

大学経営政策研究

第1号（2011年3月発行）：21-38

私立大学のマネジメント改革が経営改善に与える影響

両 角 亜希子

私立大学のマネジメント改革が経営改善に与える影響

両角 亜希子*

How Management Reforms Influence on the Financial Improvement of Private University

Akiko MOROZUMI

Abstract

Under the stagnant enrollment and economic recession, many private universities introduced the strategic management more recently. The purpose of this paper is to figure out how the strategic management influence on the financial improvement of Japanese private universities. To do so, I conducted a questionnaire survey about the financial management of private universities in Japan.

The main findings were as follows. (1) To share aims and policies within institution have an effect on securing student enrollment and good controls on spending. (2) The long and medium-term vision and strategy, the operationalized annual plan and the setting of performance indicator have a positive impact on share aims and policies within the campus. (3) In the small institutions, the long and medium-term vision and strategy have no impact on financial improvement. That is, the effective way to share policies within intuitions varies by institutions' size.

1. はじめに

(1) 研究の背景と目的

私立大学の経営環境が急速に厳しさを増している。入学定員を満たしていない私立大学は平成10年には8.0%であったが、平成21年には46.5%にまで達した（日本私立学校振興・共済事業団2010a）。また、帰属収入を消費支出で賄えない大学法人は、平成10年度には7.6%であったが、平成20年度には44.3%に達している（日本私立学校振興・共済事業団2010b）。かつてないほどの厳しい経営状況の中で、より戦略的に経営を行うことで経営状態を改善しようと多くの私立大学がマネジメントの改革に乗り出している。経営者に強力な権限を与えたり、担当制の理事を置いたり、中長期の戦略を立てたり、情報収集・分析部門を設置したり、経営陣を中心として様々な模索が行わ

*東京大学大学院教育学研究科 講師

れているが、こうした改革努力が経営改善にどのようにつながっているのかはこれまで十分に明らかにされてこなかった。

本稿ではこうした経営改革がどのように経営改善につながるのか、組織内メカニズムに着目して実証的に明らかにすることを目的とする。

(2) 日本における先行研究の整理

まずは日本における研究状況について、2つの領域を簡単にレビューしておきたい。

(A) 大学の戦略的経営、戦略的組織に関する研究

学術的な関心というよりは実践的な関心が強い研究領域であり、たとえば、日本私立学校振興・共済事業団は1991年から学校法人の意思決定の実態や理事会のあり方についてのアンケート調査を継続的に実施し、マネジメント改革の進捗実態を把握することにより、経営相談に役立てている(日本私学振興財団経営相談センター1992、日本私立学校振興・共済事業団2004、2009)。

日本においてこの分野はアメリカの大学で行われている経営手法などを紹介する文献が増え、次に実態を調査・分析する方向へと研究が発展しているように見える。典型例は情報収集・分析部門としてアメリカで発展してきたIR (Institutional Research) である。こうしたIRが紹介されると(Swing2005)、こうした部署を設置する大学が増え、どのような大学でこうした機能をどのように組織に位置づけようとしているのかを把握する事例分析やアンケート調査が行われるようになっている(国立大学が対象の小湊・中井2005、私学高等教育研究所2011など)。大学経営人材の問題(山本2002)や中長期計画についても同様の傾向がみられる。アメリカにおける戦略的経営が紹介され(龍・佐々木2005)、日本における先駆的事例を分析する研究(私学高等教育研究所2007、篠田2010など)が最近増えてきた。マネジメント改革は実施すること自体が大学にとってはまず大きな課題であり、導入そのものにまず関心が向けられるのかもしれない。

しかし、日米では大学の組織構造も統治形態も異なるため、アメリカの大学でうまく機能しているといわれる実践や知見が必ずしも日本の大学でも効果的であるとは限らないし、多様な日本の私立大学で共通の解があるのかどうかも疑問である。日本の大学の実態解明がすすみ、多様な現実が理解されつつあるが、何らかの法則性の発見にまでは至っていないのが現状である。

(B) 経営状態の規定要因についての研究

二つ目の研究領域は、私立大学の経営状態に関するものである。文部科学省や日本私立学校振興・共済事業団では私立大学の財務情報や定員充足状況などのデータを収集しており、全体の動向や規模などのグループごとの集計値は長年、公表されてきたが、個別大学の財務情報が十分に公開されてこなかった。そのため、こうした意味での実証研究は一部(たとえば尾形1978)を除き、遅れざるを得ない面があった。

この中で、矢野(2001)の研究グループは文部省「私立学校の財務状況調査報告書」個票データの利用許可を得て、私立大学の経営基盤に関する本格的な研究を行った。たとえば濱中・島(2002)は経営収支の規定要因に関するはじめての包括的な分析を行い、立地、規模、威信、学部特性といっ

た環境条件と、教員学生比率と教員給与が経営収支バランスに与える影響を明らかにした。こうした研究は学術的には非常に重要であるものの、立地や規模など、大学側にとっては所与の条件に近い変数のみが取り上げられるため、実践への寄与は小さい傾向にあった。

このように、いずれの領域においても研究が蓄積されつつあるが、この関係性を分析対象としてきた研究は日本においてはほとんど行われていない。実証分析に不可欠な経営情報（財務情報だけでなく、管理運営などに関するもの）が入手しづらい状況にあったためであろう。しかし、日本私立学校振興・共済事業団提供の集計データを用いた分析（両角2008）から、収支状況は規模や立地の影響を大きく受けているが、ひとくくりに「経営が厳しい」といわれる地方・中小規模大学をみても、過去5年間に収支が「悪化」した大学以上に「改善」した大学も多いことが明らかにされており、マネジメントの質の違いが経営状態に影響を及ぼしている可能性が考えられる。

（3）アメリカにおける研究

では、蓄積が多いとされるアメリカの研究で参考になる視点はあるのか。簡単にレビューしていく。

アメリカにおいてもとくに（A）のタイプの研究は18歳人口の減少や政府の財政緊縮で経営危機が叫ばれた1970年代後半以降に本格化しており、日本と同様に実践的な関心がきわめて強い点に特徴がある（江原2010）。ただし、実践的関心から戦略的経営の導入そのものを主張する研究だけでなく、それが大学という組織にどのようになじむのか、どこに限界があるのかについてアカデミックな立場からの研究蓄積も豊富であるのがアメリカの特徴であり（両角2001）、あらためてこうしたタイプの研究を読み返すときわめて示唆に富んでいる。そこで着目されているのは、組織の文化や風土といった観点である（Tierney2010）。暗黙的で潜在的な機能を持つ組織文化がマネジメント改革を促進することも、逆に弊害となることもある、重要な「資源」の一つであるとして早くから着目されてきた（Clark1972など）。近年、起業家的大学にいかに変貌をとげるのか、ヨーロッパの大学を事例とした分析もいくつかなされているが（Clark1998, Sporn1999など）、戦略的な組織、変革する強い文化をもった組織に変容できるかという視点も指摘されている。こうした一連の研究から学べる点は、マネジメント改革と経営改善の間に、組織風土の変容といった変数を考慮すべきだということである。

また、（B）の研究や（A）と（B）をつなぐタイプの研究も個別大学の財務情報が公開されていることもあり、教育経済学の立場からの量的分析も、経営学の立場からの事例研究も多く行われてきた。とりわけ後者について述べれば、マネジメント改革に成功した大学や著しい発展を遂げた優秀大学の共通点を探る事例研究が数多く行われ、こうした研究から明らかになった知見の多くは今では、全米大学理事会協会（AGB）の発行する経営者向けのマニュアルにも記載され、実践面でもノウハウとして共有されるに至っている。たとえば戦略的計画のマニュアルによれば、中長期計画の有無が重要なのではなく、「望ましい形で」策定・活用することは組織運営に好影響を与えると書かれている。すべての大学に共通するという以下の4つの成功のポイントである（Bulter2006）。

第一は、大学の全構成員は日常的に意思決定を行っており、彼らの知識や経験を最初の段階か

ら計画プロセスに組み込み、共通の目的を明確に提示しておく必要がある。

第二は、一度決めたら長期間そのままという計画は時代遅れであり、少なくとも1年に一度は外部環境の変化をみつつ、見直す必要がある。

第三は、戦略的な思考法と意思決定のツールがセットとして備えつけられ、組織のいたるところまでしっかりと根付いていることによって効果が上がる。

第四は、成功のためには、計画が実質化していないといけない。つまり、年間の事業計画、予算、理事会の議題など、日々の機関の行動に落とし込まれていないといけない。

こうした知見の背景にあるのは、大学組織のもつ特質の理解である。大学組織は知識を発見し、伝達し、応用する点が固有の特徴であり、そのために知識の領域である専門分野が大学組織の基本要素となっている（Clark1983）。こうした知識集約型の組織では、下位の専門分野自身が、環境の変化に対して自律的に適応できることが重要であるし、実際に頻繁にこのレベルでの変化・改善は行われている。大学を支える知識について最も情報を持っているのは個々の教員であるが、その一方で彼らは大学全体が抱える問題を把握しているとは限らない。だからこそ、彼らを計画段階から巻き込み、目指すべきビジョンや方向性を構成員間でゆるやかに共有させることや、広く構成員の日々の活動に戦略を落とし込むことが重要だと指摘されているのである。強力なリーダーシップが必ずしもうまく機能するとは限らず、構成員の参加を引き出す形でのリーダーシップ（academic leadership）が重要だ（Birnbaum1992）とされるのもこうした大学組織のもつ特徴ゆえであろう。

日本では中長期計画の策定の有無やそれ自体の効果に関心が向けられるが、その活用の仕方によって効果が異なるという知見は重要である。また構成員間の課題共有、計画の実質化など、日本の大学を分析する際にも参考になる視点が多く、以下の分析で適宜、参照していくことにする。

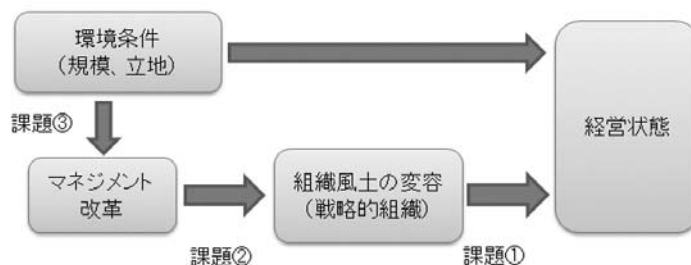
2. 分析枠組みとデータ

(1) 分析枠組みと課題

以上でレビューしたアメリカにおける研究を参考に、図表1の枠組みを作成し、これにもとづき分析を行っていくことにする。私立大学のマネジメント改革が経営改善に与えるインパクトを明らかにするのが本稿の目的であるが、この両者の間をつなぐ変数として、組織風土の変容を導入した。すなわち、マネジメント改革によって、戦略化された組織が作られることを通じて、経営改善につながるというモデルを想定している。

具体的には3つの課題に取り組む。まず、課題①では、戦略化した組織では、環境条件を統制したうでも経営状態にプラスの影響があるのかどうかを確認する。課題②では各大学で実施されるいくつかのマネジメント改革が、組織風土の変容やそれを通じて経営改善につながっているのかを明らかにする。また、課題③では、こうしたマネジメント改革と経営改善の関係性が、大学の組織特性、とくに規模によってどのように異なっているのかを見ていくことにする。

図表1 分析枠組み



(2) データ

これを明らかにするために用いるデータは私学高等教育研究所・私大マネジメント改革プロジェクトが2009年5－7月にかけて、日本私立大学協会加盟の私立大学（382校）の経理担当者対象に郵送法で実施した「私立大学の財務運営に関する実態調査」である。235校から回答を得て、回答率は61.5%であった。全私立大学に占める回答大学の割合は41.1%である。質問紙や基礎集計値は日本私学高等教育研究所（2010）を参照されたい。

この調査は私立大学の財務運営の実態と経営状態の両方を把握した点でこれまでの調査にないメリットを持っているが、データの留意点にも触れておかねばならない。第一は日本私立大学協会の加盟校を対象としたことで、日本全体の私立大学の分布と比較すると大規模大学のサンプルが若干少ない点である。第二に、非常に経営状態が悪い大学の回答率が低いという点である。この調査では主要な財務・経営指標や財務運営のあり方についてかなり詳細に尋ねたため、経営状況がきわめて悪化している大学にとっては回答しづらく回収率が低下した。しかし、こうした多少のデータの偏りはあるものの、分析自体に大きな支障をきたすものではない。第三に、この調査はそのタイトル通り、財務運営に関する調査で、今回の目的に特化したものではないことである。そのため、変数の設定などに限界があったことは否定できない。この点については、近い将来、この目的にあった調査を行い、結果を検証しなおすことも必要である。

(3) 変数

分析に先立ち、本稿で用いる変数一覧を図表2に整理しておく。

経営状態を見る指標として収支（帰属収支差額比率）と人件費比率の2つを用いる。帰属収支差額比率とは、帰属収入と消費支出の差額（帰属収支差額）の帰属収入に対する比率であり、単年度の収入と支出の間のバランスを全体的に把握するための指標である。私立大学にとっては、帰属収支差額が十分に確保されなければ、将来のために施設設備のための支出を賄えず、また借入金の返済財源が捻出できず、また他の資金が必要なときのために留保ができない。これは、企業会計でいえば、収入が支出を超えているか（黒字）否か（赤字）、という基準でみることに対比することができる。こうした意味で、私学経営に関するマニュアルではその値がプラスで、かつ大きいほど財務上は、健全な状態であると解説されている。このように帰属収支差額比率は経営状態をみる総合

図表2 分析で用いる変数の定義

経営指標	経営状態①：収支	きわめて悪い（帰属収支差額比率：-10以下）= 1 悪い（帰属収支差額比率：-10～0）= 2 良い（帰属収支差額比率：0～10）= 3 きわめて良い（帰属収支差額比率：10以上）= 4
	経営状態②：人件費比率	人件費／帰属収入×100（対数変換した数値を用いる） （財務的にみれば、数字が小さいほど経営状態は良い）
	定員充足状況	悪い（全学科で充足していない）= 1 普通（学部・学科によっては充足していない）= 2 良い（全学科で充足している）= 3
	消費支出の管理	悪い（消費支出が予算<決算）= 1 普通（消費支出が予算=決算）= 2 良い（消費支出が予算>決算）= 3
環境条件	規模	大学の収容定員（対数変換した数値を用いる）
	立地	大都市ダミー（東京23区、横浜市、大阪市、名古屋市） 都市ダミー（上記以外の政令指定都市、調査時点で15市） 都市郊外ダミー（東京、神奈川、千葉、埼玉、名古屋、大阪、京都、兵庫の政令指定都市以外） 地方（上記以外）= 基準
組織特性	課題共有	連続変数（プラスほど課題が共有されている）
	財務管理 リーダーシップ	連続変数（プラスほど財務管理がしっかりしている） 連続変数（プラスほどトップのリーダーシップがある）
マネジメント改革	年度計画の実質化	事業計画が予算編成に「反映されている」= 1 上記以外= 0
	定員充足率に関する数値目標	設定していない= 0 設定している= 1
	中長期計画の有無 中長期計画を早くから策定	現時点でなし= 0 現時点で策定済み= 1 2006年時点で策定なし= 0 2006年時点で策定あり= 1

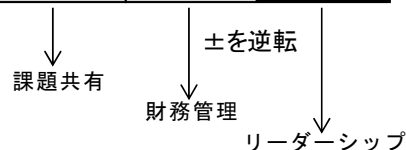
的な指標であるが、たとえば高額の寄付金をうけた、資産を売却した場合など、年度によって大きく数値が変動することもある。個別の事情をすべて把握することは難しいため、ここでは、「きわめて悪い」「悪い」「良い」「きわめて良い」の4カテゴリー化した指標を用いる。私学にとって最大の支出である人件費が帰属収入に占める割合である人件費比率も、経営状態を表す指標としてしばしば用いられる。私学経営においては、年度によって支出が大きく変動することがあるが、人件費比率はこうした変動要因を統制できる点で分析上も優れているし、実際に各大学が最も重視している財務指標である（私学高等教育研究所2010、172頁）。

定員充足状況については、「全学科で充足している」「学部・学科によっては充足していない」「全学科で充足していない」という設問を用いる。6割弱の大学で定員割れが起きている実態を考えれば、どの程度の定員割れなのかという指標を使うことが望ましく、調査票の中で定員充足率を尋ねているが、回答率が低い設問であるため用いないことにした。消費支出の管理については、消費支出についての予算と決算の関係の設問を用いる。収入が一定だと仮定した場合、予算を立ててもそれ以上使ってしまったのは予算管理として失敗であるし、逆に予算よりも結果的に節約できたのであれば成功した予算管理といえるためだ¹。

環境条件はいわゆる大学特性である。各大学が選択してきた結果ではあるが、容易に変更しづらいため、ここでは経営環境を規定する条件としてこのように命名した。このほかにも分野やランクなど、重要な環境条件はいくつも考えられるが、ここでは先行研究から、経営状態を大きく規定している規模と立地のみを用いることにする。

図表 3 「組織特性」変数の作成—主成分分析（バリマックス回転）の結果

	成分		
	1	2	3
累積寄与率	18.8%	34.9%	50.9%
課題が共有	0.725	0.052	-0.045
意思決定システムが整備	0.652	-0.024	0.09
経営ビジョン・ミッションが明確	0.513	-0.108	0.454
予算の立て方が甘い	0.092	0.835	-0.038
決算分析ができていない	0.078	0.544	-0.489
事業目的や計画が具体的	0.407	-0.522	-0.179
トップのリーダーシップがある	-0.036	-0.026	0.789
予算の執行統制ができていない	-0.334	-0.079	-0.403



組織の風土など組織の特性についてはあいにく質問紙では直接尋ねておらず、統計分析から操作的に作成した指標を用いる。具体的には、「年間の事業計画が予算に反映されている理由」と「予算と決算に差異が生じる理由」を尋ねた設問の選択肢の中に組織変数に関する項目がいくつか入っているため、それらの項目を対象として主成分分析を行い、3つの成分を抽出した（図表3）。これをプラスほど経営状態が良い変数になるように、成分2についてはプラスマイナスを逆転させて、それぞれ「課題共有」「財務管理」「リーダーシップ」と命名し、この因子スコアを組織特性として用いることにした。

このほか、マネジメント改革の指標として、年間計画の実質化（事業計画が予算編成に反映されているかどうか）、数値目標の設定の有無、中長期計画の策定の有無を用いる。

3. 経営状態の規定要因分析

(1) 経営状態の分布

まずは経営状態等の分布がどのようになっているのかを確認しておきたい（図表4）。経営状態は「きわめて良い」が29.7%、「良い」34.2%、「悪い」16.9%、「きわめて悪い」19.2%となっている。当然のことながら、収支が良い大学ほど、人件費比率が低い傾向も確認される。本稿では、経営状態について、4つの指標を用いるが、この間の関係はどのようになっているのか。収支と人件費比率を被説明変数に、定員充足状況と消費支出の管理を説明変数として重回帰分析を行った（図表5）。収支は、この2変数の影響を大きく受けており、収支の分散の31.5%はこれらの変数から説明できる。人件費比率については、消費支出の管理の影響は受けず、定員充足状況の影響を大きく受け、決定係数は25.4%である。本分析で用いる4つの指標の関係はこのようになっていることを念頭に、以下の分析に入っていきたい。

図表4 経営状態の分布

		大学数（割合）	人件費比率（平均値）
経営状態 （収支）	きわめて良い	65校（29.7%）	48.4%
	良い	75校（34.2%）	52.5%
	悪い	37校（16.9%）	58.3%
	きわめて悪い	42校（19.2%）	67.5%
全体		219校（100%）	55.1%

図表5 財務指標間の関係

被説明変数	経営状態①（収支）		経営状態②（人件費比率）	
	標準化係数 （ β ）	有意確率	標準化係数 （ β ）	有意確率
定数		※※※		※※※
定員充足状況	0.444	※※※	-0.495	※※※
消費支出の管理	0.283	※※※	-0.068	※※※
調整済み決定係数	0.315		0.254	
F値	46.152	※※※	35.443	※※※

（注）※※※は1%水準で有意。

（2）モデル1－環境条件のみ

図表6のモデル1は、経営状態を表す4つの指標を被説明変数として、先行研究で明らかにされてきた環境条件によってどこまで説明できるかを示したものである。収支を被説明変数としたモデルの場合、規模と都市ダミーの影響がみられる。つまり、規模が大きいほど、地方と比べて都市部にある大学ほど、収支が良い関係がみられた。人件費比率を被説明変数とした場合、規模は影響がみられたが、立地については関係がみられなかった。各大学がその地域に適した給与水準などを取っているために立地の影響がみられないのだと考えられる。定員充足状況は、規模と都市ダミー、大都市ダミーの影響がみられた。規模が大きいほど、地方よりは都市、大都市であるほど、学生募集状況がよいことを示している。消費支出の管理については、モデル自体が有意ではなかった。つまり、規模や立地では説明できないということである。

（3）モデル2－組織変数の効果の検証

では、こうした規模や立地に加えて、組織変数を投入した場合、どこまでモデルが改善したのか。モデル2の結果を詳しくみていこう。

収支については、組織変数を投入しても全く変化が見られなかった。組織変数はいずれも有意ではなかった。人件費比率については、モデルの説明力は12.7%から13.0%へとわずかしこ上昇しない。組織変数の中では、課題共有変数だけ有意であった。つまり、学内で課題を共有している状態であるほど、人件費比率は低く、経営状態がよい。

定員充足状況については、組織変数を投入することにより、モデルの説明力は8.0%から11.0%へと上昇した。課題共有の標準化係数に着目すると規模や立地以上にこの影響力が大きいことがわかる。消費支出の管理についても同様の傾向がみられた。モデル1は有意ではなかったが、組織変数

図表6 経営状態の規定要因分析

被説明変数	経営状態①(収支)				経営状態②(人件費比率)			
	モデル1		モデル2		モデル1		モデル2	
	標準化係数 (β)	有意 確率	標準化係数 (β)	有意 確率	標準化係数 (β)	有意 確率	標準化係数 (β)	有意 確率
定数					※※※		※※※	
規模	0.259	※※※	0.236	※※※	-0.360	※※※	-0.331	※※※
都市郊外ダミー	-0.021		-0.029		0.022		0.034	
都市ダミー	0.151	※※	0.139	※	0.005		0.031	
大都市ダミー	0.084		0.090		-0.059		-0.058	
課題共有			0.105				-0.112	※
財務管理			0.029				-0.030	
リーダーシップ			-0.017				-0.050	
調整済み決定係数	0.084		0.082		0.127		0.130	
F値	5.957	※※※	3.777	※※※	9.106	※※※	5.741	※※※

被説明変数	定員充足状況				消費支出の管理			
	モデル1		モデル2		モデル1		モデル2	
	標準化係数 (β)	有意 確率	標準化係数 (β)	有意 確率	標準化係数 (β)	有意 確率	標準化係数 (β)	有意 確率
定数		※		※※		※※※		※※※
規模	0.210	※※※	0.169	※※	0.117	※	0.089	
都市郊外ダミー	0.099		0.089		-0.097		-0.123	
都市ダミー	0.155	※※	0.131	※	-0.085		-0.112	
大都市ダミー	0.178	※※	0.184	※※	-0.107		-0.115	
課題共有			0.209	※※※			0.274	※※※
財務管理			0.029				-0.067	
リーダーシップ			0.023				-0.040	
調整済み決定係数	0.080		0.110		0.001		0.069	
F値	5.563	※※※	4.735	※※※	1.053		3.478	※※※

(注)※※※は1%水準、※※は5%水準、※は10%水準で有意。

を投入したところ、説明力は6.9%となった。課題共有変数のみが消費支出の管理にプラスの影響を与えている。

このように4つの経営指標について、組織変数の影響の与え方が異なっているようだ。最終的な経営改善指標である収支には影響を及ぼしていないが、それを大きく規定する経営指標には大きな影響を及ぼしている。最終的な収支にはさまざまな変動要因が働くので、組織変数の効果が明確に現れないが、経営改善のプロセスには、組織風土が一定の改善効果を与えていると考えられる。図表5でみたように定員充足状況と消費支出の管理は収支を大きく規定しており、組織変数は間接的に収支の改善に貢献しているとも言えるだろう。

4. マネジメント改革が組織変数に与える影響

(1) 課題共有変数の規定要因

組織変数の中でも、学内で課題を共有しているかどうかは経営状態の改善にプラスの影響を与えていた。では、マネジメント改革によって課題共有度は向上するのだろうか。マネジメント改革には様々な取り組みがあるが、ここでは財務運営に関する調査から用いることの可能な改革のみを変数として取り上げた。図表7をみると、事業計画が予算編成に反映しているという年度計画の実質

化、定員充足率に関する数値目標、中長期計画の策定のいずれも課題共有度にプラスの影響を与えていることがわかる。事業計画としてまとめられても単なる文書作成として終わっている、その計画が実現されないこともあるが、予算編成など、学内の多くの構成員に直接関係がある形で方針が組み込まれることにより、課題共有につながるのだと考えられる。また定員充足率に関する数値目標も同様である。大学関係者と話をすると、とくに教員は自分の所属する大学や学部への定員充足状況など、基本的な現状を知らないケースが意外と多い。状況を知ってこそ、課題を認識できるのであり、重要な指標についてはシンプルにわかりやすい数値目標を示すことが有効なのである。中長期計画は策定の仕方や計画の具体性などは大学によって異なるが、こうした計画を策定することによって学内構成員の大学に対する理解を高める効果があるようである。つまり、こうしたマネジメント改革は学内の課題共有に一定の効果をもたらしているようである。なお、結果は示さないが、このモデルに規模を投入してもこれについては有意ではなかった。規模が小さいほうが課題を共有しやすいのではないかと考えたが、必ずしもそういった関係は見られない。

(2) 規模による違い

では、こうした効果は大学の規模によってどのように異なるのか。図表7を学生数（収容定員）が2000名以上、2000名未満の大学に分けて分析したのが図表8である。これをみると2000名以上については全体的場合と同様の傾向が確認できるし、中長期計画の有無や数値目標を掲げることの効果は全体的場合以上に大きいようだ。説明力も19.3%とサンプル全体のモデルよりも大きい。

これに対して、2000名未満の大学では、年度計画の実質化しか有意ではなかった。なぜなのか。こうしたマネジメント改革の状況が規模によって異なっているわけではない。年度計画の実質化率は、2000名未満の大学で42.0%、2000名以上の大学で52.2%、数値目標の設定率は、2000名未満の大学で97.1%、2000名以上の大学で93.6%、中長期計画の策定率は、2000名未満の大学で54.2%、2000名以上の大学で56.5%であり、これらの差はいずれも統計的には有意ではない。また、図表は示さないが、図表6でみた課題共有が経営状態に与える影響も大学の規模によって異なるわけではない。つまり、ここから導かれる仮説は、大学の規模によって課題共有のための望ましい方法が異なるという可能性である。中長期計画の策定は多くの時間を有するが、小規模大学の場合は、たとえば、学生が10名減った時のインパクトも大規模大学よりもはるかに大きく、時間をかけて中長期計画の策定体制を整え、計画立案をすることが得策でないケースもあるのかもしれない。たとえば、いろいろな方法を試しながら、効果のある対策を探り、実行するような「動きながら考える」方法をとるのも有効なのかもしれない。また、規模が小さいからこそ、数値目標を掲げる、中長期計画を策定するといった間接的な手段ではなく、学内の直接的なコミュニケーション手段を充実化させる方が効果的なのかもしれない。以上は仮説にすぎないが、規模によって効果的なマネジメント改革のあり方が異なる可能性がここから示された。

(3) 定着効果の検証

規模の小さい大学では課題共有の増加に効果がなかった中長期計画の策定であるが、規模の大き

図表7 課題共有変数の規定要因

	標準化係数 (β)	有意確率
定数		
年度計画の実質化	0.268	***
数値目標(定員充足率)	0.207	***
中長期計画の有無	0.154	**
調整済み決定係数	0.150	
F 値	14.419	***

(注)***は1%水準、**は5%水準で有意。

図表8 規模別の検討

	2000名以上		2000名未満	
	標準化係数 (β)	有意確率	標準化係数 (β)	有意確率
定数				
年度計画の実質化	0.234	***	0.318	***
数値目標(定員充足率)	0.256	***	0.125	
中長期計画の有無	0.271	***	0.028	
調整済み決定係数	0.193		0.109	
F 値	9.871	***	5.710	***

(注)***は1%水準、**は5%水準で有意。被説明変数は課題共有。

な大学では中長期計画の有無が課題共有度にプラスの効果を与えていた。では、より早くから計画に着手した大学の方が、戦略的組織が形成されやすく、経営改善の効果をより挙げているのだろうかという疑問がわいてくる。

中長期計画の策定率は2006年時点で24.8%であったが、2009年には55.3%となっており(私学高等教育研究所2011)、この5年ほどで急速に策定が進んでいる。近年、私学団体が中長期計画をテーマとした研修でよい経験や知恵を共有してきたことや日本私立学校振興・共済事業団が自主的な経営改善を支援するために、各大学の中期の経営改善計画を審査して採択校を決定する「未来経営戦略推進経費(以前は定員割れ改善推進特別支援経費)」が2007年から開始されたことなどの影響を受けた動きである。そこで、ここでは操作的に2006年時点で中長期計画をすでに策定していたかどうかで、経営改善状況が異なっているのかを見ていくことにする。人件費比率を被説明変数とした重回帰分析を行い、図表9には、規模別の結果を示した。2000人以上の大学では、「早くから計画策定」がもたらす正の効果は小さいながらも確認できるが、2000人未満の場合は確認されない。むしろ、規模の違いの影響が大きく、小さい大学ほど経営状態が悪いという影響がみられる。実は、「早くから計画策定」の代わりに、「財務比率や1人あたり分析など、多面的分析による改善案を検討(多面的な財務分析)」しているかどうかを入れても同様の傾向がみられた²。つまり、規模の大きい大学ではこうした多面的な財務分析をしているほど経営状態が良いという効果が確認されたが、規模の小さい大学では確認されないという結果であった。これはなぜなのか。大学が教育研究を行

図表9 規模別にみた、定着効果の検証

	2000人以上		2000人未満	
	標準化係数 (β)	有意水準	標準化係数 (β)	有意水準
定数		***		***
規模	-0.148		-0.173	*
定員充足状況	-0.369	***	-0.481	***
早くから計画策定	-0.181	*	-0.09	
調整済み決定係数	0.244		0.266	
F値	11.563	***	13.465	***

(注)***は1%水準、*は10%水準で有意。

被説明変数は、経営状態②: 人件費比率(数字が小さいほど経営状態がよい)

うためには学生数にかかわらず、一定のインフラ、具体的には教室などのハード面の設備や教職員などが必要であるため、学生数に応じて収入と支出が同じように増えるわけではなく、学生数が大きくなるほど学生1人あたり費用は減る関係がみられる。筆者がこれまで分析してきた感触では、学生数2000名程度が一つの基準となっており、それ以上だと経営に少しゆとりが出る。つまり、この結果が示したのは、一定規模以上の大学であれば、早くから計画策定などのマネジメント努力の効果は着実に経営状態の違いになって表れるが、規模の小さい大学では、中長期計画の策定や財務運営の効果よりも、規模の小さいデメリットが上回ってしまう可能性もあるということではないかということだ。

5. 結果のまとめと今後の課題

以上の分析から明らかになった点をまとめておきたい。年度計画の実質化、数値目標の設定、中長期計画の策定といったマネジメント改革は、組織内の課題共有度を高めることを通じて、経営改善にプラスの影響を与えていることがわかった。しかし、この効果は一定規模の大学においては明確にみられたが、小規模大学では必ずしも明確な関係がみられず、規模によって望ましい課題共有のあり方やマネジメント改革のあり方が異なる可能性が示された。

はじめに述べたように本稿では「私立大学の財務運営に関する調査」という今回の目的には必ずしも特化していないデータを用いて分析を行ったため、今後、さらにこの目的に沿った精緻な調査を行い、改めて結果を検証しなおすことが必要である。そこで今後、明らかにすべき課題をまとめておきたい。

第一は組織特性の指標や分析モデルの精緻化の必要性である。課題共有などの組織文化が経営状態に与える影響は実証分析においてこれまでほとんど注目さえされてこなかったため、この影響力を明らかにした本研究の意義は大きい。しかし、今回用いた「課題共有」変数は財務運営が実質化する要因として挙げられた項目から作成した点で改善の余地は大きい。精緻化した変数を用いて、課題共有度と組織特性や統治スタイルの関係や、課題共有度を上げるためにリーダーシップが果たす役割などを幅広い視点から研究していくことが重要である。リーダーシップにもいくつかの類型

を持ち込むことも必要であろう。

第二の課題は、効果を見るために着目した指標である。本研究は私立大学を対象としており、経営状態（収支）に対する影響に着目したが、健全な財務運営を通じて、教育研究を高度化していくこと、社会に貢献していくことが大学の目的である。こうした目的に照らしたときに、マネジメント改革がどのように効果を与えるのかを本来であれば分析しなければならない。

第三の課題は、課題共有のための方策を具体的に明らかにすることである。いくつかの大学を訪問調査する中で、組織内の課題共有のためにさまざまな工夫が行われていることが分かっている。今後はどのような大学で、どのような方策が有効で、それはなぜなのかを明らかにしていく必要があるだろう。

第四の課題は、マネジメント改革についても一部の取り組みの効果しか検証しておらず、他の改革についての効果を検証する必要がある。

第五の課題は、大学の規模に関する問題である。本分析から規模の小さい大学では戦略的経営の効果が見られなかった。そうした因果関係が本当にみられるのかどうか、様々な角度からの検証がさらに求められるであろうし、仮にそうした関係がみられる場合には、個々の機関の経営問題というだけでなく、政策課題として研究をしなければならない。小規模大学の経営が厳しくなっている主要な要因の一つに、大規模大学の経営行動（さらなる規模拡大や定員超過などの問題）の影響がみられるためだ。政治的で難しい課題であるが、正面から考えていくことが必要な課題ではないだろうか。

先行研究のレビューでふれたように、日本において大学の組織内部メカニズムまでふみこんだ実証的研究はまだそれほど多くなく、明らかにすべき研究課題は山積しているが、少しずつ着実に解明していくことによって、大学組織・経営研究の発展に貢献すると同時に、実践にも役立つ知見を提供していきたい。

参考文献

江原武一、2010、『転換期日本の大学改革—アメリカとの比較』東信堂。

小湊卓夫・中井俊樹、2007、「国立大学法人におけるインスティテューショナル・リサーチ組織の特質と課題」『大学評価・学位研究』第5号、19-33頁。

私学高等教育研究所、2007、『私大経営システムの分析』私学高等教育研究叢書1。

私学高等教育研究所、2010、『財務、職員調査から見た私大経営改革』私学高等教育研究叢書2。

私学高等教育研究所、2011、『高等教育におけるIR（Institutional Research）の役割』私学高等教育研究叢書4。

篠田道夫、2010、『大学戦略経営論—中長期計画の実質化によるマネジメント戦略』東信堂。

高木幸道、1995、『学長リーダーシップを問う—私大協会“学長調査”を中心として』学校法人経理研究会。

東京大学 大学総合教育研究センター、2010、「大学の中長期計画を考える—コア・バリューの強

- 化に向けて—〈第3回東大—野村大学経営フォーラム 講演録〉東大—野村 大学経営ディスカッションペーパーNo.13
- 中島英博、2010、「経営支援機能としての経営情報システムの必要性に関する実証分析—米国のインスティテューショナル・リサーチに注目して—」『高等教育研究』第13集、pp.115-128.
- 日本私学振興財団経営相談センター、1992、『学校法人の中長期経営計画』私学経営情報第9号、日本私学振興財団.
- 日本私立学校振興・共済事業団、2004、『私学経営情報 第20号 学校法人の経営改善方策に関するアンケート報告 大学・短期大学編／平成15年7月調査』
- 日本私立学校振興・共済事業団、2009、『私学経営情報 第26号 学校法人の経営改善方策に関するアンケート報告 大学・短期大学編／平成20年7月調査』
- 日本私立学校振興・共済事業団、2010a、『平成22年度 私立大学・短期大学等入学志願動向』
- 日本私立学校振興・共済事業団、2010b、『平成22年度 今日の私学財政—大学・短期大学編』
- 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、2007、『大学の組織変容に関する調査研究』（COEシリーズ27）.
- 広島大学大学教育研究センター、1976、『大学の組織・運営に関する総合的研究—日本の大学における意思決定過程の現状と課題』（大学研究ノート第26号）.
- 村澤昌崇、2009、「日本の大学組織—構造・機能と変容に関する定量分析」『高等教育研究』第12集、7-27頁.
- 両角亜希子、2001、「大学の組織・経営—アメリカにおける研究動向」『高等教育研究』第4集、pp.157-176.
- 両角亜希子、2007、「財務から見た地方・中小規模大学」日本私立学校振興・共済事業団『月報私学』116号.
- 文部科学省、2001、『学校法人経営の充実・強化等に関する調査報告書』
- 龍慶昭・佐々木亮、2005、『大学の戦略的マネジメント—経営戦略の導入とアメリカの大学の事例』多賀出版.
- 矢野真和編、2001、『高等教育政策と費用負担—政府・私学・家計』文部科学省科学研究費補助金研究成果報告書.
- 山本眞一、2002、「大学の組織・経営とそれを支える人材」『高等教育研究』第5集、pp.87-107頁.
- 米澤彰純、2011、『リーディングス日本の高等教育7 大学のマネジメント—市場と組織』玉川大学出版部.
- Birnbaum, R., 1992, *How Academic Leadership Works: Understanding Success and Failure in the College Presidency*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Brown, William O., 2001, "Faculty participation in university governance and the effects on university performance", *Journal of Economic Behavior & Organization*, 44, pp.129-143.

- Butler, Lawrence, 2006, *The Board's Role in Strategic Planning*, AGB (Association of Governing Boards of Universities and Colleges).
- Clark, B. R., 1972, "The Organizational Saga in Higher Education," *Administrative Science Quarterly*, Vol.17, No.2, pp. 178-183.
- Clark, B.R. 1983, *The Higher Education System: Academic Organizations in Cross-National Perspective*, University of California Press. (有本章訳 1994『高等教育システム—大学組織の比較社会学—』東信堂) .
- Clark, B. R., 1998, *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*, Oxford: Pergamon.
- Dill D. D., 1996, "Academic Planning and Organizational Design: Lessons from Leading American Universities", *Higher Education Quarterly*, 50(1), pp.35-53.
- Dooris, Michael J., Kelley, John M. & Trainer, James F. (eds), 2004, *Successful Strategic Planning*, New Directions for Institutional Research No.123
- Harman, G., 1992, "Governance, Administration, and Finance: Introduction," In Clark, B. R. and Neave, G. N. (eds.), *The Encyclopedia of Higher Education*, Vol.2, Oxford: Pergamon Press.
- Kaplan, Gabriel E., 2004, "How Academic Ships Actually Navigate" Ehrenberg Ronald G.(ed.), *Governing Academia: Who is in charge at the modern university?*, Cornell University Press, pp.165-208.
- Kezar, Adriana J. and Eckel, Peter D., 2010, "The Effect of Institutional Culture on Change Strategies in Higher Education" Harper Shaun R. and Jackson Jerlando F. L.(eds), *Introduction to American Higher Education*, Routledge.
- Schuster, Jack H., Smith, D.G., Corak, K. A. and Yamada, M.A., 1994, *Strategic Governance: How to Make Big Decision Better*, ACE/Oryx Press.
- Sporn, B., 1999, *Adaptive University Structures: An Analysis of Adaptation to Socioeconomic Environments of US and European Universities*, London: Jessica Kingsley Publishers.
- Swing, Randy L. (山田礼子訳)、2005、「米国の高等教育におけるIRの射程、発展、文脈」『大学評価・学位研究』第3号、pp.24-30.
- Tierney, William G., 2010, "Organizational Culture in Higher Education –Defining the Essentials-", Harper Shaun R. and Jackson Jerlando F. L.(eds), *Introduction to American Higher Education*, Routledge.

1 定員充足状況と消費支出の管理の関係は、下記のようになっている（数値は全体％）。この2つの変数の相関係数は0.156である。

		消費支出の管理		
		良い	普通	悪い
定員充足状況	良い	26.5%	2.3%	6.6%
	普通	26.3%	3.8%	13.6%
	悪い	11.7%	4.2%	8.0%

2 規模別の重回帰分析の結果は以下のとおりであった。

	2000人以上		2000人未満	
	標準化係数 (β)	有意水準	標準化係数 (β)	有意水準
定数		***		***
規模	-0.157	*	-0.186	**
定員充足状況	-0.418	***	-0.521	***
多面的な財務分析	0.289	***	-0.104	
調整済み決定係数	0.319		0.269	
F値	15.671	***	12.916	***

(注) ***は1%水準、**は5%水準、*は10%水準で有意。

被説明変数は、経営状態②：人件費比率（数字が小さいほど経営状態がよい）

「多面的な財務分析」は1：実施中、2：していないが今後すべき、3：予定なし。