

大学の管理・支援部門の経営管理について

山 本 清

大学の管理・支援部門の経営管理について

山本 清*

1. はじめに

大学は周知の通り教育・研究・社会サービスの直接的活動を行なっているが、これら3機能は大学本部等の総務・人事・財務・入試等の管理業務や図書館・情報処理センター・保健管理センター等の支援業務によって支えられている。そして、教育研究活動が活発かつ多様化するに伴ない、こうした間接部門の役割も増大している。たとえば、科研費等の競争的資金の増額は研究活動を推進するが、申請事務・予算執行管理・決算事務等の管理業務が増えるし、同時に資料収集・分析等支援業務のサービス需要も拡大するからである。こうした傾向は、国際的なものであり、我が国でも国の高等教育政策が研究及び教育のCOE(卓越した拠点)予算に見られるよう大学間の競争を促進する方向に変化してきていることから、一層顕著になると予想される。どこまでを管理及び支援業務と定義するかは困難であるが、本部経費と教育研究支援経費の大学総経費に占める割合でその大きさを代理させると、我が国の国立大学で3割程度、英国でも同じような数値(Universities UK, 2001)になっている。

しかしながら、国際的な財政改革や市場化の影響で、各国とも高等教育政策において国からの財政支援の拡大が困難になってきており、大学は管理・支援業務の比重の増加と間接費の性格から、業務の見直しを行っている。我が国でも大学セクター全体では18歳人口の低減から経営の改善が迫られており、国立大学セクターでは法人化による差別化と財務効率化圧力の増大が高まると予想される。そこで、本稿では、諸外国での新しい試みの検討を行うことにより、改革の可能性と課題を明らかにする。まず次節においては、管理・支援部門が大学の直接的活動にどのような貢献をしているのか、効率化の余地はどの程度あるのかについて述べる。間接部門が直接部門にあまり貢献をしていなければ、なるだけ小さな間接部門(本社機能)になるようにすればよいが、大学部門で果たして企業経営と同じ理念が適用できるかを確認する必要があるからである。続く第3節では、間接部門の経費節減策として期待される活動基準原価計算(ABC)の手法を図書館業務に適用した事例をとりあげ、その有用性について検討する。第4節では、効率化・経費節減を図ったとしても必要な管理・支援業務は残るため、その経費を確実かつ合理的に確保しなければならないことを勘案して、計画・資源配分の観点から部局内の資源管理の改善を図った事例を分析する。そして、最後に得られた政策的含意と今後の課題について述べる。

* 広島大学高等教育研究開発センター客員研究員 / 国立学校財務センター教授

2. 効率性・有効性の観点

大学の管理・支援業務が教育・研究活動にどの程度寄与しているか、及び費用対効果の改善は可能かについて、近年包絡分析法(DEA)と呼ばれる手法(詳細は刀根, 1993参照)を用いた研究が実施されている。DEAは最適な投入産出関係を実際のデータから導くものであり、投入と産出の標準的な関係を見出す回帰分析とは異なり、効率性のフロンティア曲線を特定化する。英国の高等教育財政カウンスル(HEFCE)から財政支援を受けて行っているアストン・ビジネススクールのCasu and Thanassoulis(2003)及びPierece - Brown and Brignal(2002)らは、英国の大学について、管理部門の活動を投入、大学の教育・研究及び技術移転を産出と定義した投入産出関係をDEAを通じて分析している。ここでは、管理部門の活動は管理スタッフの person 費と運営経費で代理され、同様に教育は財政カウンスルから交付を受ける教育分の交付金相当額、研究は管理部門スタッフ person 費を除く総スタッフ person 費及び財政カウンスルからの研究交付金相当額、技術移転は受託研究費及び特許権収入等の合計である。もちろん、管理部門については規模の経済性が働く可能性を考慮して、規模の影響を統制した投入産出モデルを使用している。その結果、平均的には管理経費の約 2 ~ 3 割が節減できるという推計を行っている(具体的な結果は表 1 参照)。

表 1. 管理部門の効率性比較(大学名は変更)

項 目	ラミッジ大学	ハミルトン大学	サルタートン大学
費用対効果(max = 100)	70.17%	100.0%	56.62%
投 入	10625	15903	44040
産 出	54362	137519	170752
投入産出比	5.116	8.647	3.877

DEAは費用対効果をどの程度改善できるかにつき現実的な目標値を設定できる点で優れているが、投入と産出をつなぐ過程はブラックボックスであり因果関係を把握できないこと、多くの大学にわたるデータを必要とすること、管理サービスの質的要素を必ずしも反映しないこと、投入及び産出の定義及び測定方法が大学間で一義的でないことという方法論上の課題を有している。このため、効率性が高い大学と低い大学を比較する事例調査で要因を特定化する作業を必要とする。

我が国で管理部門のDEA分析はないが、管理・支援部門の有効性については、山本(2003)が投入を管理・支援部門経費、産出を学業成績、研究業績及び地域連携とし、投入と産出を結ぶ過程として学生への支援、教員への支援及び関係組織との連携の 3 要素を勘案した回帰分析を実施している。その結果、教育業績向上に管理・支援業務は有意に影響を与えていないが、研究業績については学生支援活動の改善を通じた正の有意な効果があることを示している。因果関係を組み込んだモデルという点では改善が図られているものの、産出の定義や指標化あるいは最適化の同定化でなお課題を有している。もっとも、管理・支援業務が大学の教育研究活動に貢献していることは、いずれの分析も共通しており、本来活動への影響を考慮しない無制限な経費節減策は危険であること及び教育研究業績の向上に向けた費用対効果の観点からの経営管理が重要であるといえる。

3. 経済性の観点

3.1. 背景

DEAは大学全体として管理・支援経費をどの程度削減できるかの推計を行うことができる一方で、何をどのように改善すればよいかの次元まで特定化するのは困難である。また、個々の管理・支援業務単位になると大学間の差異が大きくなるため、個別大学内部で経費節減を図る方策が求められる。こうした背景から、管理・支援業務という間接サービスを教育研究等の直接部門が需要・消費するという観点に立って、間接部門の効率化を図る試みが英国のサウサンプトン大学の図書館業務につき実施された(Goddard and Ooi, 1998)。そこで、この事例を通じて管理・支援部門の経費節減の対策とその留意点を検討する。

サウサンプトン大学では、各学部は経常経費についてのみ責任を有するコストセンター(支出責任単位)から利益センター(支出と収入双方に責任を有する収入支出責任単位)に変更され、完全なコスト計算(支援部門などの共通間接費を含む)を実施することになった。共通間接費を配賦してコストを算定するのは、学部において自ら収支管理することにより間接費の配分を含め統制可能になるからである。そこで、資源の投入・使用と財・サービスの中間に活動を位置付け、合理的に配分するABC(図1参照)を適用することが試みられた(ABCの詳細については桜井, 2000)。

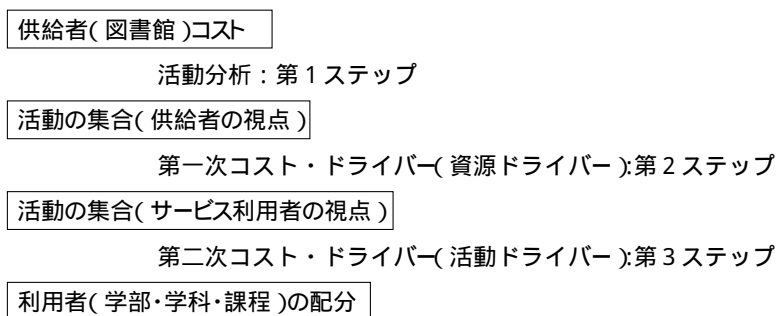


図1. ABCの流れ

3.2. 具体的な計算方法

(1) 図書館の組織構造

ここでの大学図書館は、収集業務部門、利用者サービス(閲覧・貸出・照会等)部門、特別収蔵・古文書管理部門及び計画・管理部門の4部門からなる。我が国の大学図書館もほぼ同じ部門を擁しているとみてよい。

(2) 第1ステップ:活動分析

まず、各部門別に人件費、物品費等の性質別経費(勘定科目)を供給者(部門)の活動と対応させる。表2は収集業務部門の例であり、目録作成から支援システムまで7活動に区分される。

表2. 収集業務部門の person 費

活 動	正規職員換算(人)	人 件 費()
目録作成	8.75	138,160
本の購入	2.00	45,727
雑誌の購入	3.85	60,643
製 本	6.60	96,037
データ作成	1.23	20,456
管理業務	2.00	51,725
大学支援システム	0.70	22,518
計	25.13	435,266

(3) 第2ステップ: 第1次コストドライバー

次に、経費を利用者への活動に資源ドライバー(配賦基準)により配分する。第1ステップと同様、収集業務部門にかかる部分を例示すると表3のようになる。

表3. 第二次配賦(活動別)

項目	金額	第1次ドライバー	利用者にとっての活動						
			本の処理	雑誌処理	照会	貸出	相互貸借	情報サービス	古文書
人件費									
収集業務部門									
目録作成	138,160	直接	138,160	・ ・					
本の購入	45,727	直接	45,727		・ ・				
雑誌購入	60,643	直接		60,643		・ ・			
製 本	96,037	直接		96,037			・ ・		
データ作成	20,456	直接	20,456					・ ・	
管 理	37,121	職員数	19,303	17,818					
支援システム	37,121	係数	22,273	14,848					・ ・
小 計	435,266								
利用者サービス部門									
・	・	・	・	・	・	・	・	・	・
・	・	・	・	・	・	・	・	・	・
計	2,037,151	-	402,842	372,956	468,073	381,226	102,372	49,009	260,673

(4) 第3ステップ: 第2次コストドライバー

利用者向けの活動コストを利用者である各学部配賦する。この際、活動水準を反映する第2次コストドライバーすなわち活動ドライバーを選択する。つまり、活動ドライバーは活動水準と正比例の関係にあることが望ましい。この例では、表4のような活動ドライバーが使用されている。

この活動ドライバーにより各学部などの利用部門の活動消費量に基づき配賦したものが、表5である。

表4. 学部(利用者)別配賦

項目	利用者にとっての活動						
	本の処理	雑誌の処理	照会	貸出	相互貸借	情報サービス	古文書
総活動費用	402,842	372,956	468,073	381,226	102,372	49,009	260,673
活動ドライバ							
新刊書籍数	13,595						
新雑誌受入数		30,477					
正規学生数			7,130*				
貸出冊数				252,728			
相互貸借数					17,385		
オンライン検索数						20,385	
収蔵件数							2,000,000
コストドライバー率**	29.63	12.24	65.65	1.51	5.98	2.40	0.130

(1 コストドライバー当価格)

*: 医学部は除く

**: 活動経費 ÷ 活動ドライバー

表5. 学部別図書館経費の配賦

項目	芸術	理	工	社会科学	教育	法	数学	計
図書購入費	147,100	225,450	121,300	109,300	26,850	66,300	46,650	742,950
共通経費								
本の処理	160,034	30,619	52,338	46,708	17,690	39,378	11,724	358,491*
雑誌処理	31,584							372,956
照会	99,464							468,073
貸出	70,556							381,226
相互貸借	11,271		省略					102,372
情報サービス	3,076							49,009
古文書	51,651							260,673
計	574,736	681,013	542,504	458,640	104,895	209,535	164,427	2,735,750

*: 402,842 - 44,351 (医学部分)

表6. 各モデルの比較

図書館モデル

学部	芸術	理	工	社会科学	教育	法	数学	計
配分基準(%)	22	26	17	17	5	8	5	100
配分額	601,865	711,295	465,078	465,078	136,787	218,860	136,787	2,735,750
ABCとの差(%)	5	4	-14	1	30	4	-17	-

大学モデル

配分額	542,078	563,045	671,595	521,111	91,642	161,304	184,975	2,735,750
ABCとの差(%)	-6	-17	24	14	-13	-23	12	-

従来の過去3年間の直接経費による配賦の図書館モデル及び学生とスタッフ数による大学モデルと比較すると、学部毎に大きな差がある(表6参照)。特に工学部と教育学部は、直接経費方式よりもABCモデルはそれぞれ14%減及び30%増する一方で、サービス需要の外形基準である人数方式では24%増及び13%減となり、方式の差により4割程度の開きが発生し、影響の大きさが理解できる。

3.3. 解釈と留意点

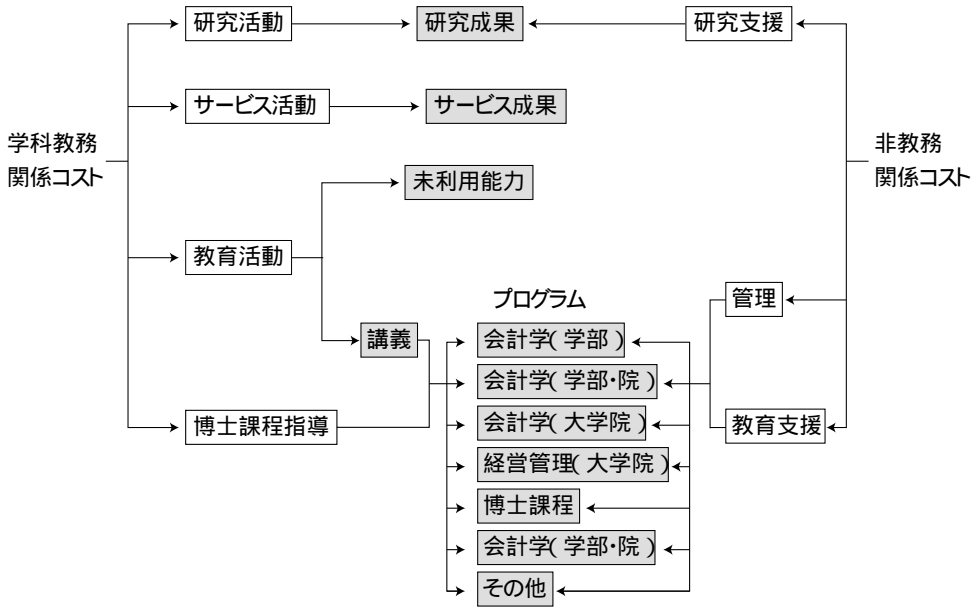
このように、ABCは図書館業務で発生している経費を活動レベルで把握することにより、サービスの需要者・利用者側の経費負担を原因と関連付けて算定することができる。その意味で、学部の直接経費の多寡に比例したり、利用者の利用形態を考慮しない人数基準による配賦よりも合理的であり、学部で間接経費を統制可能なものにすることができる。たとえば、各学部において雑誌購入数や貸出冊数を変化させれば、どの程度サービスコストが変動するか、負担が変わるかを分析可能にする。したがって、共通間接費あるいは支援経費であるから全学共通で学部は統制不能で「フリライダー」的になるとしてあきらめていた要素も、管理可能な要素になる。一方で、短期的成果を追求するあまり、図書や雑誌の購入を減少して、長期的に教育研究の低下をまねく恐れもある。また、消費するサービスを削減することにより図書館業務の経費が自動的に節減できるとは限らないことも注意すべきである。業務経費が活動水準に比例して発生するものか否かあるいは他の用途に資源を振替えるかによって、現実の経費節減効果は規定されるからである。ただし、新規活動分野を見出せる限り、追加経費なしで新しい活動を行なえる可能性はあるから、節減される資源(スタッフを含む)の有効活用の観点も同時に必要である。

重要なことは、利用する活動量と質を低下させないようにコストドライバー当りの価格を低下させること、サービスの質のチェックを常に行なうことである。

4. 計画・資源配分の観点

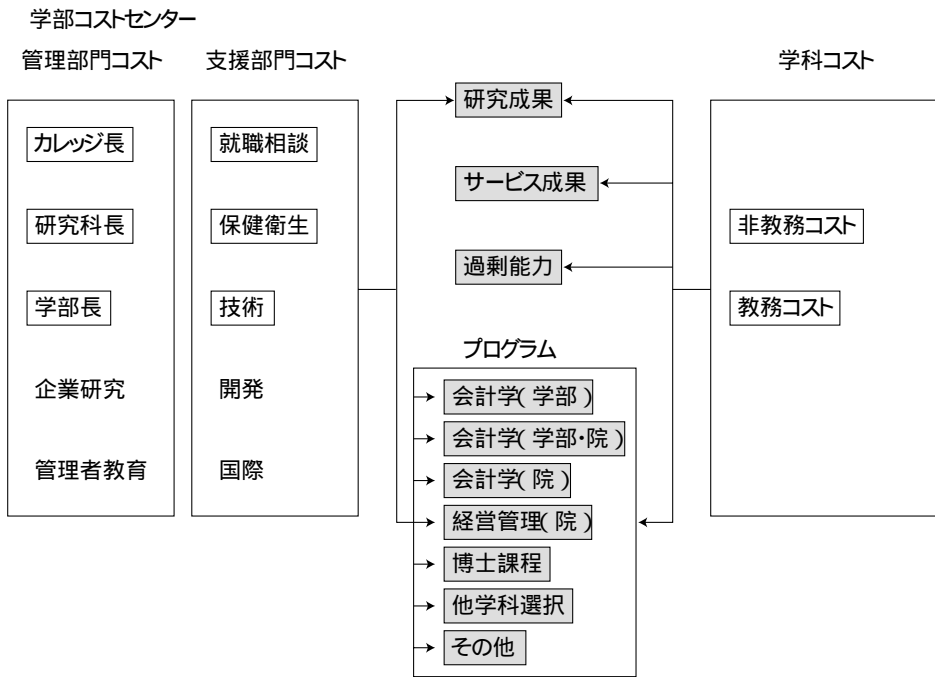
4.1. 背景

ここまで管理・支援業務が大学の教育研究等の本来業務に貢献しており、その効率化を資源管理の最適化の観点から実施する重要性を述べてきた。ただし、全学的な資源管理の見地からは、教育研究等の業務の総原価と成果の観点から、部局単位あるいは活動単位に資源を配分したり調達することが要請される。大学の使命や戦略目標の実現には、その達成に必要な資源を割当ることが必要であり、重点的な教育研究分野を育成・強化するため、短期的には政府等からの財源措置あるいは授業料収入等の教育研究活動に関連する収入で不足することもある。こうした場合には、教育研究プログラムの実施に必要な財源を確保するため、必要な経費と収入との差額を内部補助したり、全学的に留保した予算から充当しなければならない。利益センター的な管理を行う場合でも、授業料水準は単位教育経費を賄う観点から決定するのではなく、政府の高等教育政策との整合性や市場価格と教育の質を勘案して料金を設定し、その後に経費節減を含む収支予算を策定することになる。つまり、教育研究の主要なプログラム単位のコストの算定と財源との調整が財務戦略として必要にな



注：網掛けなしの枠は中間的コスト群を、また、網掛けの枠はコスト対象を示す。

図2. 学科段階のコスト配賦



注：コストセンターのうち枠で囲ったもののみプログラムに配賦される。

図3. 学部段階のコスト配賦

り、管理・支援業務の間接経費を含むプログラムのフルコスト(総原価)計算が前提になる。

米国テキサス大学オースチン校での試行(Granof et al., 2000)は、会計学科(Accounting Department)の提供している教育プログラムのコストをABCで算定することにより資源配分の意思決定に役立てようとする。

4.2. 計算手順

まず、学科の直接部門で発生しているコストを4つの活動群に配分し、このうち教育活動に充てられる費用をプログラム別に特定化する、次に学科の間接部門(支援活動)についても教育活動につき配賦しプログラム別に特定化する(図2参照)。そして、学部(College of Business)の間接部門のコストを同様にプログラム別に配賦する(図3参照)。ここで、学務関係の経費のうち主要な教員スタッフの人件費については、テニユアを保有している教員については50%を教育活動に50%をその他の活動に配賦するのを原則とするが、教員と学科長の面談で得た実際の活動別時間比率で配分する方法を併用している。なお、プログラム名の後に括弧で記載されている意味は、学部は学士号プログラム、学部・院は修士までの一貫教育プログラム、院は修士プログラムをさす。

4.3. 計算事例

1997-98年度について試算を行った結果は以下のとおりである。

1) 学生あたり教育費用

(単位：\$)

費用項目	会計学(学部・院)	会計学(大学院)	博士課程
学科コスト			
配賦教育コスト	1,727	2,935	4,207
占有面積コスト	1,311	2,227	13,300
支援コスト			
配賦支援コスト	3,729	6,821	2,355
占有面積コスト	2,579	4,948	1,060
総コスト	9,346	16,931	20,922

注1：未使用能力にかかるコストは除外されている。

2：博士課程の配賦教育コストは原文では17,529となっているが学生数が50人で教育コストが210,351であるから4,207に修正している。この点では学科の占有面積コストも過大になっている可能性がある。

学科で発生する費用よりも支援コストの方が博士課程プログラムを除き大きいことがわかる。

2) 成果別・プログラム別コスト

A. 成果別コスト

(単位：\$)

項目	コスト	%
研究成果	1,621,560	31
サービス成果	496,209	9
教育成果	3,176,368	60
計	5,294,137	100

B. プログラム別コスト

(単位：\$)

項目	区分	コスト	%
会計学(学部・院)	A	932,840	29
会計学(学部)	C	468,823	15
経営管理学(院)	C	370,706	12
会計学(院)	A	352,163	11
博士課程	A	210,351	7
その他	C	78,251	2
	小計	2,413,134	76
	未使用能力	763,234	24
	計	3,176,368	100

注1：A，Cは、それぞれ会計学位にかかるコース及びカレッジ全体のコースをさす。

2：未使用能力は各コースの使用する教室定員に対する登録学生数の比率(実際は加重平均)を使用済能力とみなす。

3) 性質別コストと目的別コストの対比(学科コストのみ)

(単位：\$)

性質別(伝統的)報告		ABC報告	
教員人件費	4,253,309	研究	1,621,560
教員人件費以外：		サービス	496,209
研究・教育支援	490,861	プログラム別教育	
管理要員人件費	309,581	会計学(学部・院)	932,840
管理経費	109,986	会計学(学部)	468,823
備品費	43,286	経営管理(院)	370,706
旅費	39,900	会計学(院)	352,163
会議開催費	18,757	博士課程	210,351
その他	28,457	その他	78,251
		未使用能力	763,234
計	5,294,137	計	5,294,137

注：占有面積コストは単位(ft)面積あたり月15ドルの貸し付け価格を使用して算定。

4.4. 解釈と留意点

教育プログラム別の総原価を算定することで得られる知見は以下のものがある。

1) 未使用能力の把握

このコストは必ずしも資源の浪費指標になるわけではないが、潜在的な効率性改善の余地がどこにあるかのヒントを与える。

2) 相互支援業務の価値を明確化

他学科のコースに対する当学科の貢献を財務的に明らかにできる。この事例では経営管理修士(MBA)プログラムや全学的な会計科目の教育に会計学科の貢献が約3割に達していることがわかる。わが国では大学院大学に移行しても、大学院所属の教員が一般教育、学部及び大学院の講義を担当しており、内部の資源配分を行なう上でもこうした講義プログラムと自学科の関係を明らかにすることが重要になる。たとえば、学科あるいは学部への教育活動への予算配分に際し、本例のように他部局への貢献が多い場合(旧教養部が改組された部局)には、当該部局の登録学生数を使用するか科目別の履修生を所属別に累積したものを使用するかの判断に参考になろう。

3) 支援(間接)部門の役割と貢献を明確化

活動別にコスト配賦することにより、単純な学生数による平均値でなくプログラムにより支援コストが大きく異なる(本事例では約3倍の格差)ことがわかる。特に会計学(学部・院)及び会計学(院)では教育コストより支援コストの方が多い(2倍程度)となっており、支援部門のあり方や各プログラムの目的に照らした再検討の材料を提供する。

4) 占有コストによる施設の有効活用

支出を伴わないが機会費用を生じているものとして教室等の使用コストを教育プログラムに賦課することは、有効活用につながることを期待される。もっとも、占有コストを低減しても大学としての支出削減には自動的になるわけでないが、他の活動への転用や新規活動に充当することを可能にする。

5. まとめと展望

大学の管理・支援部門の経営管理については、教育研究等の本来業務にどのような寄与を行っているのか、経費節減や費用対効果の改善は可能か、いかにして大学の戦略的見地から必要な財源を確保し、サービス提供先の部局等に対してアカウンタビリテイ関係を構築するかが大きな論点である。本稿では我が国を含めた実証研究や試行例を検討することで課題を分析したが、その結果、(1) 本来業務への寄与では、小さな本部機能が最適とはいえないものの、管理・支援業務の効率化の余地はあること、但し、寄与のメカニズムや長期的影響については不明な点が少なくないこと、(2) 経費節減については、活動基準原価計算(ABC)による部局への資源配賦を実施することで、管理・支援業務のサービス需要者である部局がどのサービス活動の消費を低減すれば配賦(負担)経費の減少につながるかを明らかにできること、(3) 戦略面では、管理・支援業務の間接費分を含む教育研究のプログラム別の総原価(フルコスト)をABCにより算定することで、大学全体の戦略

目的達成に必要な財務資源が明らかになり財源調達と関連付けた資源配分の意思決定や計画に資すること、を示した。

しかしながら、活動基準原価計算はその適正な原価把握及び因果関係的な計算構造を有する点で原理的に優れているが、高等教育の実務面で克服すべき以下の課題がある。

第一に、部局への管理・支援業務経費の配賦を行う資源配分(予算)を採用する場合には、特定の活動の需要を低下あるいは中止しても、それに対応する配賦計算額減少額だけ大学全体として経費が節減できないことである。活動全体に共通する固定費が存在すること並びに低減する変動費及び不要となる個別活動の固定費が自動的に減るわけではないからである。図書館業務の個別活動を担当していた職員の作業に伴う消耗品等の経費はなくなるが、職員の人件費は他の業務従事者の離退職に充当されない限り大学全体では減らない。もちろん、大学の活動を充実強化する分野があれば、その職務に振り替えることで機会費用を低減し、付加価値を高めることは可能である。

第二に、配賦基準となるコストドライバーの適正な選定が困難なことである。特定化できてもその測定ができないあるいは正確に把握できない場合も少なくないから、資源配分に使用するときはバイアスが作用することを認識しておかねばならない。教員人件費の教育、研究、管理、社会サービス活動への配賦はタイムシートの作成による他ないが、その記入者は各スタッフでありパラツキは避けられないし、活動密度や活動時間帯の差をどのように調整するかの悩ましい問題がある。

第三に、統制可能性の課題である。たとえば占有コストは内部管理としては合理的であるが、前述したような他の用途や活動に当面利用できない場合には、低減あるいは不要となる活動要素はサービス需要を減少させない他の需要者である部局で負担せざるを得ない。したがって、管理・支援業務のサービス消費単価は増大し、各部局で管理できない要素であるにもかかわらず負担の増加をまねく。

第四に、管理・支援業務のサービス需要の減少を促がす誘因構造は、高等教育に果たして適合するかという論点である。管理業務の経費節減を図ることが大学の本来業務の活性化や業績向上に矛盾すれば、意味がないからである。DEAが示す最適水準に達するまでは管理・支援業務からのサービス需要を増加させたほうがよいから、いたずらに小さな本部・支援部門を目指すのは危険である。何よりも、活動の種類には明らかに少ない方が合理的なもの存在する半面、研究申請、情報処理や文献照会等のように活動が増加する方が望ましいものがある。

こうした実務上の限界や問題点は、米国のミシガン大学の予算改革や英国大学のコスト経営の実態調査にも現れている。ミシガン大学では、管理部門の経費の部局配賦を行い活動単位予算編成を行っていたのが、1997年に部局予算に課金することで本部等経費の財源を確保する方式(英国でトップスライジングと呼ばれる方式と同じで、本部経費を全体予算から留保してから部局に配賦するもの)に変更した。これは、正にコストドライバーの客観性の制約と統制可能性の難点からであった(Courant and Knepp, 2002)。また、英国では、高等教育財政カウンシルが活動別のコスト算定を推奨しているが、実際にABCを適用しているのは1998年で9%にすぎず、経費削減効果があったのは6%にとどまっているとされる。

我が国でも、国立大学の法人化を契機に管理・支援部門のコスト管理を改善する必要があること

は間違いないが、理論面では、まず、上記4つの問題を解決する努力を進めなければならない。そして、実務面では、一気に資源配分や戦略的決定に役立てるといふより、管理・支援業務のサービスコストを大学関係者が的確に認識すること及び本部等が部局に対してアカウンタブルになる構造を構築することが有効と思われる。諸外国に比して経営的知識や専門的能力に十分な蓄積を欠いてきた我が国の大学セクターでは、かかる経験を踏まえて資源配分や戦略的意思決定に活かすことが現実的な選択と考えるからである。民間の経営的手法の大学経営への適用は先進国を含め未だ試行錯誤が実態なのであり、安易なコピーの利用は避けるべきであろう。

【参考文献】

- Andrew Goddard and Kean Ooi, "Activity-Based Costing and Central Overhead Cost Allocation in Universities: A Case Study", *Public Money and Management*, Vol.18, No.3, 1998, pp.31-38.
- Casu, B. and E. Thanassoulis, "Evaluating Cost Efficiency in Central Administrative Services in UK Universities", *Aston Business School, Working Paper*, No.303, 2003.
- Courant, P. N. and M. Knepp, "Activity-Based Budgeting at the University of Michigan" in D.M.Priest, W.E.Becker, D.Hossler and E.P.St. John (eds.) *Incentive-Based Budgeting Systems in Public Universities*, Edward Elgar, 2002.
- Cropper, P. and R. Cook, "Activity-Based Costing in Universities-Five Years On", *Public Money and Management*, Vol.20, No.2, 2000, pp.61-68.
- Granof, M.H., D.E. Platt, and I. Vaysman, *Using Activity-Based Costing to Manage More Effectively*, Department of Accounting, College of Business Administration, University of Texas at Austin, 2000.
- Pierce-Brown, R. and S. Brignall, "Multimethodology, Accounting and Good Management Practice in UK University Central Administrative Services", *Aston Business School, Working Paper*, No.362, 2002.
- 桜井通晴 『ABCの基礎とケーススタディ』東洋経済新報社, 2000.
- 刀根 薫 『経営効率性の測定と改善』日科技連, 1993.
- Universities UK, *The Internal Economy of UK Higher Education Institutions 1994-2000*, 2001.
- 山本 清 「国立大学の本部等経費における共通間接費の分析」『国立大学の財政・財務に関する総合的研究』(平成12-14年度文部科学省科学研究費補助金特別研究促進費(1)課題番号12800009, 研究代表者 天野郁夫), 2003.

Management of Administration and Supporting Divisions in Universities

Kiyoshi YAMAMOTO*

Universities or higher education institutions (HEIs) deliver teaching, research and public services to society. The fundamental services of HEIs are usually provided by their central departments consisting of administration offices like finance, personnel and public relations, and supporting departments such as libraries and computing services. The role of the central administration services has been larger in both quality and quantity as teaching and research activities have become more intensive and diverse. In fact, in case of the national universities in Japan, the cost of central administration services amounts to approximately thirty percent of total costs; a similar trend of growing overhead costs in HEIs is now appeared in other developed countries.

At the same time, marketization in higher education and fiscal stress in public finance demand HEIs, especially public HEIs, improve performance and enhance efficiency in their operations. Corporatization of the national universities in Japan accompanied by competitive resource allocation in research activities is considered a policy development under the current social and economic conditions.

Therefore, the management of overhead costs is a critical issue in universities; as the costs do not directly contribute to teaching and research, sometimes people think that these indirect costs should be reduced as far as possible. HEIs however differ from companies seeking a profit in terms of the objectives and character of output. Accordingly, first it is examined whether and how central administration services contribute to enhancing the outputs of teaching and research; then, by using activity based costing (ABC) and data envelope analysis (DEA), estimates are made of the extent to which overhead costs could be saved without scarifying the qualities and quantities of outputs; thirdly, how the necessary funds for the central services should be ensured in a reasonable and stable way is discussed. Finally, some conclusions, policy implications and future research themes are indicated.

* Professor, The Center for National University Finance