

大学経営政策研究

第10号 (2020年3月発行) : 1-17

大学の財務マネジメントの実態と課題

—財務担当理事調査の分析から—

両 角 亜希子

大学の財務マネジメントの実態と課題

—財務担当理事調査の分析から—

両 角 亜希子*

Perspectives of Finance Directors on the Current Status and Issues of University Financial Management

Akiko MOROZUMI

Abstract

The circumstances surrounding the financial management of universities constitute an important academic issue that has not yet been clarified. Regarding this issue, this paper addresses three primary findings. First, although many universities have already conducted financial and management analysis to some extent, few directors believe their universities' efforts are sufficient. In particular, issues related to teaching and learning, such as the appropriate number of classes offered at the university, have rarely been analyzed. Second, it appears that the financial directors' efforts have far more impact on financial management than in other university systems. The importance of improving the support system of the finance director and communication with the directors in charge of education became clear. Third, research has shown that improving financial analysis and management has a significant effect. However, this effect is limited as is the scope for improving university finances with management efforts alone.

1. はじめに

大学の財務運営は難しさを増している。運営費交付金や私学経常費補助金等の削減と競争的な配分の増加、18歳人口の減少などを背景とした収入確保のあり方が大きな課題となると同時に、教育研究活動や国際化・地域貢献などの活動の高度化が求められており、その実現を目指せば必然的に支出も増える。経常的な運営資金の減少と競争資金化は、安定的な運営を難しくするとどまらず、学内の資金管理の複雑化ももたらしている。説明責任が重視される中で、大学に投入された資源の効果を示すことが求められる傾向も強まっている。

こうした厳しい財務をめぐる現状の実態は国立大学を中心に明らかにされてきたが、近年の変化、あるいは公立大学や私立大学においては十分ではないし、そうした諸課題に対して、大学はど

* 東京大学大学院教育学研究科 准教授

のように対処していけばよいのかという将来を見据えた観点からの検討は必ずしも十分に行われてこなかった。個々の大学はどのような財務運営上の課題感を抱えて、どのようにそれを克服しようとしているのか。財務マネジメントを改善することで、どの程度の効果がみられるのか。これまでは大学の類型などの諸条件による財務状況や財務構造の違いに対する関心が高い一方で、学内での財務マネジメントの内容、あるいはその責任者である財務担当理事の仕事との関係で論じられることもほとんどなかった。本稿では、こうした観点から実態を把握し、将来に向けた改善策を具体的に考えることを目指している。

2. 先行研究と本稿の分析課題

(1) 先行研究の検討

大学の財務運営に関しては、これまでも、国立大学を対象として、国立大学財務・経営センターが『国立大学の財務運営の実態に関する全国調査』を2004年、2006年、2008年、2014年に行い、財務諸表だけではわからない詳細な財務状況や財務管理の実態を明らかにし（島 2012、山本 2011など）、多くの報告書も出されている¹。大学類型ごとの収支状況の違いだけでなく、財務諸表からはわからない管理会計の観点から重要な点を多く解明してきた。たとえば、基盤的な財源が減少する中で、学内資源配分においてもトップダウンの戦略的・重点的な配分が増えてきたこと、予算編成においても増分主義からゼロベース予算が増えてきたことなどの、全体傾向や大学類型別の傾向が詳細に明らかにされてきた。公立大学については、研究自体が限られているが、大学ごとにどのような点で財務構造が異なるのかが明らかにされている（渡部 2012）。

私立大学を対象として、日本私立学校振興・共済事業団が1993年から5年ごとに「学校法人の経営改善方策に関するアンケート」を過去6回、実施し報告書が出されている。最新の調査は2018年に行われた。以前は財務運営の実態について調査されていたが、この数回は財務運営に関する質問自体が削除されてしまい、私学全体の財務運営の実態や課題が把握しづらい状況にある。10年前の調査だが、私立大学の財務運営について包括的に検討したのは、私学高等教育研究所が2009年に実施した「私立大学の財務運営に関する実態調査」である。私立大学協会加盟校のみを対象とした調査だが、大学によってどのような財務マネジメントを行っているのかの違いが明らかにしているものの、財務分析や管理を充実させることの効果については明確な結論は確認されていない。たとえば、人件費比率、定員充足状況、消費支出の管理に対して、構成員の課題共有が大きく影響を与えていることが明らかになった一方で、財務管理の工夫やリーダーシップの影響は確認されていない（両角 2011）。一時点での関係のみでなく、2009年の財務分析や管理が2年後の財務状況の変化に与えた影響も検討されているものの、やはり明確な傾向は見出されていない（両角 2013）。

また、大学への資源配分の変化は教員の教育研究活動に与えており、その影響について検討するものもある（藤村 2017、藤村 2018、水田 2018など）。基盤的経費という安定的な財源が減ることで、研究生産性や研究継続性、教育活動に対して大きな支障をきたしていること、大学間格差が生じていることなどを指摘し、補助金政策に対して見直しを迫っている。

大学の財務運営に対する研究、とくに国立大学を対象としたものについては、法人化後の政府の

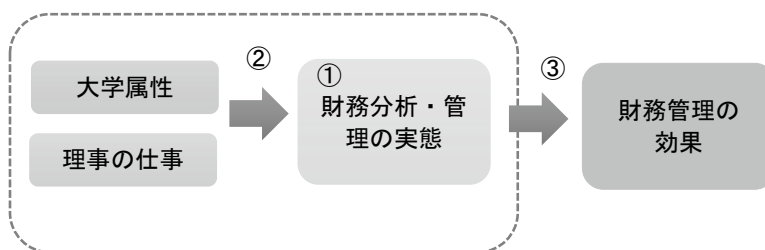
補助金配分政策に対する批判（小林 2015など）が背景にあることが多く、そのインプリケーションは大学というよりは政策に対して向けられがちである。そうした視点自体はきわめて重要で不可欠であるが、それだけでは不十分である。大学の経営には改善の余地が大きいのではないかという財務省などからの批判に向き合うためにも、大学の努力が足りないのか、大学の努力を超えた状況にあるのかを検討する必要がある。また、実際にそうした経営環境下で経営を行い、今後の財務運営をどうすべきか、悩んでいる大学にとって参考になる知見を発見するためにも、大学の財務マネジメントの充実による改善可能性やその限界を検討しておくことは不可欠である。そもそもこの10年ほどで財務状況の厳しさは格段に増してきたものの、近年は財務マネジメントの実態自体が十分に明らかにされておらず、それらの情報を丁寧に記述すること自体に学術的な研究として大きな意義がある。

なお、大学の規模や立地などの属性は、大学の財務運営に大きな影響を与えているものの、大学の努力で容易に変えにくい。そうした諸変数の影響を取り除いたうえでも、どのような経営努力が効果につながっているのかが明らかにならなければ、大学にとっては参考にならないため、こうした点にも留意して分析を行った。

(2) 本稿の分析課題とデータ

こうした問題意識から、分析の枠組み（図1）に基づき、3つの分析課題を設定した。大学の財源の違いやそれがもたらす影響などを検討するのであれば、設置形態別に状況が大きく異なり、それぞれの対象別に検討する必要があるが、財務分析・管理はどのようなタイプの大学でも必要であり、本稿ではまず全設置形態の大学を分析対象とし、設置形態別の傾向の違いも含めて検討する。設置者別にさらなる詳細分析もあわせて行われる必要があるが、紙幅の都合もあり、今後の課題とすることでここでは扱わない。

図1 分析の枠組みと分析課題



分析課題①：大学での財務分析・管理の実態はどのようになっているのか

分析課題②：それらは、大学属性や理事の仕事によってどのように異なっているのか

分析課題③：財務管理・分析を充実させることの効果・影響をどのように考えるのか

この分析課題を検討するために用いるのは、2019年2月に東京大学大学経営・政策研究センターが実施した「大学の財務運営に関する理事調査」である。全国公私立大学の財務理事を対象として

実施し、319校が回答し、回収率は42%であった（表1）。調査票の内容や全体・設置形態別の単純集計は、ウェブサイトにも公表されている²。

表1 回答校と回答率

	合計	国立	公立	私立
回答数	319校	45校	46校	228校
回収率	42%	50%	56%	39%

3. 財務分析・管理の実態

まずは、一つ目の分析課題にこたえるため、ここでは、財務分析・管理の実態、目標指標の作成・活用の状況、部局への管理と調整の3点に注目してみていく。

(1) 財務分析・管理の実施状況

財務分析・管理の実施状況を表2に示した。「十分に実施」「実施しているが不十分」「実施していない」の3件法で尋ねたが、「十分に実施」の回答に着目すれば、多くても3割弱であり、ほとんどの項目は「実施しているが不十分」が多く、財務分析・管理を十分にできていないと認識している大学が過半数である。詳しくみると、全体分析では、中長期の財務シミュレーションは「十分に実施」が27%、「ある程度実施」が63%、財務比率による改善策の検討は「十分に実施」が18%、「ある程度実施」が66%などである。他大学とのベンチマーキングは、「十分に実施」が12%、「ある程度実施」が47%で実施度は低めである。詳細分析については全体分析よりは実施度が低く、「十分に実施」は費目別分析で13%、学部ごとの予算編成・管理・財務分析で16%に過ぎない。「実施していない」大学も費目別分析で25%、学部ごとの分析等で30%である。学生1人当たり分析による改善策の検討、適正コマ数の分析など、教学に関連した財務分析は、さらに実施度が低い。「実施していない」大学がいずれも59%と過半数を占め、設置形態を問わずあまり実施されていない。

設置者別の違いについては、国立大学で中長期財務シミュレーションや他大学とのベンチマーキングなどを最も実施している。運営費交付金の割合が高く、その減少が著しいために、そうした分析が不可避の状況であることを示唆している。学部別の予算編成・管理・財務分析の未実施割合が国立で最も低いのも、厳しい状況下で、学内資源配分のあり方の見直しをしていることが伺える。公立はいずれの項目の実施度も低い傾向がみられた。大学により事情は異なるが、国立や私立ほど急速な外的変化が起こっていないためと考えられる。

表2 設置形態別の財務分析・管理の実施状況

項目		設置者	十分に実施	実施しているが不十分	実施していない
全体分析	中長期の財務シミュレーション *	国立	32%	59%	9%
		公立	20%	57%	24%
		私立	28%	64%	7%
		全体	27%	63%	10%
	財務比率分析による改善策の検討 ***	国立	23%	61%	16%
		公立	2%	50%	48%
		私立	20%	70%	10%
		全体	18%	66%	16%
	他大学とのベンチマーキング ***	国立	32%	52%	16%
		公立	4%	33%	63%
		私立	9%	49%	42%
		全体	12%	47%	41%
詳細分析	費目別の詳細分析	国立	16%	57%	27%
		公立	11%	61%	28%
		私立	13%	63%	24%
		全体	13%	62%	25%
	学部ごとの予算編成・管理・財務分析 ***	国立	14%	67%	19%
		公立	4%	31%	64%
		私立	18%	57%	25%
		全体	16%	54%	30%
教学関連分析	学生1人当たり分析による改善策の検討 *	国立	7%	39%	55%
		公立	4%	17%	78%
		私立	3%	41%	56%
		全体	4%	37%	59%
	適正コマ数の分析 *	国立	2%	30%	68%
		公立		22%	78%
		私立	6%	40%	54%
		全体	4%	36%	59%

(注) 設置形態別のカイニ乗検定を行った。*** 0.1%水準、** 1%水準、* 5%水準で有意(以下同様)。

(2) 目標指標の作成・活用の状況

続いて全学単位の目標指標についてみていく。第3期中期目標期間における運営交付金の重点支援スキームでは、評価指標(KPI)を設定し、その達成状況の評価により、運営費交付金の配分率に影響することになり、非常に多くの評価指標が作成・活用されている³。また、私立大学の中期計画の調査によれば、中期計画を策定している私学の約7割で数値目標を持っており、1割の大学ではほぼすべての項目で数値目標を掲げており(両角 2020)、数値目標の乱用ともいえる状況になりつつある。過剰で不適切な測定は様々な弊害をもたらし、避けねばならないが(ミュラー 2019)、カギとなる指標の現状と目標を把握することは学内での課題共有、それに向けた努力を促すうえで、効果があるはずである。表3には、全学単位での主な経営目標の設定率を示したが、結果はやや意外なものであった。入学定員充足率については、私立で88%、国立で73%が設定しているが、公立では32%に過ぎない。私学では経営に直結する指標として重要な意味があり、また近年は定員管理の厳格化で国立でも注視するようになってきているが、小規模校が多い公立でその需要は低いのだと考えられる。人件費比率などの経営目標指標の設定率は国公立で特に低い。たとえば、人件費比率は、私立では66%の大学が目標を設定しているが、国立で18%、公立で13%設定されるにすぎない。教学関連指標である、ST比、教員1人当たりコマ数、大学全体での授業開講数の設定率はさらに低い。教員1人当たりコマ数は私立では63%が設定しているが、国立で9%、公立で13%に過ぎない。大学全体での授業開講数は、国立で14%、公立で9%、私立で28%しか目標として設定していない。これらは実際に財務に大きく影響を及ぼすにもかかわらず、教育条件として考えられがちで、経営指標とみなされていない実態が明らかになった。

表3 全学単位の目標指標の設定率

経営指標										教学関連指標										
入学定員充足率 ***				人件費比率 ***				事業活動 収支差額 比率	専任教員1人当たり学 生数 ***				専任教員1人当たり担 当コマ数 ***				大学全体での授業開講 数 **			
全体	国立	公立	私立	全体	国立	公立	私立	私立	全体	国立	公立	私立	全体	国立	公立	私立	全体	国立	公立	私立
78%	73%	32%	88%	52%	18%	13%	66%	61%	26%	5%	11%	33%	49%	9%	13%	63%	23%	14%	9%	28%

(注)目標の有無について、ある・ない・不明で回答してもらい、そのうちの「ある」の割合を示した。

経営指標をどのように作成・活用しているのかを表4に示した。以下では、「おおいにあてはまる」と「ややあてはまる」を合わせた数値である肯定回答の割合に着目してみていく。作成については、「過去からの推移で目標設定」というのが最も多く、国立では77%、公立では63%、私立では80%となっている。設置者別の違いを見ると、国立は「ベンチマーク校との比較」から作成し、私立では「私学事業団の指標」「全国平均を参考に」作成する傾向がみられる。国立大学は大学の類型によって収支構造などが大きく異なっているため、全国平均との比較がほとんど意味をなさないからである。作成した経営指標について、72%の大学で「理事は定期的に確認」し、67%の大学で「実績とのずれの要因分析」を実施している。しかし、「重要な経営指標を教職員の到達目標として活用」する大学は42%、「経営指標の達成度を部局の配分等に影響」は28%と必ずしも多くの大学でそのまま活用されているわけではない。経営指標の活用は国立で最も熱心である。「教職員の到達目標として活用」は国立55%、公立33%、私立42%であり、「達成度を部局への配分に影響」は国立43%、公立17%、私立27%である。近年、様々な競争的補助金も達成度が数値指標によって評価される傾向があるだけでなく、国立や私立では設定している経営指標の達成状況が基盤的な運営費交付金や私学経常費補助の金額に影響を与えるので、学内に対しても、同じ手法で管理することで、大学全体の目標指標の達成状況を高めたいという思惑がうかがえる。

(3) 部局への財務管理と調整の状況

続いて、部局や構成員への財務管理と調整についてみていく(表5)。「部局への予算配分の削減を5年以内に実施」した大学は72%、「部局から新規事業を提案させ、評価・配分」する大学は75%に及んでいる。「教職員の新規採用・承認」「入学定員充足率の目標設定」で本部とのやり取りをする大学もそれぞれ84%、82%であり、部局との調整・部局への管理は多くの大学で行われている。また、「構成員に対して財務状況を丁寧に説明」する大学も82%で、「教職員が財務状況・方針を理解」する大学も64%、「教学側が財務状況を無視して要求」するは40%と、構成員に対する理解・共有も進みつつある。

「新規事業の提案」「教職員の新規採用や昇任」「入学定員目標設定」など、様々なタイミングで、本部と部局のやり取りを熱心に行っているのは、国立大学である。部局や教員の立場から見れば、よりよい学生を取りたいので合格者数は低めに設定したいが、本部の経営的な観点からみれば、この程度の数までは合格させてもらわないと4年間の財政状況に影響を及ぼすといったように、それぞれの利害が異なり、両者の理解促進や調整のプロセスが不可避である。そうした傾向は一般に財政状況が厳しいほど切実になるため、国立で最も実施されており、公立で最も実施されていな

表4 経営指標の作成・活用の工夫

項目		設置者	おおいに当てはまる	やや当てはまる	あまり当てはまらない	全く当てはまらない	(参考) 肯定回答の割合
作成	経営指標は過去からの推移で目標を設定	国立	11%	66%	20%	2%	77%
		公立	22%	41%	28%	9%	63%
		私立	20%	59%	16%	4%	80%
		全体	19%	58%	19%	4%	77%
	文科省や私学事業団の指標を活用 ***	国立	11%	31%	49%	9%	42%
		公立		7%	48%	46%	7%
		私立	21%	61%	16%	2%	82%
		全体	17%	49%	25%	9%	66%
	経営指標の全国平均を参考に経営目標を設定 ***	国立	2%	22%	62%	13%	24%
		公立		26%	37%	37%	26%
		私立	7%	52%	33%	7%	59%
		全体	6%	44%	38%	13%	50%
	各部局の自己申告をもとに目標を設定	国立	2%	39%	34%	25%	41%
		公立	4%	33%	35%	28%	37%
私立		4%	33%	41%	23%	37%	
全体		3%	34%	39%	24%	37%	
ベンチマーク校との比較から経営指標を設定 **	国立	13%	40%	33%	13%	53%	
	公立	2%	26%	33%	39%	28%	
	私立	5%	30%	46%	20%	34%	
	全体	6%	31%	42%	22%	36%	
活用	経営指標を理事が定期的に確認	国立	30%	50%	20%		80%
		公立	17%	48%	28%	7%	65%
		私立	22%	50%	22%	6%	72%
		全体	22%	50%	23%	5%	72%
	経営指標の目標と実績を比較し要因分析を実施	国立	16%	50%	27%	7%	66%
		公立	9%	46%	39%	7%	54%
		私立	18%	51%	25%	5%	69%
		全体	17%	50%	28%	6%	67%
	重要な経営指標は教職員の到達目標として活用	国立	14%	41%	32%	14%	55%
		公立	4%	28%	46%	22%	33%
		私立	8%	34%	44%	14%	42%
		全体	8%	34%	42%	15%	42%
	経営指標の達成度を部局への配分等に影響	国立	7%	36%	41%	16%	43%
		公立	2%	15%	59%	24%	17%
		私立	5%	22%	53%	21%	27%
		全体	5%	23%	52%	20%	28%

(注) 肯定回答の割合は「おおいに当てはまる」と「やや当てはまる」の合計値。以下同様。

い。財務運営の厳しさは、「部局への予算配分の削減を過去5年以内に実施した」が国立91%、公立53%、私立73%と、国立で顕著である。逆に、「部局の予算要求案を執行部のみで検討」は公立で最も多い(国立47%、公立53%、私立42%)。厳しいやり取りが少なく、部局の要求が比較的通りやすいので執行部の検討に委ねられる状況を示していると考えられるが、そうした本部と部局の調整が少ないためか、「教学側が財務状況を無視して要求」「学内の横並び意識が強い」は公立で最も多い。

「教職員に対して財務状況を丁寧に説明」も国立で最も実施されている。国立98%、公立76%、私立80%であり、国立ではほぼすべての大学で説明に努めているが、「教職員の財務状況・方針の理解」は、国立62%、公立51%、私立67%となっている。

表5 部局・構成員への財務管理と調整

項目		設置者	おおいに当てはまる	やや当てはまる	あまり当てはまらない	全く当てはまらない	(参考) 肯定回答の割合
予算関係のやり取り	部局への予算配分の削減を過去5年以内に実施した ***	国立	62%	29%	2%	7%	91%
		公立	24%	29%	33%	13%	53%
		私立	29%	43%	22%	5%	73%
		全体	33%	39%	21%	7%	72%
	部局から新規事業を提案させ、評価・配分している	国立	44%	40%	11%	4%	84%
		公立	22%	44%	24%	9%	67%
		私立	22%	52%	20%	6%	74%
		全体	25%	49%	19%	6%	75%
	部局からの要求が理事などに個別に寄せられる ***	国立	13%	67%	20%		80%
		公立	7%	40%	38%	16%	47%
		私立	9%	33%	43%	15%	42%
		全体	10%	39%	39%	13%	48%
部局の予算要求案は執行部のみで検討	国立	13%	33%	40%	13%	47%	
	公立	13%	40%	36%	11%	53%	
	私立	8%	34%	46%	13%	42%	
	全体	9%	35%	44%	12%	44%	
教員の個人研究費の金額は全学で決まっている ***	国立	49%	16%	20%	16%	64%	
	公立	62%	27%	11%		89%	
	私立	76%	17%	6%	1%	92%	
	全体	70%	18%	9%	3%	88%	
その他やり取り	教職員の新規採用や昇任の際に本部とやりとり ***	国立	78%	18%	4%		96%
		公立	51%	24%	13%	11%	76%
		私立	44%	40%	13%	3%	84%
		全体	50%	35%	12%	4%	84%
入学定員充足率の目標設定には本部も関与	国立	56%	33%	7%	4%	89%	
	公立	35%	33%	19%	14%	67%	
	私立	48%	36%	12%	4%	84%	
	全体	47%	35%	12%	6%	82%	
教職員への説明と理解	教職員に対して財務状況を丁寧に説明 *	国立	29%	69%	2%		98%
		公立	13%	62%	24%		76%
		私立	29%	51%	19%	1%	80%
		全体	26%	55%	17%	1%	82%
	教職員は財務状況・方針を理解	国立	11%	51%	38%		62%
		公立	7%	44%	44%	4%	51%
		私立	8%	59%	32%	1%	67%
		全体	8%	56%	35%	2%	64%
	教学側は財務状況を無視して要求してくる	国立	7%	31%	58%	4%	38%
		公立	2%	38%	58%	2%	40%
		私立	4%	36%	52%	8%	40%
		全体	4%	36%	53%	7%	40%
学内の横並び意識が強い	国立	9%	44%	40%	7%	53%	
	公立	9%	47%	33%	11%	56%	
	私立	5%	47%	40%	7%	53%	
	全体	6%	47%	39%	8%	53%	

4. 財務分析・管理の規定要因

以上の分析では、財務分析・管理は全体的に十分に実施されていないことなどが明らかになったが、どのような大学で財務分析・管理を充実させる傾向があるのだろうか。これまでみてきた設置形態の違いにとどまらず、大学の規模や立地といった属性も一定の影響を与えていると考えられるし、財務担当理事やその支援体制など、大学のやり方や担当者の知識・能力などによって異なっていることも考えられる。そこで、本節では、表2でみた7つの項目（財務分析・管理の実施状況）を従属変数とした重回帰分析を行った（表6）。

大学属性については、これまでの指摘通り、公立で財務分析をしていない傾向は、財務比率分析、部門別収支作成と予算反映、学部別の予算編成・管理で確認できた。国立では学部別の予算編成・管理は私立より行っている。大学の規模については、規模が大きいほど財務分析をする人的な余裕があ

表6 財務分析の実施度の規定要因（重回帰分析結果）

従属変数：財務分析・管理の実施度 (1：実施していない～3：十分に実施している)		全体分析			詳細分析			教学関連分析		
		中長期の財務シミュレーション	財務比率分析による改善検討	他大学とのベンチマーキング	費目別の詳細分析	学部ごとの予算編成・管理・財務分析	学生1人当たり分析による改善策検討	適正コマ数の分析		
	(定数)	ベータ	ベータ	ベータ	ベータ	ベータ	ベータ	ベータ	ベータ	
設置形態	国立	-.072	-.090	.119	.029	.169	* .112	-.077		
(ref私立)	公立	-.108	-.294 ***	-.041	.008	-.267 ***	-.010	-.097		
学生数 (ref1000人未満)	1000～3000人	-.013	-.003	.041	-.007	-.158 *	-.043	-.046		
	3000～5000人未満	.024	-.004	.096	-.108	-.145 +	.043	-.034		
	5000～10000人未満	.143	.071	.148 +	-.065	-.265 **	.043	-.064		
	1万人以上	.060	-.009	.141	-.019	-.148 +	.079	.029		
大学立地	三大都市圏内ダミー	-.086	.078	+.109	+.174 *	.027	.123 +	.112 +		
	政令指定都市・23区ダミー	-.005	-.012	.030	-.091	-.065	-.093	-.167 *		
課題認識	財政課題(※1)	-.079	.089	-.001	-.082	-.244 *	-.135	-.117		
	学内調整課題(※1)	-.088	-.122	.002	-.058	.032	-.093	-.081		
	学生確保課題(※1)	.028	.021	.043	-.035	.121	.232 *	.164		
コミュニケーション頻度	教学系役職者(※2)	.000	.163 *	.119	-.009	-.072	-.071	.116		
	都局長(※2)	.167 *	-.010	-.038	.043	.068	.018	-.088		
	一般教員(※2)	-.032	.038	.056	.136 +	-.058	.168 *	.174 *		
	他大学の財務担当理事と意見交換することがある(※3)	.129 +	.010	.126 +	.158 *	.090	.028	.075		
支援体制	理事等をサポートする機関やスタッフは充実(※3)	.213 ***	.225 ***	.161 *	-.040	.094	.106	.176 **		
	理事長や学長は財務理事の仕事を支援(※3)	.122 +	.114 +	.002	.134 *	.071	.054	.060		
知識獲得度	自大学の知識(※4)	.137 +	.129 +	-.057	.203 **	.167 *	-.044	-.009		
	他大学の事例(※4)	-.068	-.049	.069	-.187 *	-.090	.130 +	.086		
F 値		3.886 ***	5.135 ***	3.927 ***	2.331 **	3.315 ***	1.844 *	3.562 ***		
調整済み R2 乗		.171	.229	.173	.087	.143	.057	.155		

(注) *** 0.1%水準、** 1%水準、* 5%水準、+ 10%水準で有意

(※1)は、大学の財務上の課題12項目について、因子分析(最尤法、プロマックス回転)によって、以下の3変数を作成した。

(※2)は、週2-3回以上=6、週1回=5、月2-3回=4、月1回=3、年数回=2、年に1回未満=1

(※3)は、大いに当てはまる=4、やや当てはまる=3、あまり当てはまらない=2、全く当てはまらない=1

(※4)は、充分身につけている=4、ある程度身につけている=3、やや不足している=2、かなり不足している=1

	因子		
	財政課題	学内調整課題	学生確保課題
将来にわたる財政の持続可能性の確保	.699	.224	.390
施設整備や更新の余裕がない	.645	.271	.189
人件費を削減したいがうまくいかない	.516	.397	.386
借入金とその返済が負担	.290	.166	.047
学部自治が強く学内資源共有やコスト抑制が難しい	.238	.516	-.028
国際化やICT化などのコスト増が負担	.302	.481	.087
専門職大学院が財務上の負担に	.168	.422	-.130
定員管理の厳格化で収入減に	.052	.359	-.058
入学者が安定的に確保できない	.420	-.293	.817
学生の離学者が多いことが課題に	.067	-.015	.384

るため、より充実した分析を実施しているのではないかと、あるいは、組織が複雑化するので、学部別の分析や管理の必要度が高いのではないかと予想していたが、そうした関係性は確認できなかった。総じて規模の影響はほとんど見られなかった。ほぼ唯一確認されたのは、学部別の予算編成・管理だが、むしろ1000人未満で最も実施されており、5千～1万人規模で最も実施されていないという結果であった。立地の影響はある程度あるものの、比較的小さい。大都市ほど分析できており、たとえば、三大都市圏に立地している大学ほど「費目別の詳細分析」「他大学とのベンチマーキング」を実施していた。様々な団体による説明会や勉強会などの機会が都市部ほど多いことは影響を与えていると考えられる。しかし、「適正コマ数の分析」については、政令指定都市や23区以外に立地する大学でより

取り組まれており、経営が厳しさを増す中で、コストを削減するための様々な分析が行われていることを示していると考えられる。大学の財政に対する課題意識が強いほど、様々な分析を熱心に実施していると予想したが、結果は異なり、全体分析の実施度には何の影響も与えていなかった。なぜ影響がないのか、様々な可能性について検討し、分析を行ってみたが、原因は不明であり、今後、インタビュー調査などでその原因を探っていく必要がある。また、学生確保の課題があるほど、学生1人当たり分析が実施されており、必要に迫られた結果と考えられるが、学部別の管理・分析は、財政の持続可能性などの課題観が低い大学でより実施されていた。大学全体の収支構造に大きな課題感がない状況で、学部ごとの予算編成が実現しやすいことを示していると考えられる。

理事の仕事については、教学とのコミュニケーションは財務分析の促進と深く関係している。たとえば、教学系役職者とコミュニケーション頻度が高いほど、財務比率分析による改善策検討が実施されているし、部局長とのコミュニケーション頻度が高いほど中長期の財務シミュレーションを行っている。また一般教員とのコミュニケーション頻度が高いほど、学生1人当たり分析による改善案の検討、適正コマ数の分析、あるいは費目別の詳細分析が行われている。学外での理事のコミュニケーションも一定の効果がある。外部研修などで、他大学の理事と意見交換をしているほど、費目別分析、ベンチマーキング、中長期の財務シミュレーションが行われている。きわめて大きな影響がみられたのが理事のサポート体制である。とくに中長期の財務シミュレーション、財務比率分析による改善案の検討、適正コマ数の分析に大きく影響していた。大学の規模の影響は見られなかったが、規模に関わらず、そうした理事を支援する人的資源の充実度合いが、充実した分析を可能としているといえる。支援体制という点では、理事長や学長などによる財務担当理事の仕事への支援も大切である。影響力はあまり大きくはなかったが、そうしたトップの支援があるほど、費目別の詳細分析、中長期の財務シミュレーション、財務比率分析による改善案の検討が行われていた。執行部が一つのチームとなり、協力関係を構築することの重要性を示しているといえる。理事自身の知識の獲得度も一定の影響が確認された。財務担当理事は学内出身の場合もあれば、学外出身の場合もあり、そのバックグラウンドは多様であるが、理事が自大学の知識を持つことは、費目別分析、学生1人当たり分析などを、他大学の事例を知ることは学生1人当たり分析による改善策の検討を促進させていることがわかった。他大学の事例を知る理事の大学ほど、費目別分析が行われていないという結果であった。必要度を感じるからより不足感を感じていることを示している可能性が考えられる。

5. 財務分析・管理の効果・影響

以上みてきたように、大学は様々な財務分析・管理を行っており、それは究極的には財務改善を目指して行われていることは明らかであろう。しかしながら、財務分析・管理を行うことの効果はそれほどすぐに効果として現れるとは考えにくく、一定のタイムラグを生じるものだと考えられる。同じような財務分析・管理を行っても、大学の規模によって効果の出方が異なるかもしれないし、財務状況が良い大学で実施する場合と、すでに悪化した場合で実施する場合では、何が効果を与えるのか、どの程度の効果があるのが異なることも想像される。財務分析・管理の熱心度は、そ

の大学がどの程度、財務上の課題を強く認識しているかを示す代理変数という面も持つ。効果にも主観的な効果と客観的な効果など様々なレベルがある。つまり、今回の一時点のアンケート調査のデータ分析から、効果をとらえようとするのはきわめて難しく、一定の限界があることを理解しておく必要がある。最終的に財務状況の改善につながるかは、様々な諸要素が絡み合うので、ここでは難しい財務課題に着手できることに対して、財務分析・管理を充実させることが影響を与えるのかを試行的に検証してみることにした。難しい財務課題に着手するどころか、表立って検討することさえできない大学とそれを実現に移せる大学の違いは、財務担当責任者にとっては大きな効果の違いといえるのではないかと考えられるためである。

表7には、大学の経営にとってきわめて重要だが、同時に難しい判断を求められる教職員数の見直し、学納金に対する考え方を示した。教職員数の見直しは39%の大学がすでに着手しているが、着手したいができていないのが44%、対応を考えていないのが17%であり、国立で最も着手が進んでいる。学納金については値上げをそもそも考えていないか、値上げせざるを得ないかのどちらの考え方に近いかを選んでもらったが、値上げは考えていないのは36%、どちらもいえないが25%、値上げせざるを得ないと答えたのが38%で、値上げを考えていないのは公立に多い。

表7 難しい財務課題への対応

	教職員数の見直し ***			A. 学納金は値上げせざるを得ない⇔ B. 学納金値上げは考えていない ***				
	すでに改善に着手	改善に着手したい	特に対応は考えていない	Aに近い	ややAに近い	どちらもいえない	ややBに近い	Bに近い
国立	67%	23%	9%	4%	27%	27%	27%	16%
公立	15%	54%	30%		7%	20%	17%	57%
私立	38%	46%	16%	12%	34%	26%	11%	17%
全体	39%	44%	17%	9%	29%	25%	14%	22%

表7で示した変数を従属変数として、これまでみてきたような財務分析・管理がどのように影響を与えているのかを検討したのが表8である。上述のように、その影響の与え方は大学によって異なる可能性が考えられ、ここでは入学者が安定的に確保できているかどうか、という財務課題の有無によって、二グループにわけて、それぞれ同じ分析も行った。

まずは全体の結果から見てみよう。教職員数の見直しについては、表7で見たように国立で着手が進んでいるが、財務分析・管理という点で見れば、経営指標の目標と実績の比較・要因分析を行っている大学ほど見直しが進んでいるが、それ以外の分析の影響は全く見られなかった。学生確保に課題がある大学の場合、この変数のほかに、学生1人当たり分析による検討を実施している大学ほど、見直しが進んでおり、学生確保に課題のない大学の場合、この変数のほかに適正コマ数の分析を行うほど、教職員数の見直しを行う傾向がみられた。学生数の見通しがつきにくい大学では、何人の学生が確保できた場合に何人の教職員が必要かを検討することが必要であり、学生の確保が見通せる場合には、授業のコマ数やその分担がどうか、という教員の観点から教職員数の見直しが行われているということであり、よく理解できる話である。

表8 財務分析・管理を行うことの効果・影響

	全体 (N=319)		入学者確保に課題 (N=145)		入学者確保の課題なし (N=174)	
	教職員数の 見直し	学納金の値 上げ	教職員数の 見直し	学納金の値 上げ	教職員数の 見直し	学納金の値 上げ
(定数)	ベータ	ベータ	ベータ	ベータ	ベータ	ベータ
国立ダミー	.182 ***	-.212 ***	.150 **	-.091 ***	.237 **	-.241 ***
公立ダミー	-.096	-.331 ***	-.055	-.213 *	.009	-.314 ***
1000~3000人	.102	.045	.030	.113	.330 **	-.054
3000~5000人未満	-.021	.180 **	-.049	.173 +	.193 +	.171 +
5000~10000人未満	.098	.218 ***	.094	.160	.345 **	.212 +
1万人以上	.001	.257 ***	.006	.206 *	.243 *	.285 **
部局から新規事業を提案させ、評価・配分	-.033	.068	.068	.084	-.107	.047
教職員に対して財務状況を丁寧に説明	.009	.015	.065	.072	-.104	-.036
経営指標の目標と実績を比較し要因分析を実施	.223 ***	-.001	.172 +	.017	.223 **	.010
中長期の財務シミュレーション	.066	.106 +	.055	.109	.026	.110
学生1人当たり分析による改善策検討	.086	.103 +	.160 +	.020	-.001	.192 *
財務比率分析による改善策検討	.075	-.054	.102	-.156	.056	-.006
学部ごとの予算編成・管理・財務分析	.049	-.019	-.027	-.041	.116	-.017
費目別の詳細分析	-.097	-.094	.010	-.166	-.122	-.021
適正コマ数の分析	.063	-.025	-.117	.041	.257 **	-.088
F 値	4.692 ***	6.635 ***	2.087 *	1.660 +	4.096 ***	5.851 ***
調整済み R2 乗	.155	.218	.106	.067	.222	.307

学納金の値上げについては、国公立より私立で、また3000人以上の一定の規模がある大学で選択肢に入る傾向が明確に確認できる一方で、財務分析・管理の影響はあまり大きくない。全体では、中長期の財務シミュレーションと学生1人当たり分析を実施している大学ほど、授業料の値上げが視野に入る傾向が確認できる。学生確保に課題がある場合は、どのような財務分析・管理を行うかは、この考え方に全く影響がない。学生を十分に集められない時に、学納金のあり方で考えが及ばないのではないかと考えられる。他方で、学生確保に課題がない大学では、学生1人当たり分析による改善案の検討を行っているほど、授業料の値上げが視野に入っている。

いずれの被説明変数の分析においても、財務・分析管理は一定の影響は見られた。しかし、同時に、その影響はそれほど大きいとはいえない結果であった。また、学生確保に問題のない大学のほうが、財務分析・管理を行うことの影響が強くみられることも明らかになった。学生が集まらず、財務状況は悪化してしまっただけからは、財務分析・管理を行うことの効果には限界があることを示しているように思われる。それがクリアされた大学で、財務分析・管理を行うことは、大学経営において、様々な選択肢に着目し、それを具体的に検討することで、変革の可能性を広げる効果があるのではないかと、というのは今回の試行的な分析から言える結果である。

6. 結論と残された課題

本稿で明らかになった知見をまとめておきたい。分析課題①の検討からは、大学の財務分析・管理については、必要度は増しているにもかかわらず、少なくとも財務担当理事の意識でいえば、大学の財務分析・管理は十分に実施されていないことがわかった。特に教学にまたがる適正コマ数の分析などは、教員数、教室の稼働率など、財務にも大きな影響を与えるものの、そもそも財務課題として認識されていない課題も浮き彫りになった。

分析課題②の検討からは、そうした財務分析の充実に対して、大学属性の影響の影響もあるものの、理事の仕事等の影響が大きいことが明らかになり、一定の改善可能性があることを提示できた。とくに、財務理事の支援体制、財務理事自身の知識の獲得状況、教学側とのコミュニケーションの充実などが、どのような分析をどの程度行うのかに影響を与えていることがわかった。財務課題をより強く認識しているほど、財務分析・管理を熱心に行っているわけでもない実態も明らかになった。ただし、あくまでも主観によるものなので、客観的な財務情報を組み合わせることで、詳細な背景を探る必要がある。

分析課題③の検討からは、財務分析・管理を充実させることの効果や影響について考察し、試行的な分析を行った。今回の調査から財務分析・管理を充実させることの効果を検証することが難しいことにも言及したうえで、試行的な分析においては、難しい財務課題に着手し、選択肢に入れるうえで、一定の効果があることを示した。ただし、その効果はあまり大きいものでもなく、学生確保に課題がある大学では特に財務分析・管理を行うことの影響が明確に確認できないという結果であった。そうした状況下では、財務分析・管理ではなく、教育の充実、募集活動の充実などが優先され、そのほうが問題の解決に有効なのは明らかであり、当然の結果ともいえる。財務担当者と話をする、「財務分析・管理を行うのは手間がかかるが、その割に効果が見えにくい」という声をよく聞くが、それを意識させられる結果であった。それゆえに、分析課題①でみたように、財務分析は、ある程度実施はするものの、十分に実施する大学が限られているという面もあるとも考えられる。

本稿のはじめに述べた問題意識には十分にこたえられておらず、残された課題も多い。とくに、財務分析・管理の効果分析は、その解明に対する期待は高いものの、分析上の課題と限界もある。本稿では学生確保の課題の有無で検討したが、それ以外にも財務分析・管理の影響の与え方は、設置形態、大学の規模やその他の財務課題の有無によっても、異なっている可能性があり、そうした様々な前提を置いたうえで、どこに、どのような効果・影響があるのか、ないのかを丁寧に示していくことも必要である。そうした分析を重ねることで、実践的な意義の抽出や、個々の大学の経営努力では限界で、政策的な支援が必要であるという説得的な議論を展開できるのではないかと考えられる。そのためにはさらなる分析上の工夫・改善も必要になるであろう。なお、今回の調査では、回答大学がわかる形で実施しており、調査データと大学の財務情報などをリンクさせたより詳細な分析が可能である。財務分析についても、質問紙で「十分に実施」というのが具体的に何をさすのか、「効果」や「課題」というのはどういうことなのか、具体的に両者の関係を探ることが必要である。今後の分析を発展させていく際に、日本の企業が、オーバー・プランニング（過剰計画）、オーバー・アナリシス（過剰分析）、オーバー・コンプライアンス（過剰法令順守）の三大疾病に陥り、それが競争力を失わせているという指摘（野中・山口 2019）は重要である。適正コマ数の分析など、教学的な視点が財務分析でほとんどないことは問題で改善の可能性が大きいと考えられるが、分析・管理のやりすぎの弊害も大きい。そのあたりのバランスを見つつ、どのあたりに着地点を見出すべきかを検討しなければならない。そうした課題については、調査票の分析から明らかにできることとできないことがあり、丁寧な事例調査をあわせて、注意深く研究していく必要もある。

【注】

- 1 国立大学財務・経営センターの研究部は残念ながらいわゆる事業仕分けにより2012年3月31日に廃止された。2014年の調査は東北公益文科大学に委託し、旧・研究部の教員5人によって実施され、報告書もまとめられている。筆者は著者から報告書を入手したが、2015年に出された報告書は存在自体もほとんど知られていない。
- 2 <http://ump.p.u-tokyo.ac.jp/crump/cat77/cat237/>
- 3 <https://www8.cao.go.jp/cstp/siryo/haihui041/siryo1-2.pdf>によると、2018年時点、全86国立大学で1,847のKPIが作成されているとのこと。

【参考文献】

- 小林信一 (2015) 「大学改革と研究費—運営費交付金と競争的研究費の一体的改革をめぐって—」『レファレンス』 8月号、1-30頁。
- 島一則 (2012) 「国立大学財政・動向と課題」『高等教育研究』 第15集、49-70頁。
- 国立大学財務・経営センター (2007) 『国立大学法人の財務・経営の実態に関する総合的研究』。
- 国立大学財務・経営センター (2010) 『国立大学法人の経営・財務の実態に関する報告書』。
- 国立大学財務・経営センター (2015) 『国立大学における経営・財務運営に関する調査報告書』。
- 野中郁次郎・山口一郎 (2019) 『直観の経営—「共感の哲学」で読み解く動態経営論』 KADOKAWA。
- 藤村正司 (2017) 「基盤研究費削減が外部資金獲得と研究継続性に及ぼす効果—負のスパイラル」『ディスカッションペーパーシリーズ』 No.6、広島大学高等教育研究開発センター。
- 藤村正司 (2018) 「なぜ研究生産性が失速したのか? : 大学教員の現在」『大学論集』 第50集、1-16頁。
- 藤村正司 (2019) 「「財務諸表」から見た国立大学の趨勢: 2004-2015: 二極化の更なる進行」『大学論集』 第51集、1-16頁。
- 水田健輔 (2018) 「国立大学法人の運営財源と人材育成・養成」『日本労働研究雑誌』 60(5)、48-61頁。
- ジェリー・Z・ミュラー (2009) 『測りすぎ—なぜパフォーマンス評価は失敗するのか?』 みすず書房。
- 両角亜希子(2011) 「私立大学のマネジメント改革が経営改善に与える影響」『大学経営政策研究』 第1号、21-38頁。
- 両角亜希子 (2013) 「私立大学の財政・財務—マクロ・ミクロの両面から」 広島大学高等教育研究開発センター 『大学財政・財務の動向と課題』 49-71頁。
- 両角亜希子 (2019) 「私立大学の財務運営の現状—財務担当理事調査から」 SMBC日興証券 『こうえき』 第7号、11-20頁。
- 両角亜希子 (2020) 「成果の上がる中期目標をどう作るか—『私立大学の中期計画に関する学長調査』 報告」『カレッジマネジメント』 220号。

山本清（2011）「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、39-50頁。

渡部芳栄（2012）「公立大学・公立大学法人の財政・財務」『高等教育研究』第15集、71-92頁。