帰係数、括弧はt値である。

うことは、現行政策で規模が教員数の減少に有意な影響を与えていることとも整合的で現行政策が継続するということでもある。また、外部資金比率と退職不補充が逆方向の関係であることは、外部資金で特任教員等を採用することが可能であり、この場合は不補充を採用しなくて済むという判断を反映していると考えられる。

したがって、この退職教員後任人事に関しては、仮説2 bと5 bは支持され、残りの仮説は支持されない。

## 5.2. 非常勤教職員の削減

同じく問13の最後に「非常勤職員の削減」に関する質問項目がある。非常勤教職員は人数的に増えてきたが、今後どうするかについては、非常勤教員の削減を「実施」または「具体的検討」の合計が34.9%、非常勤職員について39.5%にとどまり、常勤教職員の退職時非補充のそれぞれ51.2%及び44.2%より少ない。また、理論モデルで分析しても有意な変数は見いだせなかった。これは常勤教職員と比較すると一人当たり人件費が小さいこと及び既に非常勤教職員への依存度が高くなっていること<sup>注3</sup>から、その削減は容易でないことが影響していると思われる。

## 5.3. 今後の人件費管理

法人化の背景になっていた新公共管理（NPM）の考え方<sup>注4</sup>を適用するならば、今後の人事管理は本部が戦略的な方向を定め、部局に戦略目標を達成する誘因を与えた成果管理をすべきということになる。NPMでは成果責任と現場への裁量性付与を車の両輪とする原則を旨としているからである。財務センター調査でいえば問20の3番目にある「各部局に人件費を含めた配分を行い、ポスト管理はおこなわない」及び5番目にある「各部局において、人件費を含めた支出と、授業料・外部資金を含めた収入をバランスさせる」ものは、部局をそれぞれ「コストセンター」及び「利益センター」（米国では「責任センター」と称される）<sup>注5</sup>とおく分権的管理システムである。

その採用予定に関する回答は、コストセンター方式を「すでに実施」しているのが10.5%、（実施していないが）「非常に重要」とみなしているのは9.3%、「検討の可能性はある」が38.4%、そして「必要ない」とするのは37.2%となっている。一方、利益センター方式を「すでに実施」しているのは3.5%、「非常に重要」とみなしているのが11.6%であり、「検討の可能性はある」は38.4%、「必要ない」は41.9%となっている。このように分権的システムを積極的に今後導入しようと考えているのは必要性を認識しているものを含めても2割以下と少数派である。高等教育において成果は何か、どのように測定するかについて容易でないことに加え、教育と研究の両方（それに管理）の活動を教員は行っていることから教育の質保証として過程管理が重視されることによると思われる。教育成果は成果発現まで時間を要すること、質の確保の代理測定として教員（専任）当たりの学生数が使用されるため、教員ポスト数の縛りをなくし人件費と成果の管理という方針への抵抗感が強いであろう。

両者に関して仮説4を検証したところ、リッカート尺度による回帰分析及び「必要ない」かその他の回答によるロジット回帰分析を実施したが、有意な変数は見出されなかった。

このように今後の人事管理政策の方向性に関しては退職教員の後任人事を除き有意な関係は見いだせず、アンケート調査項目や大学特性以外の要因が影響している可能性がある。

## 6. 結論

国立大学法人を対象に人件費・人員が法人化以降どのように変化しているか、その変化は何によって規定されているか、また、今後の人事管理政策はどのようなものを予定しているかを主として財務データとアンケート調査を利用して分析した。その結果、教職員数が微増しているのは私立大学と同じであるが、人件費については国の総人件費改革の適用で教職員について減少していること、また、常勤教員人件費及び常勤教員数の増減には大学特性や内部資源の違いが影響していること、収入要素である外部資金比率は人件費削減を抑制する効果があることが確認された。さらに、今後の人事管理政策の方向については、法人化以降の個々の大学の経営政策や事務局の考え方が影響しているとは認められず、その意味では法人化による経営自律性は未だ確立されていないともいえる。

以上の結論は、概ね条件適応理論と資源ベース理論の結合モデルの妥当性を裏付けたものである。しかしながら、本稿は人事管理を財務データと財務経営全般のアンケート調査のうちの関係項目に依存した分析であるため、以下のような課題と制約を有している。

第一に、常勤教員を中心にした分析にとどまっていた常勤職員に及んでいないこと、また、常勤には任期付きや特任の身分が含まれているため時系列的な比較や相互比較に制約があることである。第二に、統計解析による推論とどまるため個別大学内部の実態との照合が必要なことである。地域特性等を環境変化に組み込んで分析することも改良になろう。第三に人件費・人員の変化は教育研究の質保証や業績に影響するはずであり、両者の関係を分析することである。第四に大学の人事管理においては教員と職員の業務分担をどうするか、協働をどのような領域で実現するかが重要であり、人件費・人員の配置と業務の関係を明らかにすることである。第五に常勤と非常勤の職務の違いと非常勤スタッフの増加を踏まえた動機づけ管理にどうするかである。

## 注

注1：医療系職員（本務）は平成18年度から平成22年度まで24,447、28,067、30,286、31,462、32,831人となっていて、約8千人の増となっている。

注2：東京大学と京都大学。

注3：人件費比率が低い50%台のA大学（旧帝大）と高い80%台のB大学（教員養成大）の平成23年度財務諸表の明細書を比較すると、教職員総数及び給与総額に占める非常勤の割合は、それぞれ43.1%及び19.4%と38.2%及び7.1%となっている。このことから人員面での非常勤依存が人件費比率によらず高いことがわかる。また、非常勤の年間平均給与額は220万円及び95万円となっていて、B大学ではA大学の勤務時間の半分程度の雇用として人件費を節減していることがうかがわれる。

注4：高等教育とNPMの関係についてはParadeise et al. (2009) 参照。

注5：英国についてはThomas (2001)、米国に関してはPriest et al. (2002) 参照。

## 参考文献

Barney, J.B. (1991). "Firm, Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol.17, No.1, pp.99-120.

Hall, A. (2003). *Managing People*, Open University Press.

濱中義隆・島一則 (2002). 「私立大学・短期大学の収支構造に関する実証的研究—18歳人口減少期における私学経営の転換」『高等教育研究』第5集, pp.155-180.

広島大学高等教育研究開発センター (2004). 「構造改革時代における大学教員の人事政策—国際比較の観点から—」

Lawrence, P.R. and J.W. Lorsch (1967). *Organizations and Environment*, Harvard Business School Press (吉田博訳『組織の条件適応理論』産業能率短期大学出版部, 1977年).

内閣府 (2011). 「国立大学法人等の科学技術関係活動に関する調査報告」

日本私立大学連盟 (2012). 「加盟大学財務状況の推移 (平成3年度～平成22年度)」

Paradeise, C., E. Reale, I. Bleilie and E. Ferlie (2009). *University Governance*, Springer.

Priest, D.M., W.E. Becker, D.Hossler and E.P.St. John (2002). *Incentive-Based Budgeting Systems in Public Universities*, Edward Elgar.

Shattock, M. (2006). *Managing Good Governance in Higher Education*, Open University Press.

--- (2012). "University Governance An issue for our time", *Perspectives*, Vol.16, No.2, pp.56-61.

Thomas, H. (2001). *Managing Financial Resources*, Open University Press.

山野井敦徳 (2006). 「国際的視点から見たわが国の大学教員人事システムの現状と課題」佐々木恒男・斎藤毅憲・渡辺峻編著『大学教員の人事評価システム』中央経済社.

山本清 (2012) 「財務面から見た大学の経営行動—国立大学法人の第一期の分析—」『大学財務経営研究』第8号, pp.39-50.

山本眞一・田中義郎 (2008). 『大学のマネジメント』日本放送出版協会.

本稿は日本学術振興会科学研究費補助金基盤研究(A)「大学における学術管理職と経営管理職の相互作用システムに関する国際比較研究」(課題番号24243074)による研究成果の一部である。