

Title	国立大学法人化によるガバナンスと財務運営：法人化後の大学内部のガバナンス改革は大学財務運営の改善に寄与するのか
Author(s)	赤井, 伸郎; 中村, 悦広
Citation	国際公共政策研究. 2010, 15(1), p. 1-18
Version Type	VoR
URL	<a href="https://hdl.handle.net/11094/10152">https://hdl.handle.net/11094/10152</a>
rights	
Note	

*Osaka University Knowledge Archive : OUKA*

<https://ir.library.osaka-u.ac.jp/>

Osaka University

国立大学法人化によるガバナンスと財務運営  
—法人化後の大学内部のガバナンス改革は大学財務運営の改善に寄与するのか—

## Financial Performance under Japanese National University Corporation Governance

—How dose the introduction of national university corporations  
in Japan improve their performance?—

赤井伸郎\*、中村悦広\*\*

Nobuo AKAI\*, Yoshihiro NAKAMURA\*\*

### 投稿論文

初稿受付日 2009年11月25日 採択決定日 2010年3月17日

### Abstract

In April, 2004, the national university corporation system was introduced with the following main expected goals: (1) increased university administration autonomy and independence and (2) improvement of activity quality through evaluations ensuring accountability. However, there have been no prior studies that evaluate the effects of this system's introduction. This paper tests how the system functions and improves the financial performance of Japanese national universities by using the structure of management councils and university presidential leadership as indictors to evaluate governance. The results show that enhanced governance contributes to self-financing and cost efficiency. The result implies that the governance system should be enhanced and made more sophisticated in responding to the purposes of the national university corporation system.

キーワード：国立大学法人、ガバナンス、学長リーダーシップ

**Keywords** : National University Cosrporations, Governance, University Presidential Leadership

**JEL Classification Numbers** : H52, H61, H82, L31, L32

---

\* 大阪大学大学院国際公共政策研究科准教授

\*\* 大阪大学共同研究員、財団法人建設物価調査会総合研究所研究員

## I はじめに

国立大学は2004年度より法人化し、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を促すため、裁量的な予算措置とともに、大学運営組織の面からも制度の改革が行われた。これにより、学長権限の強化を中心とした大学運営ガバナンスの構築が行われた<sup>1)</sup>。

国立大学法人の運営組織は、次節で詳細に述べるように、経営面は経営協議会、教育研究面は教育研究評議会において審議し、それらを大学運営に関する最終的な意思決定機関である役員会（理事会：以下では、役員会を構成する理事を評価することから理事会と記述する）において、学長が政策決定を行う仕組みになっている。

法人化後の国立大学の運営組織の主要な構造変化としては、学長を中心に民間的な運営手法を取り入れた、自立した大学運営が必要との認識から、理事会、経営協議会において、学長が任命する理事や委員が外部から取り入れられることとなった<sup>2)</sup>。

日本で国立大学法人の運営組織を論じた研究には、島（2007）や経営協議会の外部委員の構造を分析した山本（2007）がある。島（2007）は、全国国立大学学長を対象とした質問紙調査（2006年1月に実施）の結果から、法人化による組織運営面の変化が政策的に意図した方向に、国立大学内部における変化が生じているのかを評価した。結果、理事会、経営協議会、教育研究評議会およびトップダウン的な意思決定は、おおむね意図した機能を達成していることを述べ、政策的含意として法人化による大学改革を財務的に破綻させないためにも、財務の健全性を確保することが必要であると指摘する。また、経営的含意として、管理運営の合理化や効率化などの比較的進行している改革を、教育・研究活動の活性化に連動させるような仕組みを構築する必要があると指摘する。

また、山本（2007）は、国立大学の運営組織のうち経営協議会のガバナンスを評価した。経営協議会の外部委員の属性を大学類型で分けて分析した結果、経営協議会は、理事会に対して、主に提

1) 「国立大学法人」制度の概要より。

- ① 「大学ごとに法人化」し、自律的な運営を確保
    - 1) 国の行政組織の一部とし、各大学に独立した法人格を付与
    - 2) 予算、組織などの規制は大幅に縮小し、大学の責任で決定
  - ② 「民間的発想」のマネジメント手法を導入
    - 1) 「役員会」制の導入によりトップマネジメントを実現
    - 2) 「経営協議会」を置き、全学的観点から資源を最大限活用した経営
  - ③ 「学外者の参画」による運営システムを制度化
    - 1) 「学外役員制度」（学外有識者・専門家を役員に招聘）を導入
    - 2) 経営に関する事項を審議する「経営協議会」に学外者が参画
    - 3) 学長選考を行う「学長選考会議」にも学外者が参画
  - ④ 「非公務員型」による弾力的な人事システムへの移行
    - 1) 能力・業績に応じた給与システムを各大学の責任で導入
    - 2) 兼職などの規制を撤廃し、能力・成果を産学連携などを通じて社会に還元
    - 3) 事務職を含め学長の任命権の下での全学的な人事を実現
  - ⑤ 「第三者評価」の導入による事後チェック方式に移行
    - 1) 大学の教育研究実績を第三者機関により評価・チェック
    - 2) 第三者評価の結果を大学の資源配分に確実に反映
    - 3) 評価結果、財務内容、教育研究などの情報を広く公表
- 2) 法人化前は、運営諮問会議において学外の有識者が学長の諮問に応じる形で重要事項を審議する仕組みがあったが、重要事項の審議（評議会）や学長の選考には、学外者は影響を及ぼさない構造であった。

案する役割を果たし、経営協議会での政策決定が、大学経営の制度改革に直接結びつくものではないことを指摘した。しかしながら、以上の研究は、客観データを用いて科学的な検証を行ったものではない。

大学ガバナンスと財務パフォーマンスの実証研究には、McCormick and Meiners (1989)、Brown (2001) などがある。McCormick and Meiners (1989) は、1971年にAAUP (American Association of University Professors) が加盟大学に対して実施した、大学の意思決定に関するサーベイ・データをもとに、大学の意思決定において教員コントロールが強くなることは、組織のパフォーマンスの低下に結びつくことを実証した。しかし、McCormick and Meiners (1989) は、教員の意思決定の項目をまとめて1つの指標として用いたのに対して、Brown (2001) は、同じAAUPのサーベイ・データを用いて、項目ごとに大学の意思決定に対する教員の影響の大きさと、組織のパフォーマンスとの関係を分析した。その結果、意思決定の種類によっては教員の関与が組織のパフォーマンスを高めることを明らかとした<sup>3)</sup>。

日本の国立大学は、法人化により、制度上、学長を中心としたガバナンスが確立され、自主的で効率的・効果的な大学運営を目指すこととなった。しかし、そのような構造が効果的に機能しているのかに関して、客観データを用いた科学的検証は全くなされていない<sup>4)</sup>。本稿では、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、客観データを用いた検証を行う。本稿の構成は以下の通りである。

まず、第Ⅱ節では、国立大学法人のガバナンスの仕組みを明らかにする。法人の構造を解説し、大学運営の政策決定に対して理事会と内部監査組織（監事監査）の影響が重要となることを指摘する。次に、理事会の組織構成を常勤と非常勤、学内理事と学外理事の視点から評価する。内部監査の組織構成を学内監事と学外監事および監事の専門性の視点から評価する。それにより、理事と監事の組織構成の傾向と問題点を明らかとする。第Ⅲ節では、大学ガバナンス構造が大学運営に与える効果の推計を行う。推計では、理事・監事の意思決定構造と学長リーダーシップの指標を用いて、それらが大学運営の財務パフォーマンスに与える効果を検証し、推計結果を評価する。最後に、第Ⅳ節において、結果をまとめ、推計結果に基づいて政策提言を行う。

## Ⅱ 国立大学法人のガバナンスの仕組み

国立大学法人の運営に対しては、学長が最終的な政策決定権を有する。学長の意思決定に対しては、大学全体の運営を審議する理事会とその理事会を構成する理事、大学経営面を審議する経営協

3) McCormick and Meiners (1989)、Brown (2001) において、説明変数として用いられたAAUP サーベイには、1から28の意思決定項目がある。たとえば、任命・昇進・テニユア、カリキュラム、学部ガバナンス、組織のガバナンス、財政上の意思決定、賞罰の意思決定などへの教員関与の水準（パーセンテージ）の項目が用いられる。また、被説明変数には、Gourman Rating (Gourman格付)、SAT scoreのようなランキング指標が用いられている。それらを用いて重回帰分析を行っている。

4) 行政組織のガバナンスを研究したものに赤井（2006）がある。

議会、大学教育研究面を審議する教育研究評議会が影響を与える。それらの法人運営組織が、法人運営を監視し、組織の役割に応じた審議を行い、学長に対して提言を行う。また、学内の運営組織とは別に（制度上は）文部科学大臣が任命した監事で構成される内部監査組織（監事監査）もまた、大学運営の政策決定に影響を与えると考えられる。

本稿は、法人の運営制度上、学長の大学運営に関する意思決定に与える影響が相対的に大きい組織といえる理事会および内部監査組織の構造に焦点を当てた分析を行う。

以下では、II-iで、学長の意思決定に影響を与える理事組織および内部監査組織の役割や位置付けを把握し、法人運営の意思決定の流れを明らかとする。次に、II-iiでは、理事会と内部監査組織の構造を明らかとする。特に組織構成に注目し、学長の意思決定や運営組織の構造が大学運営の改善に効果を有する可能性を探る。

### II-i 国立大学法人の運営に関する意思決定構造

以下では、図表1を参考に、運営組織の構造を解説し、最終的な学長の政策決定過程を評価する。

大学運営の仕組みを審議する組織を個別に見ていこう。中期目標、中期計画、年度計画、予算など、国立大学法人の運営に関する審議事項のうち、経営に関する事項は経営協議会が、教育研究に関する事項は教育研究評議会が、それぞれ審議する。それらの審議の結果を考慮し、最終的に理事会で審議され、学長が承認する。

学長の任命は、国立大学法人の申出に基づいて、文部科学大臣が行う。国立大学法人の申出は、学長選考会議に基づいて行われる。学長選考会議は、経営協議会の学外委員で経営協議会から選出される者および同数の教育研究評議会の代表者で構成される（ただし、学長選考会議の定めるところにより、学長又は理事（学長選考会議の委員総数の1/3以下）を加えることができる）。学長選考会議は、学長選任に関する学内の意向を聴取するため、教職員に対して学内意向投票を実施する。学長選考会議の決定と学内の意向が対立することがあるが、最終的な学長選任の権限は学長選考会議が有する。学長任期は、2年以上で6年を超えない範囲に定められている。

法人運営に関する重要事項は、学長と学長が選任する理事（学長選任理事）で構成された理事会における審議を経て、最終的には学長が承認する。

理事会は、中期目標、中期計画、年度計画、予算の編成・執行、決算、組織の設置・廃止など、運営全般に関わる重要事項を、各提言組織の審議結果を受けて、最終審議を行う組織である。理事会は、学内から選任された理事（学内理事）と学外から選任された理事（学外理事）で構成される。理事の任期は、6年以内で学長の任期を超えない範囲に定められている。理事の解任権および任命権は、学長が有する。

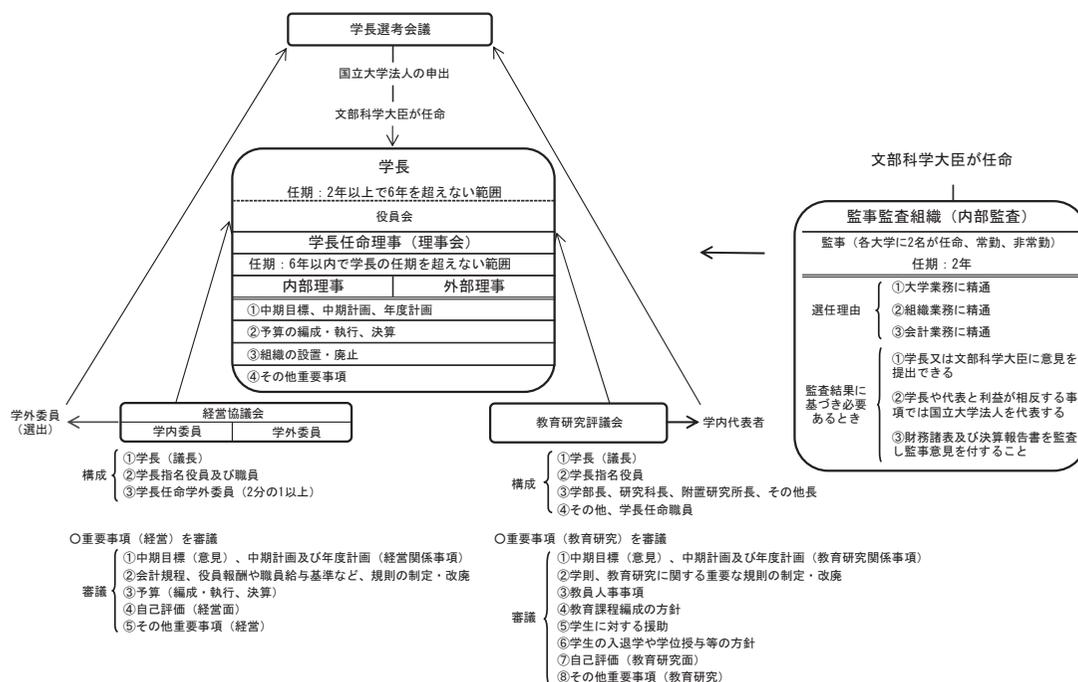
理事会は、大学全体の最終的な政策決定を行う組織であり、その他の組織と比較して、最も学長の政策決定に影響を与える組織といえよう。また、学外出身の理事には、民間経営手法の導入や産

学官連携のような国立大学法人の発展に寄与するような効果も期待される<sup>5)</sup>。

次に、経営協議会は、大学運営の審議事項において、特に経営事項に関して審議し、一方、教育研究評議会は、教育研究関係の事項を審議する機関である。経営協議会での審議結果は、提言として理事会に吸い上げられ、再度の審議の結果、学長が承認する。

経営協議会は、学長（議長）、学長指名役員および職員、学長任命学外委員（構成員の2分の1以上）で構成され、具体的には、中期目標に対する意見、中期計画、年度計画の経営関係事項などの審議が行われる<sup>6)</sup>。教育研究評議会は、学長（議長）、学長指名役員、学部長、研究科長、付属研究所長、その他の長、その他学長任命職員で構成され、具体的には、中期目標に対する意見、中期計画、年度計画の教育研究に関する事項などについての審議が行われる（詳細は図表1参照）。

図表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外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)

5) 外部理事には、法人全体でみて、民間企業の出身者や他の国立大学法人の関係者、私立大学の関係者、あるいは、国や地方行政の関係者や文部科学省の関係者、独立行政法人や財団法人の関係者などが、学長によって、任命されている。

6) 山本(2007)は、経営協議会の外部委員の属性を大学類型で分けて評価した結果、経営協議会は、役員会に対して、主に提案する役割を果たし、経営協議会での政策決定が、直接大学経営の制度改革に結びつくものではないことを指摘している。また、山本(2007)は、Coglianese and Lazer(2002)をもとに、社会的活動の計画、行動および成果の各段階に応じて、管理基準規制、技術基準規制および業績基準規制の3つの規制タイプを定義し、経営協議会の設置は、管理基準規制に含まれるものとし、経営協議会は、法令により、大学が設置しないという決定はないが、実施において、経営協議会の運用には、国立大学法人の裁量による点が大きいかを指摘している。また、法令に従った経営協議会の設置だけでは、経営事項の外部チェックや、経営改革の機能は期待できないとしている。

経営協議会と教育研究評議会は、その目的に応じて重点的な事項を審議し、合意が得られた案件を理事会に提言する立場にあり、実質的には組織としての意思決定権は有しない<sup>7)</sup>。

最後に、内部監査組織（監事監査）の役割をみる。内部監査組織は、制度上、文部科学大臣によって任命された監事（各法人に2名）で構成され、任期は2年と定められている。内部監査組織は、学内組織の外に組織され、諸会議への出席や業務執行状況の実態調査、会計監査人との意見交換を通して国立大学法人の監査を行う。教育研究の個々の内容は、監査の対象とせず、主として効率的な大学運営という視点から監査を行う。

国立大学法人に対する監査の役割と法的地位は、1. 国立大学法人の業務を監査すること、2. 監査結果に基づき必要あるときは、学長または文部科学大臣に意見を提出できる、3. 学長または他の代表権を有する役員との利益が相反する事項については国立大学法人を代表すること、4. 財務諸表および決算報告書を監査し監事意見を付すること、である<sup>8)</sup>。このように、役割や法的な位置づけからも、監事は、大学運営を中心とする組織とは別に重要な権限を有しており、そのような立場から大学運営に影響を与えることが可能であろう。

ここでは、大学運営に関する政策決定の過程と政策決定に与える各組織の位置付けをみてきたが、制度の上では、理事会と内部監査組織（監事監査）が、組織として大学運営の政策決定に与える影響が大きい。以下では、入手可能なデータをもとに、理事会と内部監査組織の構造を評価する。

## II - ii 理事会組織および監事監査組織の構造

ここでは、学長の意思決定に対して、相対的に大きな影響を及ぼす、理事会組織および内部監査（以下：監事）の組織構造を明らかとする。特に、学長の意思決定に対する理事や監事の監視や提言の程度を、それらの勤務形態や特性から評価する。理事の任期は、国立大学法人体により、6年を超えない範囲かつ学長の任期を超えない範囲と定められ、監事の任期は、2年と定められている。以下では、理事組織と監事監査組織の内部の人員構成を分析する<sup>9)</sup>。

### (1) 理事会の構造

理事会は、学長が大学運営の最終的な意思決定を行う組織である。ここでは、理事会構成を、常勤理事と非常勤理事の割合、学内理事と学外理事の割合、さらに常勤・非常勤と学内・学外の両視点から評価する。

7) 島（2007）は、質問紙調査（平成18年1月実施、学長を対象）において、役員会の審議機関としての機能については、「十分に機能している」とする大学が69.0%に達し「ある程度機能している」（28.6%）を合わせると、97.6%に達することから、役員会はおおむね機能していると判断している。また、経営協議会の機能に関しては、調査より、理事会と比較して、「経営協議会と教育研究評議会は相対的に機能状況が良くないといった状況にある」と指摘する。

8) 資料、富浦（2006）より。

9) 学外理事や監事の前職や業務経験は、会議での助言を通して、学長の意思決定に影響を与えらる。2008年法人全体で、学外理事のうち産業界出身者約26%、学校関係者約35%、公益機関など約22%、である。それを、大学類型別にみると、産業界出身の割合は、人文系中心大学、理工系中心大学、医科大学の順で高い。一方、監事は、2008年で、産業界出身26%、会計士や税理士31%、公益機関など22%、大学関係25%である。

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法人当たりの人数を表す。

データ出所) 文部科学省「理事名簿」よりデータを入手した。

図表2より、常勤理事の割合の推移を法人全体で見ると、割合は年度を通してほぼ一定で約84%から86%で推移している。附属病院を有するかどうか、旧帝国大学、文系中心の大学など、大学類型で規模が異なり、各大学で理事の総数が異なるが、全てにおいて理事に対する常勤理事の割合は高い。

次に、学外理事の割合の推移を見ると、2004年から2007年にかけて増加していることがわかる。2004年は約24%だが、2007年には約34%にまで増加した(+10%)<sup>10)</sup>。

さらに、常勤・非常勤と学内・学外、それぞれの両視点から理事会の構成をみると、常勤かつ学内である理事の割合が圧倒的に高い。2004年から2007年にかけては、常勤学内理事の割合は低下したが、それでも2007年で約64%を占める。一方、常勤学外理事の割合は、2004年から2007年にかけて増加し、2004年は約9%だが、2007年には約22%に達した。

つまり、勤務形態からみて、理事は常勤者が多いが、その常勤者の8割ほどが学内関係者であることがわかる。つまり、学長が任命と解任の権利を有し、さらに学内理事が理事業務の多くの時間

10) 2008年で大学類型別に平均理事数と学外理事の割合をみると、旧帝国大学など大規模大学は、平均7名の理事が任命、学外構成は29%で、医科大学の24%の次に低い。平均理事数は、中規模病院有大学、5.32人で最も多く、次に医科大学、4.25人である。つまり、大規模大や附属病院を有する法人は、理事数は比較的多いが、学内理事が大半である。

を担うという構造であるといえる。しかし、近年には、学外関係者の割合が増加していることから、学長リーダーシップの高まりのもとで、学外者による意見を取り入れガバナンスを強化しようとする試みも伺える。

## (2) 監事監査組織（内部監査）の構造

国立大学法人の監査は、会計検査院検査・会計監査人監査<sup>11)</sup>（外部監査）と、文部科学大臣が任命した監事による内部監査がある。ここでは、国立大学法人運営制度に付随する監事の構成から、学長の意思決定に対する影響の程度を評価する。

監事監査は、監事が、学長や主要組織の役員と定期的に情報交換をしたり、直接会議に出席し、大学業務や運営状況について監査したりするものである。監査結果は、財務諸表と決算報告書に関する意見の表明として明記され、結果は公表される。

富浦（2006）は、監査項目および監査の視点16項目をあげている。大学運営に対する効果に関する監査の視点には、「財務・予算」：収支計画、予算編成方針、長期を見据えた経営計画、経費節減対策、資金運用の効率化、「業務改革・業務効率化」：業務改革・効率化対策、対策を進めるための経営情報、「社会連携・産学連携・外部資金獲得」：地域・産業との連携、共同・受託研究・外部資金獲得活性化対策、などをあげている<sup>12)</sup>。

次に、図表3より、常勤・非常勤監事の割合、専門別監事割合、さらにその両視点から監事構成を評価する。

常勤監事の割合の推移をみると、2004年から2007年にかけて低下している。法人全体で、2004年は約35%だが2007年には約29%に低下する<sup>13)</sup>。理事と比較して、監事の常勤割合は非常に低い。

次に、大学業務、組織業務、会計業務の専門別に監事の配置割合をみる（専門別割合：法人に1人はその専門の監事がいる割合）。専門別では、会計業務に精通した監事割合が最も高く、年を通して約40%の監事には、会計業務を専門とする監事が配置されている。しかし、約60%は、会計業務を専門とする監事ではない。各法人において2名の監事が担当するが、大学運営の改善には、財務面からの監査が重要であり、会計業務を専門とする監事が1人は必要であろう。

さらに、常勤・非常勤と専門性の視点から監事構成を評価すると、2004年から2007年にかけて、常勤で大学業務や組織業務を専門とする監事の割合は低下し、会計業務専門の監事の割合は増加している。非常勤では、2004年から2007年にかけて、大学業務と組織業務の専門監事の割合は増加し、

11) 会計検査院検査（外部監査、公監査）の監査（行政評価）結果は内閣に送付され、国会で決算審査の参考として用いられる。会計検査院による会計検査は、国などの会計経理を監督しその適正性を期し是正を図ることと、国における収支決算の確認を行う目的で各機関の会計経理の監督を行うものである。また、会計監査人監査（外部監査）は、公認会計士による会計監査で、監査対象となる財務諸表の利害関係者（国民・納税者）を保護する目的で、財務諸表の適正性を保証することにより、その信頼性を高めるものである。財務諸表の適正性について意見表明し、結果は公表される。本稿では、大学内部の運営制度（構造）に注目するため外部監査が、大学運営に与える効果の分析は、行わない。

12) 富浦梓氏は、国立大学法人東京工業大学の監事業務に就いている。

13) 大学類型別の常勤監事の割合は、付属病院を有する大学（大規模大学、医科系大学、中規模病院有大学）で高く、教育系や人文系、理工系などでは低い。類型でみると内部監査構造の違いが伺える。大学付属病院には、経営改善が求められていることもあり（運営費交付金の配分に経営改善2%が考慮される）監査の重要性が比較的高いといえる。

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法人当たりの人数を表す。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。

会計業務専門の監事の割合は変化していない。

2007年において、常勤かつ会計業務専門監事と非常勤かつ会計業務専門監事の割合を比較すると、常勤約6%、非常勤約36%である。会計業務専門は、他と比較して、非常勤割合が高い。したがって、会計業務を専門とする監事が、常勤として監視・提言の役割を果たす法人は、全法人の6%程度にすぎない状況にある。

### Ⅲ ガバナンスと大学運営の財務パフォーマンス

第Ⅲ節は、大学運営における財務パフォーマンスと教育研究の財務パフォーマンスに対して、大学運営の意思決定構造および学長意思決定の強さ（リーダーシップ）が与える効果を検証する。第Ⅱ節の議論を踏まえて、理事会の構成や監事の構成の違いや大学改革推進の程度の違いが、財務パフォーマンスに与える効果を2004年から2006年のデータを用いて分析する。法人化によるガバナン

ス改革の影響を調べるためには、法人化の前と後での比較も価値があると思われるが、すでに前節のデータから確認されたように、法人化後においても、大学間でのガバナンスにかかわる指標の差は大きく、その効果は、法人化後においても差があると考えられる。したがって、本稿では、法人化後に導入された柔軟性により生まれた大学間の差に着目し、国立大学法人化前後ではなく、法人化後の大学間のガバナンス制度の違いが、どのような効果をもたらしているのかを分析する。

### Ⅲ－i データと推計方法

本稿の分析では、85の国立大学法人<sup>14)</sup>を対象として、2004年から2006年の3年間のデータを用いている。先行研究（Suwanrada・前川（2001）、吉田（2007）など）に従い、法人ごとの研究上の特殊性は、類型ダミーで捉えることにする。また、推計の被説明変数は、全て比率を用いており、大学間の規模はある程度コントロールされている。ただ、大学類型が同じでも、類型内の大学で調整不可能な規模や施設・設備（付属・付置研究所）などに差がある場合、それらの要因をコントロールすることが望ましい。それら研究所など大学施設の差異は、学生数と教員数の差に表れることから、その比率で、コントロールすることとしている<sup>15)</sup>。

推計では、被説明変数が財務パフォーマンスを表す比率変数であるため、対数変換ロジスティック・モデルを採用する<sup>16)</sup>。また、誤差項の不均一分散と系列相関を考慮し、Newey-Westの修正済み標準誤差を用いたOLS推計を行う<sup>17)</sup>。さらに、被説明変数と説明変数の間の因果関係（同時性の問題）を考慮し、追加的に、1期ラグ説明変数を用いた推計を行う。推計式は以下の通りである。

$$\text{推計式：} P_{i,t} = D + \beta_0 DDM_{i,t} + \beta_1 ADM_{i,t} + \beta_2 PDM_{i,t} + \beta_3 C_{i,t} + \varepsilon_{i,t}$$

ここで、変数は以下のように定義されている。

$P$ ：大学運営の財務パフォーマンス（財務面と教育・研究面）（ロジット変換）

$D$ ：定数項（国立大学類型ダミー変数を用いた<sup>18)</sup>）

14) 2006年度時点で、86の国立大学法人が存在するが、変数を作成する際に、富山大学のデータが部分的に入手できなかったため、富山大学を除く85法人を分析対象とした。

15) 付属研究所などが多ければ、大学の教員に対する学生割合は小さくなる。

16) ロジット変換をしない形での分析も行ったが、本稿では、より説明力が高いロジットモデルの結果を採用した。符号や有意性に関して、ほとんど同じ結果が得られた。

17) 推計方法としては、Difference-in-Difference (DID) 分析も考えられる。DID推定は、政策導入によるレベルの差の変化としての短期効果を見るものであるが、政策は導入数年後に効果が出てくるものもあると思われる。そこで、本稿では、長期的な効果を捉える視点から、各大学の特徴を考慮したうえでレベルの差に関する分析を行うこととした。

18) 1. 大規模大学ダミー（13大学）北海道大学、東北大学、筑波大学、千葉大学、東京大学、新潟大学、名古屋大学、京都大学、大阪大学、神戸大学、岡山大学、広島大学、九州大学、2. 理工系中心大学ダミー（13大学）室蘭工業大学、帯広畜産大学、北見工業大学、東京農工大学、東京工業大学、東京海洋大学、電気通信大学、長岡技術科学大学、名古屋工業大学、豊橋技術科学大学、京都工芸繊維大学、九州工業大学、鹿屋体育大学、3. 人文系中心大学ダミー（7大学）小樽商科大学、福島大学、東京外国語大学、東京芸術大学、一橋大学、滋賀大学、大阪外国語大学、4. 医科大学ダミー（4大学）旭川医科大学、東京医科歯科大学、浜松医科大学、滋賀医科大学、5. 教育系大学ダミー（11大学）北海道教育大学、宮城教育大学、東京学芸大学、上越教育大学、愛知教育大学、京都教育大学、大阪教育大学、兵庫教育大学、奈良教育大学、鳴門教育大学、福岡教育大学、6. 大学院大学ダミー（4大学）総合研究大学院大学、政策研究大学院大学、北陸先端科技大、奈良先端科技大、7. 中規模病院有大学ダミー（24大学）弘前大学、秋田大学、山形大学、群馬大学、金沢大学、福井大学、山梨大学、信州大学、岐阜大学、三重大学、鳥取大学、島根大学、山口大学、徳島大学、香川大学、愛媛大学、高知大学、佐賀大学、長崎大

*DDM*：理事会の意思決定の代理変数として常勤理事割合

*ADM*：監事の意思決定の代理変数として常勤監事割合

*PDM*：学長のリーダーシップの代理変数として改革推進大学ダミー

*C*：大学規模をコントロールするための変数として、学生数／教員数

$\varepsilon$ ：誤差項

添え字  $i$  は、国立大学法人（85大学）、 $t$  は2004年から2006年の時点を表し、 $\beta$  は係数ベクターである。

### Ⅲ－ii 被説明変数と説明変数

以下では、本稿の推計で用いた被説明変数と説明変数を解説する。使用変数の基本統計量と出所は、図表4および図表5に示されている。

#### (1) 被説明変数：財務パフォーマンス指標

国立大学法人の財務パフォーマンスの指標には、財務分析で用いられる値を用いる。企業の財務分析とは多少異なり、たとえば、あずさ監査法人（2005）では、国立大学法人の財務分析に重要な視点として、財務の健全性（安全性）、収益性、成長性（発展性）、活動性などを挙げている。

健全性（安全性）は、国立大学として継続的で安定的に高等教育サービスを提供するために必要であり、効率性は、国民に対して税金が効率的に使用されているかを示す意味でも重要な指標である。国立大学法人には、収益性は直接的に要求されないが、診療業務に関しては収支均衡が要請されており経費に見合う収益の確保が求められる。成長性（発展性）は、世界において他大学と競争しながら発展をする意味で必要となる。活動性は、国立大学の本来の機能である、教育研究活動の状況を財務的に把握するための指標である<sup>19)</sup>。本稿では、このような観点から、財務パフォーマンス指標として、財源面から、運営費交付金および寄付金・受託研究に着目し、また、支出・活動面から、人件費および教育・研究経費に着目することにする。

具体的には、財務パフォーマンスを表す指標として、以下の被説明変数を用いる。

#### ● 運営費交付金収益／経常収益、運営費交付金収益／（経常収益－付属病院収益）

本指標は、経常的な活動にかかる収益のうちどの程度を運営費交付金に依存しているかを示す指標（交付金依存度）で、経常収益に占める運営費交付金収益の割合である。この比率が高い場合、大学の財務運営が硬直的となる可能性が高い。

学、熊本大学、大分大学、宮崎大学、鹿児島大学、琉球大学、8. 中規模病院無大学ダミー（9大学）岩手大学、茨城大学、宇都宮大学、埼玉大学、お茶の水女子大学、横浜国立大学、静岡大学、奈良女子大学、和歌山大学。

19) あずさ監査法人（2005）の資料では、学長および理事の関心として、債務支払能力が十分かどうか、運営が効率的・効果的に行なわれているか、将来の発展性はどうか、教育研究費および管理経費の水準が妥当かどうかをあげている。また、文部科学省は、資金が適正に使われたかどうか、債務支払能力が十分かどうか、運営が効率的に行なわれたかどうか、財務内容の改善が図られているか、教育研究費および管理経費の水準について関心があると述べている。また、学生および保護者、サービス利用者の関心は、財務の健全性、授業料などの水準、教育研究費の水準であると述べている。

図表4 使用変数の基本統計量

	平均	標準偏差	分散	最小	最大	標本数	
被説明変数：比率	運営費交付金収益／経常収益	0.5070	0.1338	0.0179	0.2539	0.8519	255
	運営費交付金収益／(経常収益-附属病院収益)	0.6228	0.0788	0.0062	0.3143	0.8519	255
	寄付金収益／経常収益	0.0178	0.0084	0.0001	0.0013	0.0416	255
	受託研究収益、受託事業収益／経常収益	0.0393	0.0384	0.0015	0.0011	0.1691	255
	人件費／業務費	0.6385	0.1239	0.0154	0.2732	0.8689	255
	教育経費／業務費	0.0778	0.0607	0.0037	0.0151	0.5272	255
	研究経費／業務費	0.0689	0.0394	0.0016	0.0147	0.2053	255
被説明変数： ロジット変換	運営費交付金収益／経常収益	0.0376	0.5739	0.3294	-1.0779	1.7494	255
	運営費交付金収益／(経常収益-附属病院収益)	0.5172	0.3528	0.1245	-0.7802	1.7494	255
	寄付金収益／経常収益	-4.1623	0.6263	0.3923	-6.6123	-3.1373	255
	受託研究収益、受託事業収益／経常収益	-3.6705	1.1025	1.2155	-6.7679	-1.5922	255
	人件費／業務費	0.6156	0.5799	0.3363	-0.9786	1.8914	255
	教育経費／業務費計	-2.6592	0.6642	0.4411	-4.1794	0.1088	255
	研究経費／業務費計	-2.7439	0.5655	0.3198	-4.2077	-1.3534	255
説明変数	常勤理事の構成比率	0.8319	0.1421	0.0202	0.3333	1	255
	常勤監事の構成比率	0.3353	0.2396	0.0574	0	1	255
	学長裁量定員人件費の導入	0.7647	0.4250	0.1806	0	1	255
	独立した内部監査組織の導入	0.7098	0.4547	0.2068	0	1	255
	インセンティブ予算の導入	0.6471	0.4788	0.2293	0	1	255
コントロール変数	学生数／教員数	0.1003	0.0346	0.0012	0.0338	0.2538	255

図表5 使用データの出所

データ	出所	利用年度	追記
経常収益	各年度の財務諸表（官報号外）	2004-2006	大学HPの独立行政法人等情報公開法第22条に規定する情報のうち財務に関する情報と同じ
運営費交付金収益	各年度の財務諸表（官報号外）	2004-2006	同上
附属病院収益	各年度の財務諸表（官報号外）	2004-2006	同上
寄付金収益	各年度の財務諸表（官報号外）	2004-2006	同上
受託研究収益	各年度の財務諸表（官報号外）	2004-2006	同上
受託事業収益	各年度の財務諸表（官報号外）	2004-2006	同上
人件費	各年度の財務諸表（官報号外）	2004-2006	同上
業務費	各年度の財務諸表（官報号外）	2004-2006	同上
教育経費	各年度の財務諸表（官報号外）	2004-2006	同上
研究経費	各年度の財務諸表（官報号外）	2004-2006	同上
学生数	各年度中期計画（独立行政法人等情報公開法第22条に規定する情報のうち業務に関する情報）	2004-2006	
教員数	各大学HP記載の組織情報、広報誌	2004-2006	
理事数	理事名簿（国立大学法人理事（国立大学法人の学長任命））Web版	2004-2006	平成16年4月1日現在、平成17年4月1日現在、平成18年4月1日現在
常勤理事数	理事名簿（国立大学法人理事（国立大学法人の学長任命））Web版	2004-2006	同上
監事数	監事名簿（国立大学法人・大学共同利用機関法人監事（文部科学大臣任命））Web版	2004-2006	同上
常勤監事数	監事名簿（国立大学法人・大学共同利用機関法人監事（文部科学大臣任命））Web版	2004-2006	同上
国立大学法人の 改革推進状況	文部科学省で集計されたデータ。	2004-2006	項目：部局等の自己収入増加についてインセンティブを付与しているか（視点：財務内容の改善・充実が図られているかどうか）
		2004-2006	項目：学長裁量定員・人件費を設定
		2004-2006	項目：事務局から独立した内部監査体制（視点：業務運営の改善及び効率化監査機能の充実が図られているかどうか）

- **寄付金収益／経常収益、受託研究・事業収益／経常収益**

本指標は、寄付金収益割合および受託研究収益・受託事業収益は、財源の柔軟性、多様性を表すものであり、将来の大学の発展にも影響を与えられ考えられる。

- **人件費比率（人件費／業務費）**

本指標は、人件費の業務費に対する割合を示す比率であり、大学運営にどのくらい人件費を要しているかを示す指標である。人件費が法人の業務費に占める割合が高いほど、労働集約的な費用構造にあり、大学運営が硬直的になると考えられる。人件費比率が低いほど労働集約的でない柔軟・非硬直な大学運営が可能となる。

- **教育経費／業務費、研究経費／業務費**

本来、大学機能とは、教育活動と研究活動である。これらを充実させることは、国立大学法人の財務パフォーマンスの改善ともいえる。本指標は、財務構造的に、大学の教育や研究にどのくらいの経費が割り当てられているかという基準で、財務内容を評価するものである。

## (2) 説明変数

本稿では、大学組織のガバナンスを表す指標に着目する。第1に、理事会組織の意思決定構造に着目して、その人員構成の変数を採用し、第2に、大学運営を監査する立場であり、制度上文部科学大臣が任命する監事の意味決定構造に着目し、人員構成の変数を採用する。さらに、国立大学法人は制度上学長のトップダウン的な構造を有することから、学長自身の意思決定力の強さ（学長リーダーシップの強さ）に関する資料を採用する。具体的には、以下の変数を用いる。

### 理事・監事の意味決定構造の変数

- **理事の意味決定責任：常勤理事の構成比率（常勤理事数／理事総数）**

理事の意味決定において、より責任ある形での意思決定が行われているのかを表す指標として、常勤の理事の割合を用いて、意思決定責任の指標とする。

- **監事の意味決定責任：常勤監事の構成比率（常勤監事数／監事総数）**

理事同様、監事の意味決定において、より責任ある形での意思決定が行われているのかを表す指標として、常勤の監事の割合を用いて、意思決定責任の指標とする。

### 学長のリーダーシップの変数（ダミー変数）

大学運営に関する改革推進には、学長の主導的な意思決定が重要である。このことから、学長のリーダーシップを表す変数として、大学改革推進状況（文部科学省）のデータを用いる。改革推進状況の差異により学長のリーダーシップの強さの差異を捉えることができる。

図表6に、法人の改革推進状況（2004年から2007年）が示されている。改革項目によっては、2006年や2007年の時点で全法人が達成したものもある（たとえば、指標10：随意契約に係る情報公開などを通じて契約の適正化を図っているかどうかは、2006年で全法人が達成している。また、

指標9：中期目標期間における人件費所要額を見通した人件費管理計画が策定されているかどうかについては、2005年から2006年にかけて達成度が高まり、2007年に全法人が達成した。

しかし、指標1（学長などの裁量の定員・人件費を設定しているかどうか）、指標2（部局など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）は、2007年の時点では全大学で達成されていない。両方の指標は、部局や教員個人の学内における資金配分に関わる項目であり、競争的に資金を配分する仕組みを導入する改革であるといえる。このような改革の推進には、部局や教員からの反対が生じやすいため、政策決定には、学長の強い意思決定やリーダーシップが必要となる。

推計は、指標1、2に加えて、2004年度から利用可能な指標3（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）を学長のリーダーシップの代理変数として用いる<sup>20)</sup>。すなわち、以下の指標を説明変数に採用する。

- 学長裁量による教員定員や学長裁量による人件費の確保、配置、あるいは配分の有無
- 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整備の有無

図表6 国立大学法人改革推進状況

	2004	2005	2006	2007
指標1 学長等の裁量の定員・人件費を設定している法人	71%	67%	77%	86%
指標2 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法人	27%	62%	87%	98%
指標3 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	68%	74%	79%	100%
指標4 経営協議会において、法令で規定されている審議事項が審議されているか	—	—	91%	94%
指標5 法人内における資源配分が適切かつ効果的に行われたかどうかを検証する仕組みを整備している法人	—	54%	68%	99%
指標6 資源配分に関して中間・事後評価を実施し、評価結果を踏まえた配分見直しの検討を行ったか	—	—	68%	100%
指標7 学外委員から法人運営に関する意見について法人内で検討しているか	—	—	99%	100%
指標8 学外委員からの法人運営に関する意見で具体的に改善した事柄はあるか	—	—	98%	100%
指標9 中期目標期間における人件費所要額を見通した人件費管理計画が策定されている法人	—	24%	72%	100%
指標10 随意契約に係る情報公開等を通じて契約の適正化を図っているか	—	—	100%	99%
指標11 研究費不正使用防止のための体制、ルールを整備しているか	—	—	17%	76%

注) 86法人を対象としている。指標4の法令とは、「国立大学法人法第20条第4項」である。

20) 内部監査に関しては、独法制度を踏まえ、法人の業務の適正な執行を担保するものであり、公正中立性が求められることから主務大臣の任命となっているが、実際は、各国立大学が、監事を推薦し、それに対して文部科学大臣が最終的に任命するという仕組みとなっている。基本的には、外部から適正な人材が採用されているのかを判断基準としている。したがって、「独立した監査組織」の設置は、学校組織との独立性を高める意味が強く、それは、大学改革を進める学長のガバナンスを高めると考えられる（文科省ヒアリングより）。

- 部局などの自己収入増加のインセンティブ付与に関する予算配分反映の有無

以上のそれぞれに関して、政策が実施されている場合1をとり、実施されていない場合0をとるダミー変数を作成し、推計に用いている。

### Ⅲ－ⅲ 仮説

大学ガバナンスが財務パフォーマンスに与える効果に関して、以下の仮説の検証を行う。

- (1) 理事の意思決定責任（常勤理事の構成比率）が、大学運営財務パフォーマンスを高める。
- (2) 監事の意思決定責任（常勤監事の構成比率）が、大学運営財務パフォーマンスを高める。
- (3) 学長リーダーシップが、大学運営財務パフォーマンスを高める。

さらに、仮説（3）は、個別に各項目に対して、以下の仮説を検証する。

- (3-1) 学長裁量定員・人件費の導入は、部局や教員に対して教育・研究インセンティブを与え、大学運営財務パフォーマンスを高める。
- (3-2) 独立した内部監査組織の導入は、監事監査機能を強化し、大学運営財務パフォーマンスを高める。
- (3-3) インセンティブ予算の導入は、部局や教員に対して教育・研究インセンティブを与え、大学運営財務パフォーマンスを高める。

仮説（1）、（2）では、理事および監事の常勤化は、責任感やガバナンスの強化を通じて、大学運営の財務パフォーマンスを改善させると考えられる。また、仮説（3）は、学長がリーダーシップを有する大学ほど、積極的な大学改革の推進を通じて、財務パフォーマンスを改善させる効果を有するものとする。以下では、以上の仮説を検証し、推計結果とその評価を行う。

### Ⅲ－ⅳ 推計結果と評価

推計結果は、図表7に示されている。なお、変数間には相関があるものもあり、多重共線性の可能性が考えられるため、個別に各変数の効果を推計したが、結果に変化は見られなかった。

「運営費交付金収益／経常収益」に対する大学ガバナンスの効果に関しては、推計結果より、監事の意思決定責任が、有意に、負の効果を及ぼしている。また、学長リーダーシップ（独立した内部監査組織の導入、インセンティブ予算の導入）が、交付金依存度に対して、有意に、負の効果を及ぼしている。つまり、理事・監事の大学運営に対する意思決定責任が高いほど、財務の健全性は高まり、また、学長リーダーシップ（独立した内部監査組織の導入およびインセンティブ予算の導入）が高いほど、財務の柔軟性が高まるという結果が得られた。

「運営費交付金収益／（経常収益－付属病院収益）」の指標は、分母の経常収益から付属病院収益

図表7 大学ガバナンス効果の検証結果

	(L) 全学運営費交付金／ 経常収益		(L) (運営費交付金収益－ 付属病院収益)／経常収益		(L) 寄付金収益／経常収益		(L) 受託研究・事業収益／ 経常収益	
理事組織の意思決定力 (常勤構成割合)	-0.142 (0.227)	-0.051 (0.696)	-0.285** (0.015)	-0.295** (0.042)	0.652*** (0.007)	0.630* (0.085)	0.346 (0.285)	0.464 (0.207)
監事組織の意思決定力 (常勤構成割合)	-0.272*** (0.000)	-0.372*** (0.000)	-0.193** (0.042)	-0.216 (0.121)	0.318** (0.033)	0.349* (0.081)	1.013*** (0.000)	0.998*** (0.000)
学長リーダーシップダミー (学長裁量の定員や人件費の導入)	0.007 (0.880)	0.015 (0.740)	-0.005 (0.904)	-0.013 (0.763)	0.055 (0.423)	0.076 (0.408)	0.081 (0.521)	0.133 (0.350)
学長リーダーシップダミー (独立した内部監査組織の導入)	-0.072** (0.033)	-0.047 (0.185)	-0.087*** (0.006)	-0.064* (0.064)	-0.021 (0.737)	-0.100 (0.253)	0.346*** (0.000)	0.371*** (0.000)
学長リーダーシップダミー (インセンティブ予算の導入)	-0.064** (0.035)	-0.030 (0.276)	-0.067** (0.016)	-0.043* (0.089)	0.093* (0.067)	0.113* (0.096)	0.153** (0.032)	0.115 (0.172)
学生数／教員数	-2.099 (0.103)	-1.580 (0.327)	-1.865 (0.122)	-1.338 (0.370)	-4.989*** (0.000)	-4.970*** (0.008)	-15.108*** (0.000)	-16.465*** (0.000)
R2	0.867	0.876	0.642	0.664	0.516	0.535	0.709	0.709
補正R2	0.860	0.865	0.622	0.636	0.490	0.497	0.693	0.685
1期ラグ説明変数	no	yes	no	yes	no	yes	no	yes
サンプル数	255	170	255	170	255	170	255	170
White Test (カイ2乗値) P値	213.1*** (0.000)	145.2*** (0.000)	146.7*** (0.000)	108.2*** (0.002)	179.3*** (0.000)	125.6*** (0.000)	143.2*** (0.000)	127.5*** (0.000)
B-P-G Test (カイ2乗値) P値	141.8*** (0.000)	91.4*** (0.000)	86.8*** (0.000)	50.4*** (0.000)	54.6*** (0.000)	45.6*** (0.000)	32.7*** (0.002)	23.8** (0.033)
D-W統計量	2.233	2.340	2.287	2.363	2.202	2.284	2.249	2.204
	(L) 人件費／業務費		(L) 教育経費／業務費		(L) 研究経費／業務費			
理事組織の意思決定力 (常勤構成割合)	0.028 (0.780)	0.098 (0.453)	-0.169 (0.224)	-0.087 (0.640)	0.125 (0.449)	-0.023 (0.909)		
監事組織の意思決定力 (常勤構成割合)	-0.007 (0.936)	-0.017 (0.882)	-0.446*** (0.000)	-0.595*** (0.000)	0.342*** (0.005)	0.383*** (0.008)		
学長リーダーシップダミー (学長裁量の定員や人件費の導入)	-0.073* (0.092)	-0.078* (0.054)	0.116* (0.080)	0.125* (0.064)	0.067 (0.160)	0.093* (0.068)		
学長リーダーシップダミー (独立した内部監査組織の導入)	-0.113*** (0.000)	-0.126*** (0.000)	0.041 (0.419)	0.024 (0.656)	0.125*** (0.000)	0.127*** (0.002)		
学長リーダーシップダミー (インセンティブ予算の導入)	-0.104*** (0.000)	-0.081** (0.011)	0.047 (0.189)	0.008 (0.833)	0.003 (0.932)	0.005 (0.899)		
学生数／教員数	0.062 (0.967)	0.759 (0.681)	9.191*** (0.000)	8.986*** (0.001)	-4.155*** (0.000)	-4.772*** (0.000)		
R2	0.854	0.870	0.786	0.817	0.746	0.760		
補正R2	0.846	0.860	0.775	0.802	0.732	0.741		
1期ラグ説明変数	no	yes	no	yes	no	yes		
サンプル数	255	170	255	170	255	170		
White Test (カイ2乗値) P値	158.0*** (0.000)	139.3*** (0.000)	176.1*** (0.000)	134.4*** (0.000)	119.6*** (0.000)	84.9 (0.108)		
B-P-G Test (カイ2乗値) P値	63.1*** (0.000)	45.9*** (0.000)	103.1*** (0.000)	71.5*** (0.000)	45.2*** (0.000)	29.4*** (0.005)		
D-W統計量	2.183	2.172	2.610	2.599	2.366	2.324		

注1) 表の ( ) 内の値は、p 値を意味し、係数横の\*\*\*、\*\*、\*はそれぞれ有意水準1%、5%、10%でゼロと統計的に有意に異なることを表す。

注2) 全ての推計のケースにおいて、Whiteテスト(交差項あり)およびBreusch-Pagan-Godfreyテストのいずれかの結果において、「均一分散である」との帰無仮説が棄却され、不均一分散が検出された。また、Durbin-Watson統計量が2より大きいことから負の1階の系列相関が存在する可能性が高い。そこで、全ての推計でp値の推計において、分散不均一と自己相関を考慮し、Newey-Westの修正を施した標準誤差を用いた。

注3) 全ての推定において、大学類型ダミーを導入しているが、その係数推定値は報告していない。

を控除し、付属病院の特殊性から来る効果を取り除いたものである。理事の意思決定責任が、有意に、負の効果を及ぼしている。

「寄付金収益／経常収益」に対する大学ガバナンスの効果に関しては、推計結果より、理事・監事の意思決定責任が、有意に、正の効果を及ぼしている。また、学長リーダーシップ（インセンティブ予算の導入）が、寄付金割合に対して、有意に、正の効果を及ぼしている。すなわち、理事・監事の大学運営に対する意思決定責任が高いほど、また、学長リーダーシップ（インセンティブ予算の導入）が高いほど、大学の財源の多様化は高まり、大学の成長が期待できることが示された。

「受託研究・事業収益／経常収益」に対する大学ガバナンスの効果に関しては、推計結果より、監事の意思決定責任が、寄付金割合に対して、有意に、正の効果を及ぼしている。また、学長リーダーシップ（インセンティブ予算の導入および独立した内部監査組織の導入）が、受託研究収益、受託事業収益に対して、有意に、正の効果を及ぼしている。

「人件費比率」に対する大学ガバナンスの効果に関しては、推計結果より、学長リーダーシップの指標〔3種類すべて〕が、有意に、負の効果を及ぼしている。したがって、学長がリーダーシップを発揮することで、業務費に占める人件費の割合が低くなり柔軟な大学運営が可能となっているといえる。一方で、理事・監事の意思決定は、ほとんどのケースにおいて、有意な結果は得られなかった。

教育経費割合に対する大学ガバナンスの効果に関しては、監事の意思決定が、有意に、負の効果を及ぼしている。また、学長リーダーシップの指標（学長裁量定員・人件費の導入）が、有意に、正の効果を及ぼしている。したがって、学長リーダーシップは、教育機会を高めると言える一方、監事の常勤化は、教育軽視を生み出す可能性もある。

研究経費割合に対する大学ガバナンスの効果に関しては、推計結果より、監事の意思決定が、有意に、正の効果を及ぼしている。また、学長リーダーシップ（一期前の学長裁量定員・人件費の導入、独立した内部監査組織の導入）が、有意に、正の効果を及ぼしている。したがって、監事の意思決定が強く、学長リーダーシップが高いほど、教員の研究機会は高まるといえよう。

#### IV 本稿のまとめと政策提言

本稿では、大学の財務パフォーマンスに対する大学ガバナンスの効果を検証した。推計は、大学のガバナンスを表す指標として、理事・監事の意思決定および学長のリーダーシップを表す変数を用いた。結果は、以下のようにまとめられる。

第1に、理事・監事の意思決定責任や学長リーダーシップ（独立した内部監査組織の導入、インセンティブ予算の導入）が高まることで、運営費交付金収益への依存度は低下し、財務の柔軟性が高まる。

第2に、理事・監事の意思決定責任や学長リーダーシップ（独立した内部監査組織の導入、イン

センチブ予算の導入)が高いほど、大学の財源の多様化は高まり、大学の成長が期待できる。

第3に、学長リーダーシップが高いほど、人件費の割合が低くなり、柔軟な大学運営が可能となる一方で、理事・監事の意味決定責任の高まりは、人件費に切り込む効果を持たない。

第4に、学長リーダーシップは、教育機会を高めると言える一方、監事の意味決定責任の高まりは、教育軽視を生み出す可能性もある。

第5に、監事の意味決定責任が高く、学長リーダーシップが高いほど、教員の研究機会は高まる。

このように、大学改革を通じた、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誕生は、大学運営の財務パフォーマンスにさまざまな効果を及ぼしていることが確認された。

法人化の目的は学長の権限強化によるガバナンス組織構造の構築を通じた効率的・効果的な大学運営であることを踏まえれば、法人化によるガバナンスの構築が真に価値のある影響を及ぼしているのかに関して、本稿で得られた財務パフォーマンスへの結果をさらに深めていくことが期待されよう。学長のリーダーシップを良い方向に発揮し、教育と研究の質を確保した上で、財務上の効率性を高めるようなガバナンス制度が構築されていくことを期待する。

## 参考文献

赤井伸郎 (2006) 『行政組織とガバナンスの経済学－官民分担と統合システムを考える』 有斐閣。

あずさ監査法人 (2005) 「国立大学法人の財務諸表の見方・読み方①」資料。

Brown, W.O., 2001, "Faculty Participation in University Governance and the Effects on University Performance", *Journal of Economic Behavior and Organization* 44, pp.129-143.

前川聡子、Worawet Suwarad (2001) 「国立学校特別会計とその政策的評価」 Discussion Papers In Economics And Business.

McCormick, R.E. and Meiners, R., 1989, "University Governance: A Property Rights Perspective," *The Journal of Law and Economics* 31, pp.423-442.

島一則 (2007) 「国立大学法人の組織運営 (第1章)」 「国立大学法人化後の財務・経営に関する研究」 第10号 (平成19年12月) pp.3-24。

富浦梓 (2006) 「国立大学法人における監事業務について」平成18年度学校法人監事研修会講演資料。

山本清 (2007) 「高等教育機関のアカウントビリティとガバナンス－国立大学法人を中心に－」 広島大学高等教育研究開発センター、大学論集、第38集 (2006年度) pp.369-380。

吉田浩 (2007) 「国立大学の運営費交付金と外部資金獲得行動に関する実証分析－運営費交付金削減の影響－」 国立大学財務・経営センター 『大学財務経営研究』 第4号。