

# 大学再生の財務 (RCM : Responsibility Center Management)

——教育・研究活動と連動する学内資源配分方式——

高 木 健 次

## 目 次

1. はじめに
2. RCM (Responsibility Center Management) とは
3. RCM (Responsibility Center Management) 開発の背景
4. 収入費目の視点からみた運用事例
5. 組織の視点からみた運用事例
6. まとめ：事例研究の教訓

# 大学再生の財務(RCM: Responsibility Center Management)

教育 研究活動と連動する学内資源配分方式

高木 健次\*

Re-building of University by Resource Allocation System

Kenji Takagi

## 1. はじめに

大学の財務を考える際に心すべきことは、安定的な収支の確保は教育・研究活動の前提であり、資金の効率的な使用については企業経営と同じということである。しかし、大学の財務は剰余金の計上や寄附基金の積上げを主たる目的とするのではなく、教育・研究の質の向上を念頭に置かねばならない。

この論文の目的は、大学学内における予算システム、即ち経営資源配分方式のメカニズムとその意図するところを明らかにすることにある。第2の目的として、これを日本の大学経営に導入する場合の有効性、限界、成功の要件を明らかにする。この仕組みについての理解を共有することは、大学経営の「次の一手」を考える際に、有益であると考えられる。

大学の財務の健全な運営を図ることは、今や大学経営そのものになってきている。国立大学においては、平成16年度からの法人化移行により、各大学は、それ自体ひとつの組織体として収支責任を負うこととなった。しかも、収入の大宗を占める運営費交付金については、毎年1%の割合で削減されている。私立大学においては、若年人口の減少に起因する大学全入時代を迎え、約40%の大学が定員割れの事態となっている。既に人口減少時代に入り、国の財政も逼迫している状況にあって、もはや「金が天から降ってくる」という他力本願を期待すべきことはあり得ず、国公立大学とも、自ら経営体として経済的に自立する方策に取り組んでいかねばならない。教学と健全な経営とは車の両輪であるという大原則を維持しようにも、なかなかこれが困難になってきているのが昨今の現実である。

大学の財務活動は、大きく分けて二つの分野がある。安定した資金の調達(Funding)とその資金の効果的な配分(Budgeting)活用であり、これらのことにより教育・研究活動が円滑に行なわれ知の開発、向上も期待される。Fundingという資金の確保については、政府支援金、授業料、研究開発

---

\* 東京大学大学院教育学研究科研究生

資金、寄附金、付随事業収入や資産・資金の運用など、大学独自で解決できない事柄が多い。一方、Budgeting、即ち、経営資源をどのように配分すれば教育・研究が所期の目的を達するかという予算システムは、大学マネジメントそのものであり、本稿の焦点はこのBudgetingである。

どのような組織（政府、企業、大学、病院、家計・・・）にあっても、それぞれ使用できる資源には制約があり、通常、予算として管理運営される。その際の予算モデルとしては、増分主義、P P B S、Z B B、業績予算、フォーミュラ予算、アウトプット予算などがある。ここでは教育・研究という大学の使命を果たすために資源（この場合、財源、資金）を適正配分する、一方、資源を有効活用することにより教育・研究の質を向上させる、その相互作用の仕組みとしてResponsibility Center Management（以下、R C M）を分析対象とする。

本論文では、ペンシルバニア大学の事例を詳細に検討することによりこの問題にアプローチする。事例研究にはインディアナ大学を対象とした研究（島2006）があるが、これは米国州立大学であること、また、学内資源配分の議論はこれまでにのみなされているが、抽象的な議論に終始する傾向が見られるためである。なお、本論文ではペンシルバニア大学のWebsiteのほか、2006年1月に行なわれた東京大学大学院教育学研究科大学経営・政策コースの集中講義（金子元久教授指導：ペンシルバニア大学についての大学経営事例調査）で得られた情報を用いて分析を行なった。

## 2. R C Mとは

R C Mとは、学部など基本組織を責任の単位（Responsibility Center）とし、そこに予算も含めて権限を委譲し、部局の自己責任で運営する仕組みである。理論的検討はMassy（1990）に詳しいため、ここではそのエッセンスとペンシルバニア大学での仕組みを詳しく説明しておこう。

R C Mは、予算制度の仕組みであるので、まずはその定義、ルール、手続きを明らかにする。R C Mでは、収入と間接経費の分担について規則が定められており、収入を生み出す学部（Schools）においては、教育・研究活動によって得られた収入、授業料、寄附、基金運用収入、研究サービス収入、間接経費の戻入れによって当該学部の総経費を自主的に賄う権限と責任が与えられ、加えて各学部から徴収された財源により本部組織を始めとする多様な組織、プロジェクトが助成される仕組みになっている。

大学内分権化は、学部の運営の巧拙により不均衡が生ずるが、この不均衡を是正する強力な機関レベルの集権化が必要となる（両角、金子2004）。運営ユニットである学部には権限を与え、インセンティブを最大化し、同時に学部運営に大学中央の影響力を残すシステムである。

### （1）R C Mの定義

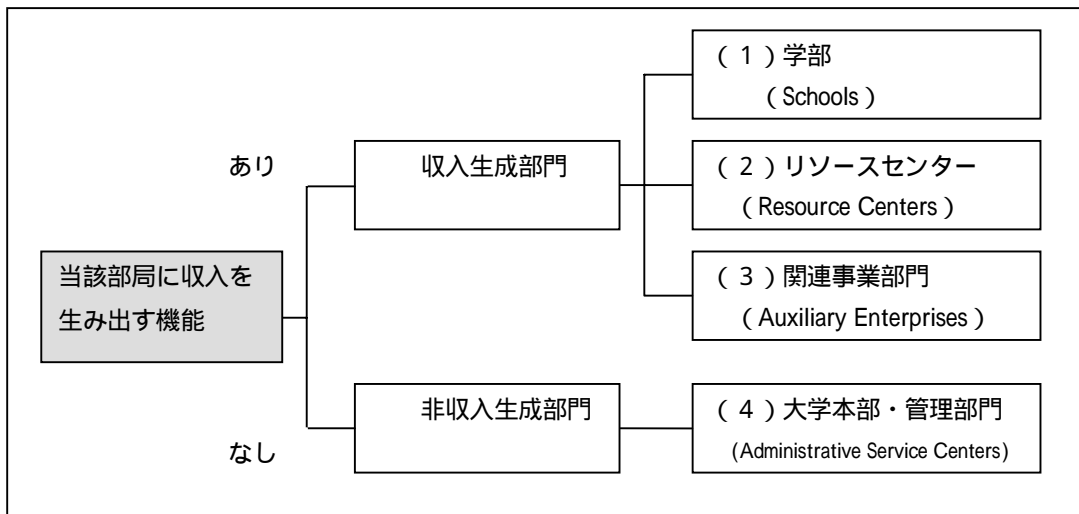
#### 学内予算配分システム

R C Mは、大学内部の予算配分（Internal Budget）に関して、基本的に部局自治・自律に任せる予算配分システムである。また、大学を取巻くステークホルダーである政府、学生、卒業生、寄付者、企業など多数の人々に対して、公的な社会的役割を担う大学が資金を何のために使っているのか、

効率よく使用しているかどうかを示すための枠組みである。RCMは、大学における財務資源を最大限に活用するよう促進する仕組みと言える。そして、RCMが目指しているゴール(目標)は、より一層の収入を生み出すようにペンシルバニア大学そのものを強化することであり、革新、創造性、効率性を促進させると同時にこれらの実現に報いることである。

#### RCMの一般原則と四つのプレイヤー

図表1 RCMの四類型



RC (Responsibility Center) には、収入を生み出す機能の有無を基準として二つのタイプに分けられ、収入生成部門はさらに三つの部門に分けられ、これらの部局やセンターはそれぞれ自ら生み出す収入によって組織運営される。収入生成部門の三つの部門は、自らの活動の直接コストを賄うこと、「大学本部・管理部門」の運営コストを賄うこと、自らの部門における収支バランスを確保すること、が期待されている。

ペンシルバニア大学の場合、大学の各部局は機能別に以下の四つの類型に分けられている。

図表2 ペンシルバニア大学の四つの類型

区分	機能区分	具体例
第1類	学部 (Schools)	Annenberg (コミュニケーション学部) Arts & Sciences (教養学部) Dental Medicine (歯学部) Education (教育学部) Engineering & Applied Science (工学部) Law (法学部) Medicine (医学部) Nursing (看護学部) Social Work (社会福祉学部) Veterinary Medicine (獣医学部) Wharton (ウオートン校)
第2類	リソースセンター (Resource Centers)	Non-School Academic Support Center 学際プログラム (学長室) 国際交流プログラム (学長室) 大学図書館、スポーツ・大学対抗戦部局 (DRIA)
		Academic Related Institutions Annenberg 芸術センター、現代美術研究所、 モーリス森林公園、大学博物館
第3類	関連事業部門 (Auxiliary Enterprises)	大学書店、事業開発部、大学食堂、アイススケート場、 住宅、ネット接続事業、催事事業、クラブ運営、 会議場設営、郵便事業、学外生活支援事業、 駐車場・交通サービス、カード事業、保育所、ホテル、 購買、運送
第4類	大学管理運営 サービスセンター (大学本部・ 管理部門) (Administrative Service Centers)	教育施設の管理運営、同窓会組織の運営、副学長室、 水道光熱・不動産管理、財務、人事、情報システム、 総長室、学長室、大学警察、大学生活全般

## (2) RCMの構成と収入の帰属のルール

RCMの構成は、以上で説明した大学の組織上、現実に存在する四つの部門である「学部」「リソースセンター」「関連事業部門」「大学本部・管理部門」に加え、大学全体の資源再配分の中間的受け皿となる「概念上のCenter」の5つの部門によって構成されている。収入の基本原則は、RC(部局)で得た収入は、当該部局の経営資源となる。RCは直課コスト、配分コストを負担した上で現金ベースの収支バランスを取ることが期待されている。RCMの仕組みにおいては、大学の収入である授業料、研究助成金は学部の収入となり、寄附は寄附する人の意向によって、学部の収入にな

るものもあれば、リソースセンター（図書館、博物館など）の収入になったり、あるいは大学そのものへの寄附の場合は、RCMの仕組みの中での概念的なCenterの一時的な収入として取り扱われる。関連事業部門で営まれている書籍販売、食堂売上、不動産販売、ホテル売上、電力・水・蒸気使用料などは、その事業を営む部門の収入になる。クライアントは、大学の他の部門、即ち、学部、リソースセンター、大学本部・管理部門、その他学外者・地域住民である。

RCMのポイントは、上記の基本原則を貫徹すれば単なる部局単位で収支を確保する管理方式とさほど異なるものではないが、経常収入の第一位、第二位を占める「授業料収入」「研究補助金収入」について、部局の工夫、努力によって教育の質を高め、より多くの学生を集めることが実現出来れば、その成果に見合って収入の再配分が行なわれる仕組みになっているところにある。なお、各部局がそれぞれ保有する独自の資源を活用して、新たなコースや社会人向けのセミナー・研修プログラムの開発により、新たな収入の道を拓くことはなんら妨げられるものではなく、部局の自主責任で行なうことができる。

大学本部のコストは、「本部が提供するサービスに係る全コストが支払い部局に配分されるようになっている配分計算ルール」によって資金手当される。学部（Schools）によって生み出された収入の一部は、学長の裁量によって、大学全体の学術的新企画のための資金に充てられたり、多い額ではないが限定的に他学部支援のために転用される。資金力のあるウオートンスクールや医学部が他の学部を補助することもある。

RCMは、学部が独立して分権的に運営されるが、資金調達、全学情報管理システム、監査・コンプライアンスの業務については中央集権的な運用がなされている。

### 3. RCMの背景

RCMは、前述のように学部などの基盤組織を責任単位とし、予算を含めて権限が委譲し、部局の自己責任で運営する。また同時に、大学全体の事業費やオーバーヘッドチャージが強制的に配布前に別枠とする仕組みとなっており、この点、極めてラジカルなシステムと言える。強力なトップマネジメントの存在、あるいは大学が倒産の危機に陥るなど大学の全構成員が地獄を見たことにより、再生のためなら何でもやってみようという関係者の意識のベクトルの一致がRCMの成功の要件である。

#### （1）ペンシルバニア大学の危機：大学の内憂外患

RCMは、1974年、ペンシルバニア大学において開発された資源配分方式である。なぜ、こうした学内予算配分システムが開発されたのか、その背景を見てみよう。

ペンシルバニア大学は、1970年、財政危機に陥った。大学教職員の給料の支払いが大学財政では賄えず、銀行借入によって急場をしのいだのである。この時、過去の伝統にすぎるだけでは大学経営は維持できない、学部内で独自に判断して収支を確保して運営してゆくことにしよう、と発想されたことがそもそもの発端である。

### フィラデルフィア市の衰退と入学人口の減少

ペンシルバニア大学は、アメリカの古都とも言えるフィラデルフィア市に立地する。1776年、アメリカ独立宣言がこの地で発せられ、1790～1800年の間は合衆国の首都であり、19世紀にはアメリカ産業革命の中心地のひとつとして、造船、機械、電機を中心とする重厚長大産業が栄えた工業都市として発展した。第二次世界大戦後も1960年代までは繁栄を誇ったが、日本が高度成長の波に乗り、日本の製造業が競争力を発揮したのに比例して、当地の製造業は衰退、フィラデルフィア市の人口は、1950年の207万人をピークとして減少に転じ、1970年には194万人と200万人を割り込み、地域の活力がなくなり治安が悪化し、先行きが分からなくなった。当市の人口はその後も減少を続け、2000年には151万人となり1910年の水準に落ち込んでいる。

このことと合わせ、アメリカのベビーブーマーは、日本の1947～49年生れの7百万人よりも人数も多く、その期間が長かったとは言え、1970年頃から減少に転じ、従来の拡大基調を前提とした大学経営が難しくなった。このような時期に財政危機に直面したのである。

### 惰性に陥っていた教育研究活動

1950～60年代はアメリカでは大学のアカデミック化が進行した時代であった。しかし、ペンシルバニア大学はもともと創設者ベンジャミン・フランクリンの意を受け、大学のモットーは“Workshop of the World”であるべしとし、“Practical Penn”を大学の看板として掲げていた伝統があったことや、立地環境も古くからの工業都市であることも多分に影響して、このアカデミックの潮流とは縁遠かった。アメリカの大学では、5番目に古い歴史のある大学ではあったが、1970年当時のペンシルバニア大学は、歴史のある大学ではあるが昔日の栄光はなく、とりたてて特徴のある大学ではなく、大学進学者の減少の波に沈み資金ショートに陥った。

### (2) 4人の学長のリ・ダーシップ

ペンシルバニア大学の運営に責任のある理事会は、大学の財政危機に際して、大学再建のため、M.メイヤソン(第5代)(1970～81)を学長に据え、大学経営の再構築を委ねた。同学長は、まず第一に事業再建の定石であるコスト削減に取り組み、女子大の廃止、文理学部、社会科学部の統合など、大学の体制改革を実施した。続くF.S.ハックネイ学長(第6代)(1981～94)は、教学分野において学際研究の推進を図るとともに、財政基盤の安定策として寄附基金(Endowment)を10億ドル以上に拡大させた。第7代のJ.S.ロディン学長(1994～2006)は、I V Yリーグ初の女性学長であり、寄附基金を40億ドルに積み上げるとともに、エクセレンス(大学の卓越性)のための行動計画、外部環境の改善に取り組み、ペンシルバニア大学の評価を全米第4位までに高めることに貢献した(第16位(1993) 第4位(2001): US.News&World Report大学ランキング)。大学の債権格付けは、大学の研究力が評価、反映され、大学、学部ともA<sup>+</sup>3/A A、病院部門はA<sup>+</sup>3/Aと優良な格付けを得ている。

大学の運営に責任がある理事会の役割は、実際に大学を管理運営する有能な学長をリクルートすることであり、運営を任された学長は、幹部の人事権を掌握し、自ら大学経営の戦略を策定、大学の基本財産を充実、拡充すること、大学の学問的評価を高めることが仕事となる(丸山2001)。この

ために有能な学長は見返りも大きなものが期待されるため高額な報酬が提供され、J.S.ロディン学長の場合、53万ドルと大学業界では最上級のレベルの給与であった。米国の大学での学長の評価のモノサシは、寄附金獲得の多寡が最良の指標であるとの現実がある。第8代のガットマン現学長は、プリンストン大学から招聘され、ExcellenceからEminence（卓越した大学）への変身に取り組んでいる。

1970年以降のペンシルバニア大学再生に取り組んだ4名の学長は、競争する大学と自校とのポジショニングの設定、目標を実現するための変革の戦略の策定、財政基盤の整備・強化、トップ10の大学を目指すとの目標設定、大学の強みであるウオートンスクールと医学部の再編、に取り組むと同時に、これらの目標を教育現場で実行させるための大学内部の資源配分方式としてRCMを開発、運用して成果を挙げた。RCMは、学長のリーダーシップを実効あるものにする大学のインフラストラクチャーでもあった。

### （3）Fundingに注力：寄附基金（Endowment）の積上げ

アメリカにおいては、大学への寄附は税額控除の対象である。何に費消されるかわからない税金を納めるくらいなら、使用目的を定めて寄附をすることこそ生きた金の使い方になるとの考えの下、多くの金額が寄附されている。1990年代の米国は、日本のバブル崩壊後の景気低迷とは逆に、情報通信ベンチャー、IT関連企業が大飛躍したことを背景に、巨額寄附の10年（a decade of megagift）といわれている。この間のアメリカ全大学の私的寄附受領額は、100億ドル（1991）から204億ドル（1999）と2倍に膨らみ、また、1億ドル以上の寄付も、1957～1992年には3件、1993～97年には12件と拡大、1998年以降も14件となっている。

このような時代背景の中、ペンシルバニア大学の学長は、学外からの資金調達、即ち、Fundingに力を注いだ。10億ドル基金計画、40億ドル計画の目標を掲げ、寄附基金を拡充し財政基盤を強化した。大口寄附には建物に寄附者の名前を付与してこれに報い、財政再建の過程では、卒業生を中心とする個人からの小額寄附（Term Gift）についても力を注ぎ、学内において寄附者の志を顕彰するため、寄附者クラブへの入会やキャンパス内にある“Generational Walk”には“Funders' Gate”なるものを設け、ここに大小様々の寄附者の銘板を設置している。ウオートンスクールの建物横、40th Streetをまたぐ歩道橋の道がその場所である。

次の2節では、RCMの運用が具体的にどのようなようになっているか検討する。

## 4．収入費目の視点からみた運用事例

### （1）授業料収入の再配分

RCMにおける授業料収入の再配分には、インセンティブの仕組みが重要な役割を果たしている。授業料は、一義的には学部の収入に帰属するものの、この収入から人件費、施設使用料、水道光熱費など直接コストを負担して学部を運営すればよいということにはなっていない。RCMの一般原則を実現するため、即ち、大学独自の戦略（例えば全米トップ10の大学になること）、教育研究の





具体的にウオートンスクールの例をとってインセンティブの働き具合を見てみよう。

ペンシルバニア大学の教養学部 (Arts & Sciences) には800名、ウオートンスクールには400名、工学部には200名、看護学部には100名の学部学生が在籍している。

学部における必要単位数は40単位であるが、そのうち24単位はHome School(学生が所属する学部)で取得すべき必須単位である。これ以外の単位は他学部が開設しているコースからも選択できる。

ウオートンスクールにおいて、教える先生の数を増やして、授業数を増やすと同時に教育の質を高めることにより、自学部のみならず他学部からの受講生を獲得し、より多くの授業料の再配分額を得るのである。当然のことながら授業を魅力あるものとするために教員やTAの増員、IT環境を整備・充実し、教えることについての質を高めなければ受講生の増加は望めない。現実にはウオートンスクールの収入の50%は教養学部、工学部の学生からの収入となっている。

奨学金は、大学間の競争上、戦略的に提供されている。ペンシルバニア大学においても優秀な学生確保のために、手厚い奨学金が学部学生に支給されている。

RCMの仕組みにおいては、現在28%の授業料免除が行なわれているが、その学生支援のための奨学金用の基金は、Home School分の授業料と実際に選択した授業によって配分された授業料から差し引かれるルールとなっている。当該科目に魅力があり、他学部からも多くの学生がその科目を選択する場合、より多くの奨学金用ファンドが内部調達されることとなり、その分、学生にとってもより多く還元されることになる。

RCMにおいては、教育の「質」にインセンティブを与えることにより、より高い質の教育には、これを学生が選択するという現実の評価を経て、より潤沢な資金が当該学部にもたらされる仕組みとなっている。教育の「質」による学部間の資源配分競争が行われるのである。

## (2) 連邦政府からの受託研究費 (Grant) の間接経費 (オーバーヘッド) の配分

ペンシルバニア大学は、現在、連邦政府研究補助金1ドルにつき間接経費分として58.5セントを受給している。即ち、連邦政府研究費の37% ( $58.5 / (100 + 58.5)$ ) が研究費のオーバーヘッド部分であり、63%が研究そのものに充当される。連邦政府以外からの受託研究費については、オーバーヘッド部分が小さいか、あるいは無い場合がある。ペンシルバニア大学における受託研究費のオーバーヘッド部分の収入は、RCMの仕組みの中では次のように配分される。

81% : 受託研究費を獲得受給した当該学部の学部長室 (Dean's Office) に配分される。

11% : 学長 (Provost) が管轄する学内支援金基金にプールされる。

8% : 大学本部の研究サポートサービス部門に配分される。

具体的な部局は、研究担当副学長事務室、研究サービス事務室、環境・保健・放射線安全室、規制取締室、実験動物センター、研究施設開発基金 である。

学部長室や学長支援金基金に配分された資金は、大学の経営戦略を実現するための学部長や学長レベルの施策の資金源となるもので、最終的にはそれぞれの施策を実行する部局に再配分されることになる。ペンシルバニア大学は、1765年、植民地アメリカにおける初めてのメディカルスクールを開設した歴史があり、連邦補助金の形で多額の受託研究費を獲得している。医学分野での研究大

学としての面目躍如たるものがある。連邦政府によるアメリカ産業のフロントランナー育成政策により、生物・医療分野の研究開発資金は国防関連に次ぐ巨大なものがあり、ペンシルバニア大学の連邦政府からの研究補助金は、バイオ、遺伝子工学を中心に679百万ドル（2004年）規模の実績となっており、これは大学全体の授業料収入よりも大きな額である。従ってRCMの仕組みを通じて確保される学長、学部長の基金は相当なインパクトを持つことになる。

### （3）学長の学内支援金基金

学長自らが大学の経営戦略、事業戦略を現実のものとして実現するための基金がRCMの仕組みの中でプールされている。この基金は、実行に当たる当該の部局に資金供給される。基金の原資となるものは、「12の学部から上がってくる授業料収入の20%分」と「連邦政府からの研究補助金のオーバーヘッド部分（37%）の11%分」である。これらのプールされた基金は、大学の経営の中核である総長室、学長室の協議によって、施策を実行する「12の学部」「リソースセンター」「学術的新企画」に軍資金として再配分される。学長は、この仕組みによって、ペンシルバニア大学におけるもろもろの課題、テーマについて学術的優先順位付けに影響力を持つだけでなく、直接関与し、課題達成を実現する力を行使することになる。RCMは、経営者としての学長がその力量を発揮するための仕組みを用意しているのである。これを最大限活用して大学の目標とする所期の成果を挙げれば名学長としての榮譽を得ることが出来るが、不首尾に終われば退陣、選手交代ということになる。

### （4）大学共通のコスト配分

教育研究活動によって収入を生み出す各部局（学部）では、それぞれ学部で収支バランスをとることになっているが、大学には共通のサービスとして配分、負担すべきコストがある。即ち、大学そのもののサービス、土地・建物・施設に関するサービス、大学の政策決定、戦略の策定や同窓会運営、図書館などの情報サービスなどである。大学共通コストはどのように配分されるのだろうか。

大学本部（Administration Service Centers）は、RCMの4つのプレーヤーの中で唯一収入を生まない部門である。しかし、大学全般にわたる共通のサービスを提供しており、その運営の財源はRCMではどのように手当てされているか見てみよう。

RCMのルールでは、大学本部の課題は、最低限のコストで高品質のサービスを提供すること、このことにより学部におけるより多くの資源は、教育、学術、研究といった大学の中核となる学術的なミッションに充当されるべきとされている。コストの賦課方法にはその種類、性格によって2つの方法が決められている。

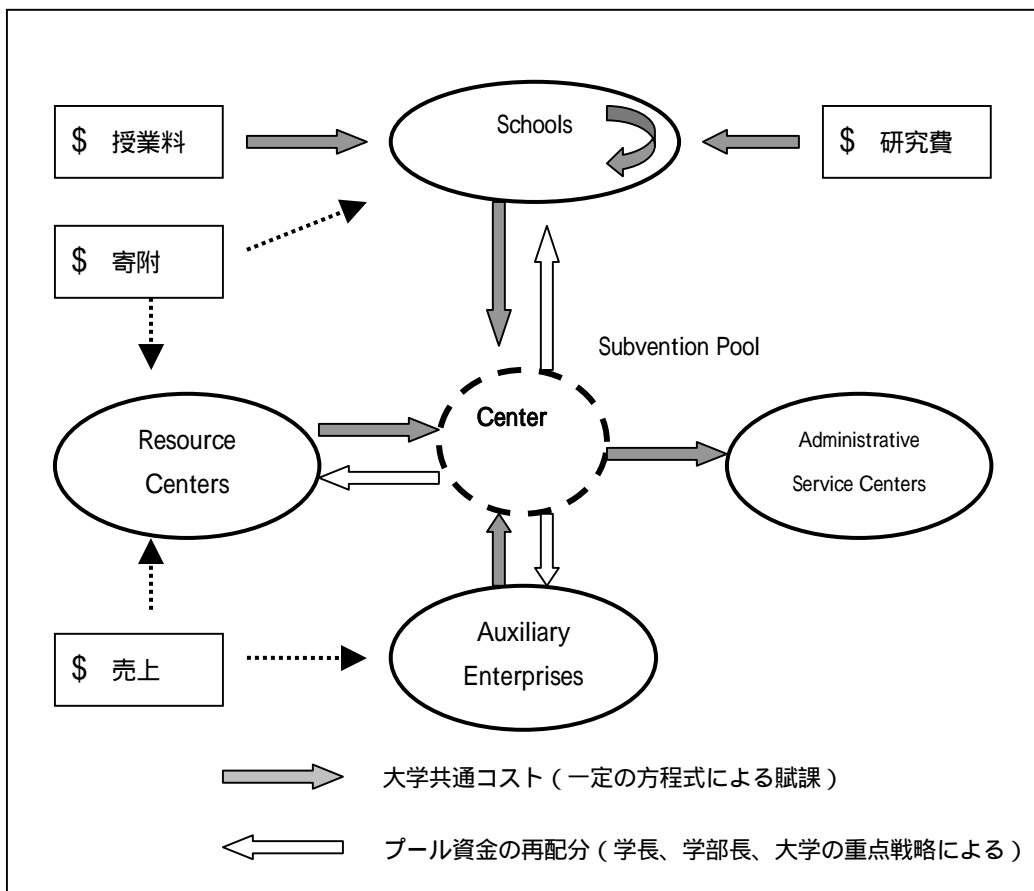
内部賦課するコスト：電話料金やネットワーク接続料、ビル警備費など当該サービスに応じて利用者、利用部局に直課する方法。

配分されるコスト：大学本部によって提供される諸々のサービスを計測することが概念的に難しい場合や、サービス自体がとんでもなく高いものである場合、全コ

ストをプールして一定の方程式を設定しサービスの受け手に配分する方法。

授業料の60%相当分について教育の「質」をインセンティブとして学部間に再配分し、より質の高い教育を実現する仕組みや、学内支援金基金を確保し学長裁量により大学の重要戦略を達成する仕組みは、大卒では集権制の運用であり、一方、教育研究の基本組織である学部（School）へ権限委譲し、学部が独自の判断で収支をバランスさせる分権体制は、企業経営における事業部制の思想とも共通する運営体制である。RCMにおいては、部局で収入支出を管理し、部局単位で収支バランスをとらねばならないが、大学本部の管理コストは、部局が一定割合を拠出しこれを全学でプールし、次に再配分するということになる。この部分の管理は大学全体のルールという点において集権的である。

図表4 共通経費とプール資金の再配分



## 5. 組織の視点からみた運用事例

### (1) ウォートンスクール

大学は、財政危機に至るまで積極的な寄附基金の蓄積、運用をしてこなかった。企業財務を教えるウォートンスクールの存在は、紺屋の白袴とも言えるものであった。再生の過程において、ウォートンスクールは自らの知の資産を生かし、大学の長期的財務戦略の立案、実行にかかわるようになり、実業界からの寄附金集めや株式、デリバティブ投資による寄附基金の積極運用に係わるようになった。また、RCMの仕組みの中でスクール内部の改革、新事業の開発を行い、独自の収入獲得策を開発、実施している。

ウォートンスクールは、ペンシルバニア大学の中では医学部と並んで強力なブランドを有する大きなスクールである。この強みを生かすためには、大学一般のルールの適用は不都合な点が多々あったため、分権化せざるを得なかった。このことはRCMの潜在的な開発要因である。

#### 教育の「質」の向上

授業料収入の60%が学内での学生獲得競争の結果により配分されるというルールの下では、まず、授業を学生にとって魅力あるものにするために教育の質の向上を図らねばならない。ウォートンスクールでは、1992年以降、スクール内のリストラを断行し、事務局経費、事務部門人員を削減し（55名：430 375名）そのコストダウン分を使って教授陣の強化に充てた。また、スタッフ部門は、単に人員削減するだけではなく、構成員の体質改善を図り、IT分野の専門職を強化している（+100名：25名（1992） 125名（2003））。この時期は、情報通信技術が格段に進歩した時期であり、教科内容が情報技術を最大限に活用したシステムによる教育にマッチしたものであることから、このシステム開発にITスタッフの充実と同時に莫大な投資がなされたのである。

ウォートンスクールでの企業財務を中心とする教科は、従来の著名な先生が1:nで講義する形から、教えるべき事柄をゲーム形式や個々の学生がシミュレーションにより演習するなど、システムのサポートを得て教育訓練する形で行なうように改め、教育の質と供給量を一挙に拡大させた。この結果、ウォートンスクールでは、学部間の資源配分競争で優位な立場に立つこととなり、自学部の学生からの授業料は、学長支援基金へ拠出する20%を除き、80%がスクールに残り、加えて学部からも多くの学生を集めることにより、学部収入の2/3が授業料収入という実態となっている。この収入増により更に教員を増員し、一層の教育の質を向上させようとするインセンティブが働いている。

日本においては、ある科目を多くの学生が選択しても、学内資源配分の面で何の変化も起きず、学部、学生、先生にも何のメリットもなく、かえってこのことが教室を混雑させたり、大教室での講義となり指導の目が行き届かなくなるなど、教育環境が悪くなるのが一般的である。ウォートンスクールの場合、当該科目を選択する学生が多く集まれば集まるほど、学部の収入が増加する。重要なのは「何人教えたのか」ということであり、このことが学部の収入増に直結する。

#### 新サービスの開発とスクール独自収入の確保

1970年以降、米国では学生の減少に対応して社会人を大学市場に取り込んでいる。ウォートンス

クールにおいては、企業財務を核とするExecutiveコース（通常1～2週間）を開発し企業への売り込み、あるいは大手企業の企業内大学への講師派遣、米国外（アジア、南米）でのビジネススクールでのウオートンコースの設置など利益率の高い収入の道を開いている。例えばシンガポール経営大学（Wharton-SMU）や日本においては、1984年以来、（財）野村マネジメントスクールにおいて、毎年、企業人を対象とした野村ウオートン講座が開かれている。

また、ペンシルバニア大学の戦略分野を「IT」と定め、ITスタッフの増強と、莫大なIT投資により、各種教育システム、データベースを開発し、なかでもWRDS（Wharton Research Database Service）は、他大学、他研究機関の追随を許さないもので、学外の企業、大学にも全世界ベースで販売している。WRDSは、現在、150の大学において利用されており、利用料@40千ドル/年×150大学=6百万ドル/年はウオートンスクールの収入となっている。

スクール全体の収入に占めるこれらの額の割合は、スクールの寄附基金からの運用収益や寄附収入と同じく現時点では小さな割合であるが、それでもスクール収入の10%にまで成長してきており、今後も成長事業分野として他大学との差別化作戦のためにも、戦略投資してゆくこととしている。ウオートンスクールでの初期のリストラによる資金捻出、IT重点投資、Executiveコースの開発、WRDSなど、いずれもRCMの仕組みの中で分権的にスクール独自の判断で展開されている事例である。

## （2）施設管理センター

施設管理センターは、ペンシルバニア大学再生の過程で重要な役割を果たしてきた。連邦政府は1970年代以降の産業構造の変化に起因する都市の荒廃に対処するため、都市再開発政策（Urban Renewal Act）を進めた。これを背景にペンシルバニア大学では1994年からは、Rediscovering the Urban Campus の名の下に、大学施設を整備するだけでなく、大学を取り巻く地域の安全、住宅投資、公教育サービス、環境整備などについて、主導的に活発な投資を行い、大学と地域との調和を実現する形で再開発を進めた（両角2006）。

以下、RCMに焦点を絞って述べると、施設管理センターは、4つのプレーヤーのうちの第3類の関連事業部門に属し、大学の不動産、施設（エネルギー供給を含む）の管理を業とし、大学の教育、研究、医療活動の基盤を支えている。管理センターの総人員は900名（内訳は計画200名、建設150名、メンテナンス350名、その他）であり、大学の単なる営繕部とは程遠く、センターは一般の消費者をも相手として各種の事業を行なう「土地開発公社」の機能を果たしている。センターでは、市の都市計画や大学の経営戦略をベースに地域の土地利用計画、建築計画のマスタープランを作成し、学部等から上がってくる建物施設計画との統合を図ることや民間事業者と公共セクターとの仲介の役割も担っている。例えば医学部における研究施設計画は分権的に自ら医学部で作成し、減価償却、不動産コストなどを収支計画の形で織り込むが、この種の計画は建設費が巨額になること、メンテナンスコストがかかることなどからフィージビリティスタディが必要となる。この業務を施設管理センターが手数料を取って行なうのである。また、研究補助金が5年程度の期間であるため、その次の施設利用の可能性、将来の利用変更に対応できるよう自由にスペースを配分できるような

長期的視野に立った設計業務などを行なっている。

施設管理センターのRCMでの位置づけは、サービスのサプライヤーであり、教育研究施設を必要とする学部や大学本部はクライアントという関係になる。そして全体計画との整合、事業戦略との統一性、ブランド維持など管理センターが大学の戦略との適合性を図っているのである。施設管理センターは、各種のビジネスサービスからの収入に加え、これら学部等からのフィージビリティスタディの対価として得る5%の手数料なども収入源としており、自らResponsibility Centerとして分権的に機能している。

## 6. まとめ：事例研究の教訓

ペンシルバニア大学の過去30年間は、Funding 即ち、寄附基金の積上げに注力してきたこと、同時に学内資源配分 (Budgeting) をRCM方式で行なうことにより、メリハリの利いた、言わば結果として選択と集中の経営活動を部局や大学全体で行なったことにより、財政危機から回復した歴史であると言えよう。財務基盤は、寄附基金を潤沢に有する大学に比べ、底が浅い点は否めないものの、財務改善の過程で教学における名声を取り戻すことが出来たことは特筆に価する。

RCM運用の効果は、その事柄の性格上、直接に目に見える形で確認することが出来ないが、総体として大学の評価ランキングの向上と健全化した財政状態がその威力を物語っていると言えよう。

### (1) 10年後の日本の大学の姿

米国には現在、約4000校の大学が存在しているが、大学の危機は、第二次世界大戦後、1970年前後、1990年代と2000年以降の大学多産多死時代の三回あった。ペンシルバニア大学における1970年以降の教学と経営の再生の軌跡は、日本の大学の10年後、早ければ5年後の姿を示唆する。

日本では、平成18年にゆとり世代の若者が大学に入学し、平成19年からは大学入学志願者と大学定員が均衡し、大学全入時代に入りつつあり、大学市場の需給の逆転が始まる。

18歳人口は、平成17年の141万人から平成22年の121万人へと5年間で20万人の減少が見込まれており、大学進学者は10万人(進学率50%前提)減少する。このことは定員1000人の大学100校に相当する市場の縮小である。今後、日本においても大学再生の時代が始まるものとみてよい。

ペンシルバニア大学の再生に際して、第一に手をつけたことは辣腕の学長を招聘し、学長による再生のための戦略の立案であった。教学、経営の両面でやるべきこと、やらないことを決めることであった。日本においてはすでに定員割れの学部、大学が4割にも達している。大学経営で心すべきことは、今後の市場の縮小を見越して、短期、中期、長期に分けて危機に対処する方策を決めておくことである。大学の置かれた立場、伝統、蓄積など諸前提が異なるが、例えば、短期であれば、給与や雇用の凍結プログラム、主だったメンテナンスの削減計画、中期であれば、学部・講座のスクラップ・アンド・ビルド計画、アウトソーシング部門の洗い出し、長期では、大学で重要と考えている方針そのもの見直し、講座・学部全体の廃止策あるいは他大学にM & Aを仕掛けるなどの拡大策などである。

やるべきことを決めておく、しかも、経営資源は有限であるので大学経営も企業経営と同じく優先順位をつけておくこと、が教訓と言える。

## (2) 強力なトップマネジメント

R C Mは、学部内における自主運営においても、また、全学に行き渡る強力なトップレベルのマネジメントがあってはじめて機能する。学部は単に教員の集合体ではなく、経営マネジメントが機能するところである。

大学内分権化は、学部の運営の巧拙により不均衡が生ずるが、この不均衡を是正する強力な機関レベルの集権化が必要となる。運営ユニットである学部には権限を与え、インセンティブを最大化し、同時に学部運営に大学中央の影響力を残すシステムである。

この企業的大学経営は、単なる集権化、トップダウン的な意思決定ではなく、教育研究の基礎組織である学部（スクール）への権限委譲、分権化とセットになったものである。

企業的運営を進めるために分権化を促進し、分権化によって生じる問題を大学内の集権化によって解決し、自己責任による自己決定で大学を維持運営するという大学自治の理念が体现されているひとつの形である。

## (3) カンバン学部の存在

分権的学内予算配分システムであるR C Mは、護送船団方式とはまったく「逆」の運営方式である。ほとんどの収入は、その収入を生み出した部局の収入に割り当てられ、各部局は直課コスト、配分コストを負担した上で、現金ベースの収支を均衡させねばならない。大学本部のコストは、「本部が提供するサービスに係る全コストが支払い部局に配分されるようになっている配分計算ルール」によって資金手当てされる。また、学部（Schools）から生み出された収入の一部は、学長の裁量によって大学全体の学術的新企画のための資金に充てられたり、多い額ではないが限定的に他学部支援のために転用される。

このような大学全体でコントロールしながら各部局が独自の判断で運営する仕組みの背景には、大学の中にウオートンスクール、医学部（病院）という巨大で自立できる看板学部が存在するペンシルバニア大学ならではの特質がある。この分権的運営により二つの学部の強みを更に強くし、弱い学部については別途手当をする方策が採られたのである。

逆に言えば、R C Mの成功の要件として、大学の中にウオートンスクール、医学部という看板学部、巨大で自立できる学部の存在が必要であるとも言える。この学部の強みを更に強くするための分権的運営、弱い学部は別途に手当をする、護送船団方式とは逆の運営方式なのである。

## (4) 全学の意思の統一

R C Mによる改革成功のための要件として、全学に行き渡る強力なトップマネジメントに加え、組織の全構成員が再生のため何でもやろうという意思の統一、結束があることである。「ベクトル」を合わせることが改革の前提なのだが、現実に窮地に陥らないと改革に向けての意識のベクトル合



わせがなかなか難しい。

企業経営の場合、窮地に陥る前に経営者は債権者に対して、事前に相談し対策を共に講じるべきであると言われているが、現実はそのようにはなっていない。意思決定する立場にある経営者にはこれが難しい。自ら首を差し出すことと同じであるので、行き着くところまで行き着いて、最終的に破綻にいたるケースがほとんどである。

ペンシルバニア大学の場合、理事会は再建のため新たな学長を招聘、学長は学内全体を巻き込む戦略作りに相当のエネルギーと時間を費やしている。この場面で最も重要なことは、学内においてそれぞれが「共通の言葉」で議論し語り合えるかどうかということである。

全米に4000余の大学があるが、RCMシステムを運用している大学は多くない。ペンシルバニア大学を始めデューク大学、ヴァンダービルト大学、ハーバード大学、イリノイ大学、ミシガン大学、ミネソタ大学、南カリフォルニア大学、インディアナ大学などの少数の「大規模」大学である（Strauss 2002）。導入の経緯、直面した「危機」の態様こそ異なるが、大学財政が破綻に瀕したこと、強力なトップマネジメント、意識の統一、トップランナーとなる看板学部の存在など、その必然性には共通なものがある。

図表5 収入構造 UPenn

(金額単位:百万ドル)

		2004	2003	2002	2001	2000	1999	1998	1997	1996
Revenue & other support:	經常収入									
1 Tuition & fees, net	授業料	519	488	454	433	398	375	350	332	308
2 Commonwealth appropriations	州政府交付金	43	44	42	41	38	37	36	36	36
3 Sponsored programs	受託研究収入	679	647	580	503	465	419	355	309	304
4 Contributions	寄附	89	101	93	83	76	77	61	66	69
5 Investment income	投資収益	166	179	182	197	180	148	142	93	86
6 Hospitals & physician practices	病院収入	1950	1779	1754	1677	1618	1569	1472	1203	998
7 Sales & services of auxiliary enterprises	付随事業	91	86	67	72	78	73	70	66	75
8 Other income	その他	133	123	131	125	109	99	93	76	69
9 Independent operations	独立採算事業	55	52	49	53	46	27	16	15	13
11 (1 ~ 10)	小計	3723	3500	3351	3183	3007	2823	2595	2197	1957
Expenses:	經常支出	3716	3472	3311	3107	3010	2960	2629	2166	1913
Program										
12 Instruction	教育費	721	679	625	572	552	501	449	422	407
13 Research	研究費	549	531	486	428	388	335	292	249	238
14 Hospitals & physician practices	うち病院経費	1908	1752	1714	1642	1648	1761	1561	1198	966
15 Auxiliary enterprises	付随事業	105	99	87	85	81	76	71	73	84
16 Other educational activities		119	108	99	95	82	76	74	67	65
17 Student services	学生サービス	38	37	38	35	34	31	27	24	22
Support										
18 Academic support	教育研究支援	57	51	51	53	53	47	44	40	37
19 Management & general	管理運営	163	163	154	141	122	104	95	81	80
20 Independent operations	独立採算事業	56	51	55	55	50	28	15	13	13
21 (12 ~ 20)		3716	3472	3311	3107	3010	2960	2629	2166	1913
22 Increase in net assets...	經常収支戻	7	28	40	76	-3	-137	-34	31	45
Nonoperating revenue, net gains, reclassifications & other:										
23 Gain on investment, net	投資利益	437	55	-85	32	-145	239	222	363	197
24 Investment income...		-55	-54	-33	-11		19	51	71	57
25 Contributions	うち寄附	165	147	204	176	157	119	171	63	58
26 Additional minimum pension liability		2	-5				-4	-19		-108
27 Income from discontinued operations		3	1		-4			-23	-5	2
28 Net assets released from restrictions										
	基本資金増減	552	144	86	193	12	373	402	492	206
29 Increase in net assets (22 ~ 28)	純資産増分	559	172	126	269	9	237	367	524	251
Net assets, beginning of year	期首純資産	5328	5156	5031	4762	4753	4516	4148	3494	3243
Net assets, end of year	期末純資産	5888	5328	5156	5031	4762	4753	4516	4018	3494

## 参考文献

- 阿曾沼明裕、濱中義隆、両角亜希子 2005, 「間接経費・オーバーヘッド」『国立大学財務・経営センター研究紀要 第9号』(p109~125)
- 梅田守彦 2001, 「アメリカの大学における予算管理の技法について」『三田商学研究』第44巻第3号(p111~122)
- 島一則 2006, 「米国州立インディアナ大学におけるResponsibility Center Budgetingに関する事例紹介報告書」平成17年度~平成19年度 日本学術振興会科学研究費補助金若手研究(B)研究成果報告書「米国国立大学におけるRCB/RCMの実態と国立大学への応用可能性に関する研究」(課題番号17730480)
- Strauss, Jon C Curry, John R 2002, "Responsibility Center Management" NACUBO
- 羽田貴史 2004, 「企業の大学経営と集権的分権化」『大学論集』第34集(2003年度)広島大学高等教育研究開発センター(p21~40)
- Massy, William F. ed. 1996, "Resource Allocation in Higher Education" Ann Arbor: University of Michigan Press.
- 丸山文裕 1998, 「80年代以降のアメリカ高等教育財政」『高等教育のシステムと費用負担』平成7年度~9年度 科学研究費補助金 基盤研究(A)(1)研究成果報告書(課題番号07301033)(p189~198)
- 丸山文裕 2001, 「経済好況下でのアメリカの高等教育」『高等教育政策と費用負担』文部科学省科学研究費補助金最終報告書 基盤研究(B)(1)(課題番号10400006)(p501~510)
- 両角亜希子 2006, 「米国都市型大学における地域コミュニティとの関係」『三田評論』2006年11月号(p24~29)
- 山田礼子 2002, 「アメリカにおける管理運営モデルの変遷と高等教育機関への応用」『大学評価』第1号(p91~104)