

Higher Education Reform in Japan and Germany-Taking Stock and Looking Ahead

# University Reform on Funding and Management in Japan

Kiyoshi Yamamoto

The Center for National University Finance and Management

28 February 2006

日独における高等教育改革－評価と将来構想－

# 日本におけるファンディングと 大学経営の改革

山本 清

国立大学財務・経営センター

2006年2月28日

# Change Contexts



- International Trends

Globalization and harmonization, in addition,  
NPM coupled with Fiscal Stress leads to:

- Performance based policy

- Market-oriented and competitive regulation

- Strengthening Accountability and Transparency

- Domestic Trends

- Decreasing in Population of 18 years old

- Demand now reaches a plateau

# 改革の文脈

- 国際的潮流
  - 国際化と調和化、加えて
  - 財政悪化とNPMが
  - 業績主義の政策推進
  - 市場志向で競争的な 規制環境
  - 説明責任と透明性の向上
- 国内的環境
  - 18歳人口の減少
  - 高等教育進学率の頭打ち

# Funding For Higher Education

- Compared to other OECD nations, public financial support for higher education is small as a percentage of GDP.

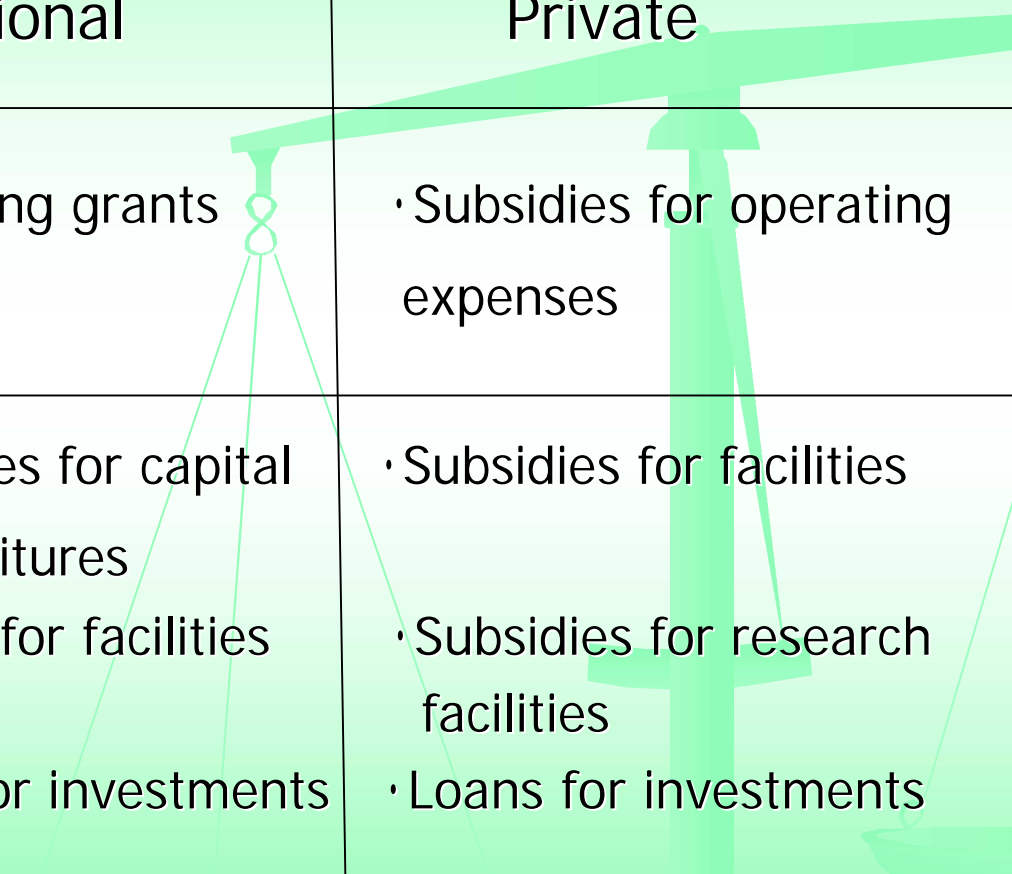
Country	Public source	Private payments	Total
Australia	0.8	0.7	1.5
Canada	1.5	1.0	2.5
France	1.0	0.1	1.1
<i>Germany</i>	<i>1.0</i>	<i>0.1</i>	<i>1.1</i>
<i>JAPAN</i>	<i>0.5</i>	<i>0.6</i>	<i>1.1</i>
United States	0.9	1.8	2.7
United Kingdom	0.8	0.3	1.1

# 高等教育に対するファンディング

- 他のOECD諸国と比較すると、高等教育に対する公財政支出は対GDP比で小さい。

国名	公的部門支出	民間部門支出	合計
オーストラリア	0.8	0.7	1.5
カナダ	1.5	1.0	2.5
フランス	1.0	0.1	1.1
ドイツ	1.0	0.1	1.1
日本	0.5	0.6	1.1
米国	0.9	1.8	2.7
英国	0.8	0.3	1.1

# Funding System



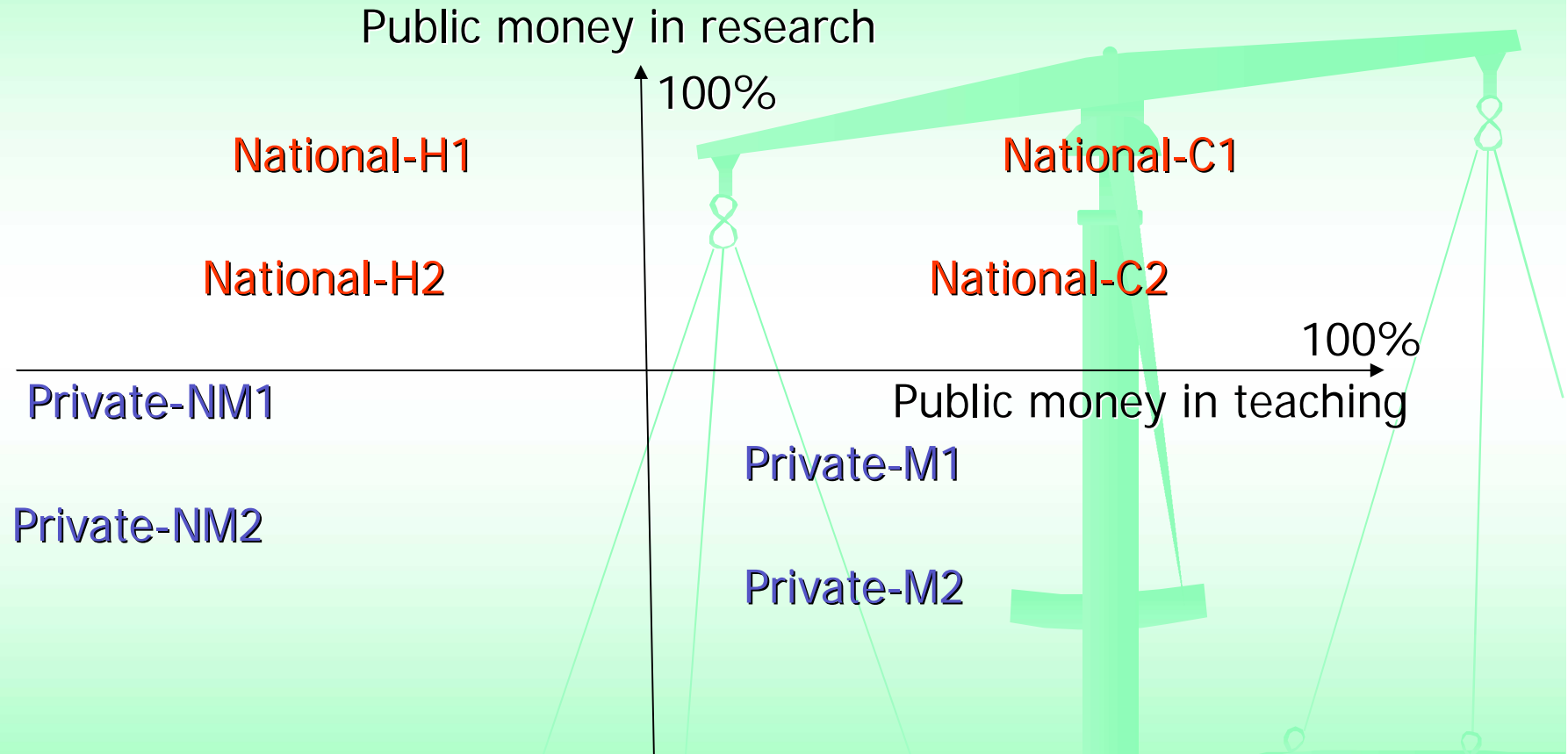
Item	National	Private
Current expenditures	<ul style="list-style-type: none"><li>· Operating grants</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>· Subsidies for operating expenses</li></ul>
Capital Expenditures	<ul style="list-style-type: none"><li>· Subsidies for capital expenditures</li><li>· Grants for facilities</li><li>· Loans for investments</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>· Subsidies for facilities</li><li>· Subsidies for research facilities</li><li>· Loans for investments</li></ul>

# 機関(法人)に対するファンディング

経費項目	国立大学	私立大学
経常的経費	・運営費交付金	・経常費補助金
資本的経費	・施設整備費補助金 ・施設費交付金 ・施設費貸付金	・施設整備費補助金 ・研究設備費補助金 ・事業団貸付金

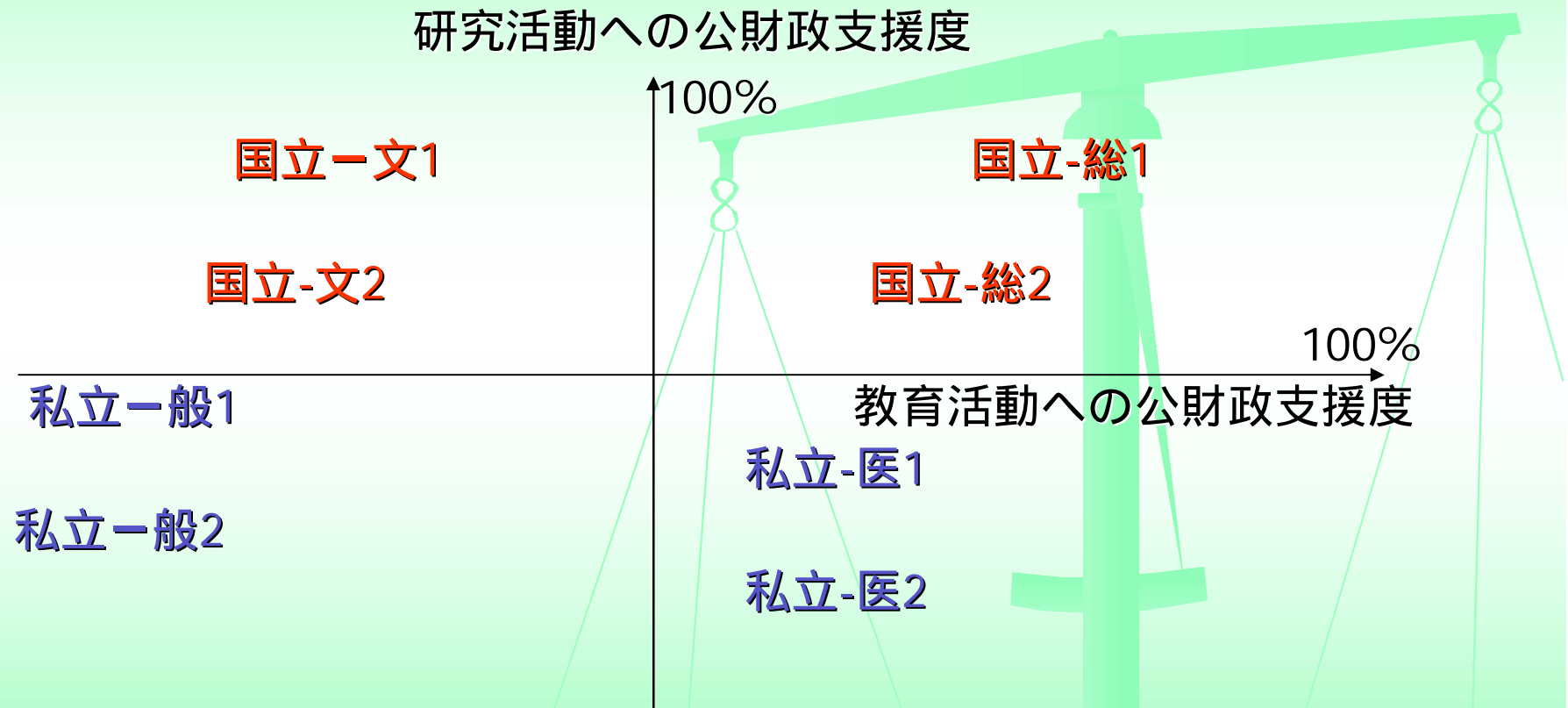


# University Activities and Funding



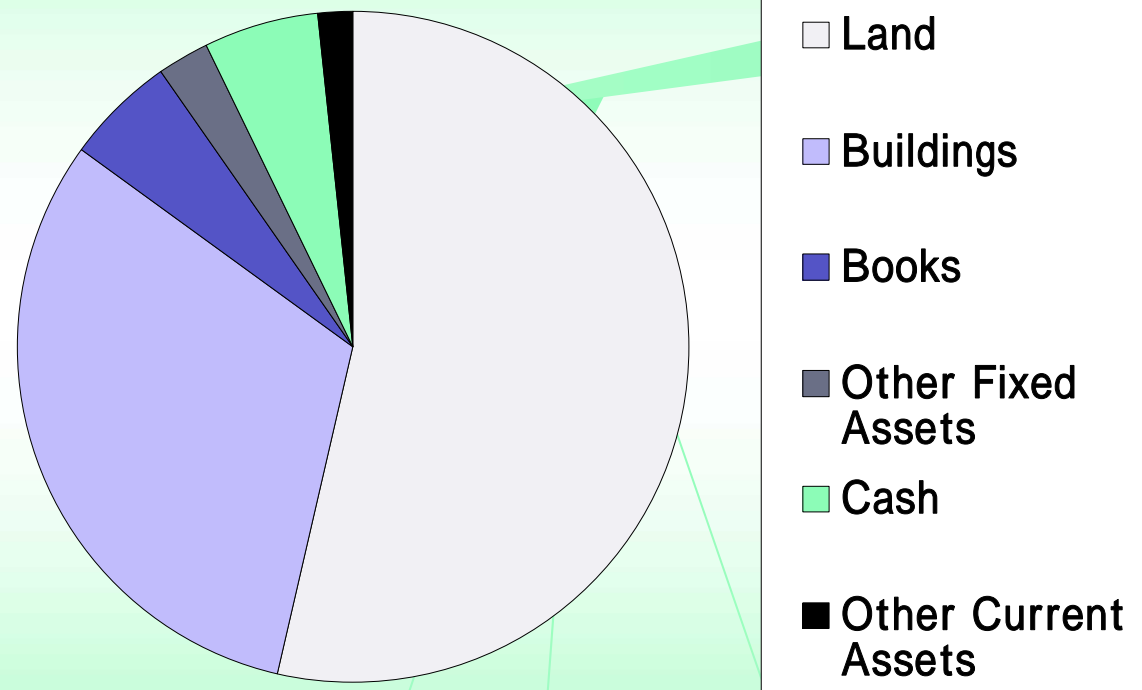
H:Humanities, C:Comprehensive, M:Medical, NM:Non-medical

# 大学の活動特性とファンデング

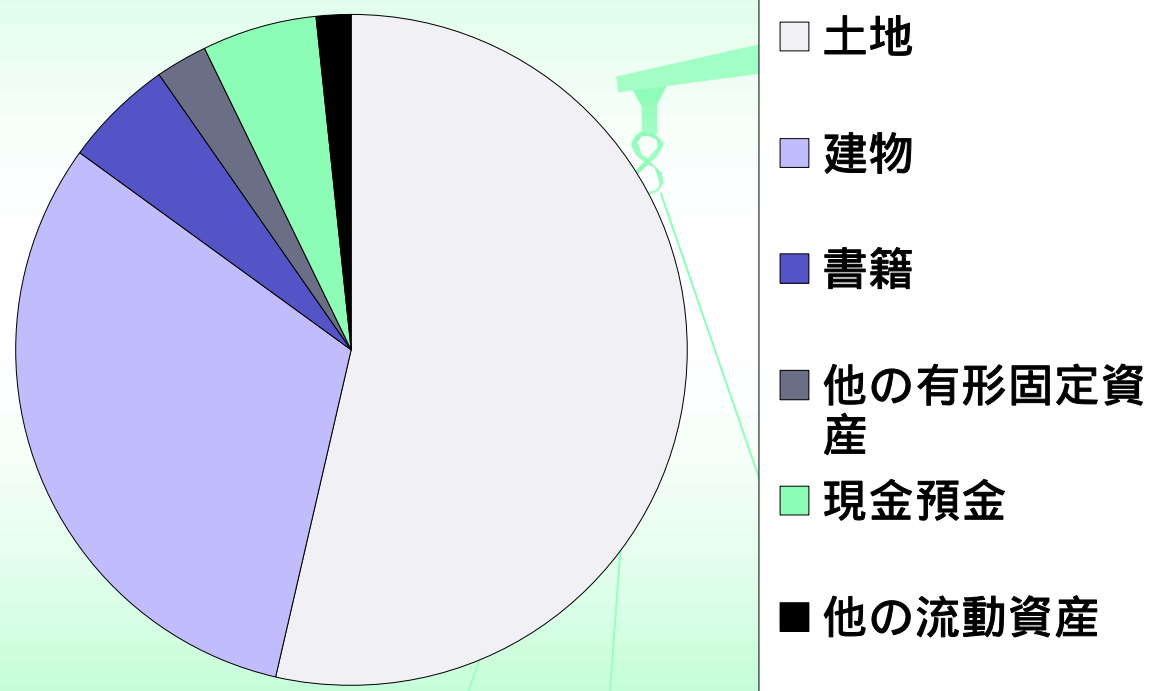


(注) 文:文科系, 総:総合大学, 医:医科系, 般:医学部なし

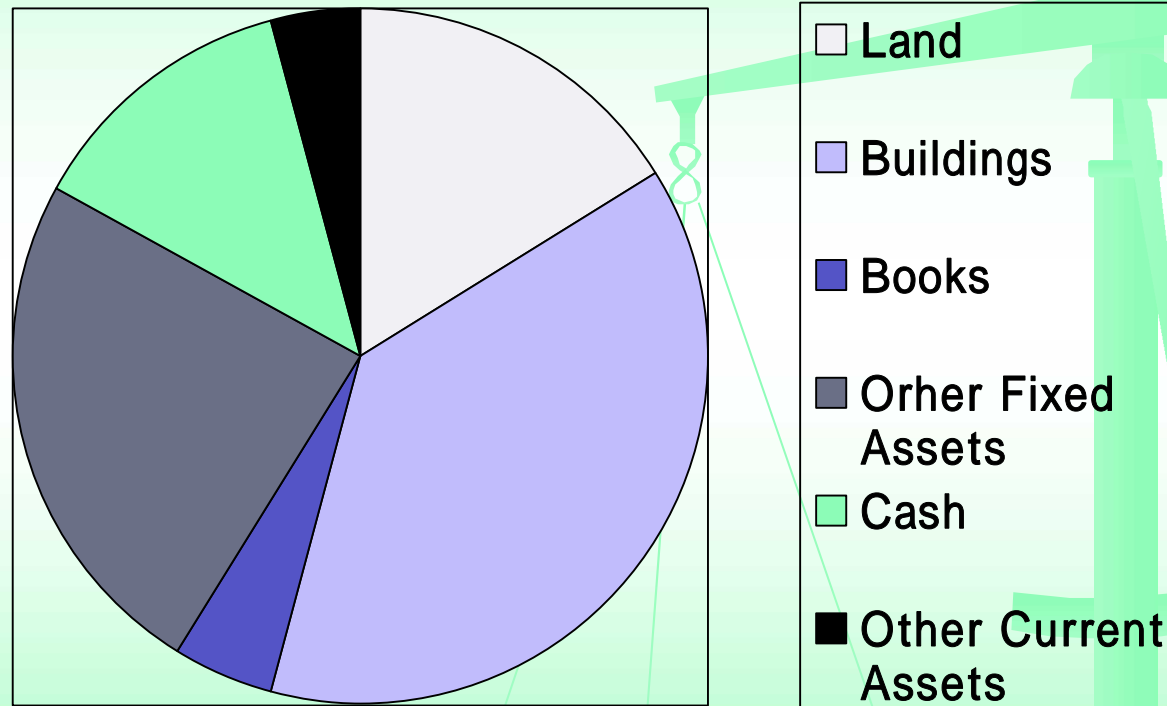
# Assets in National Universities



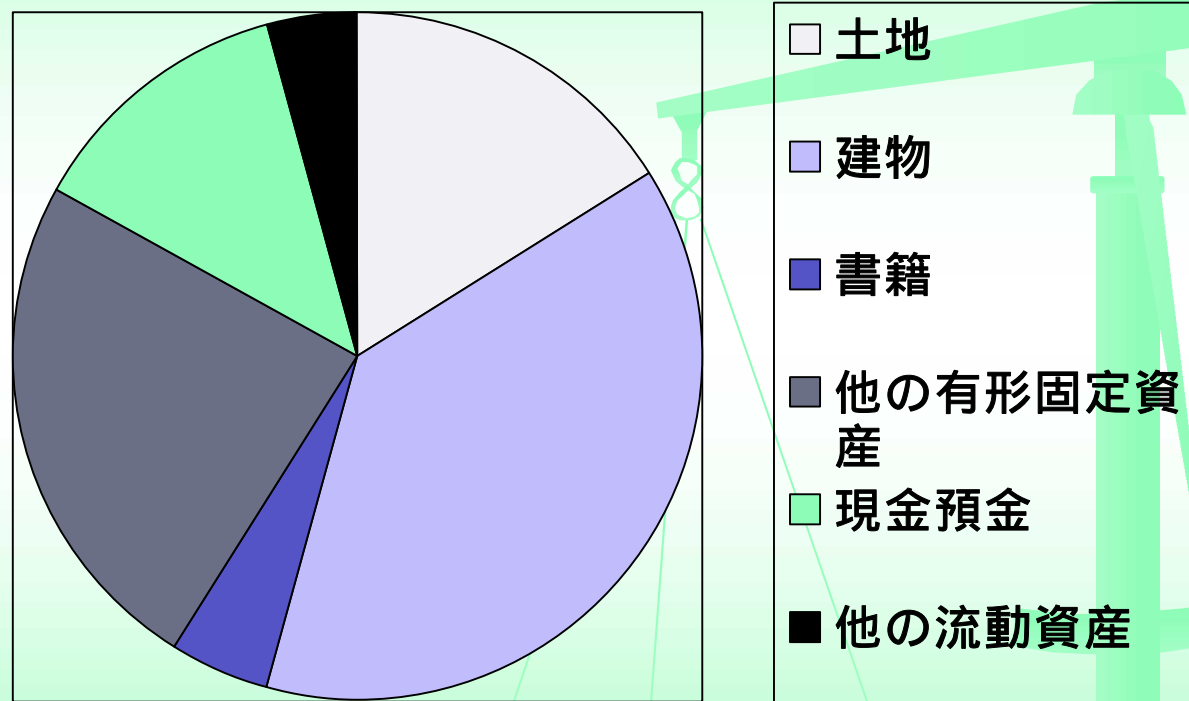
# 国立大学の資産構成(全体)



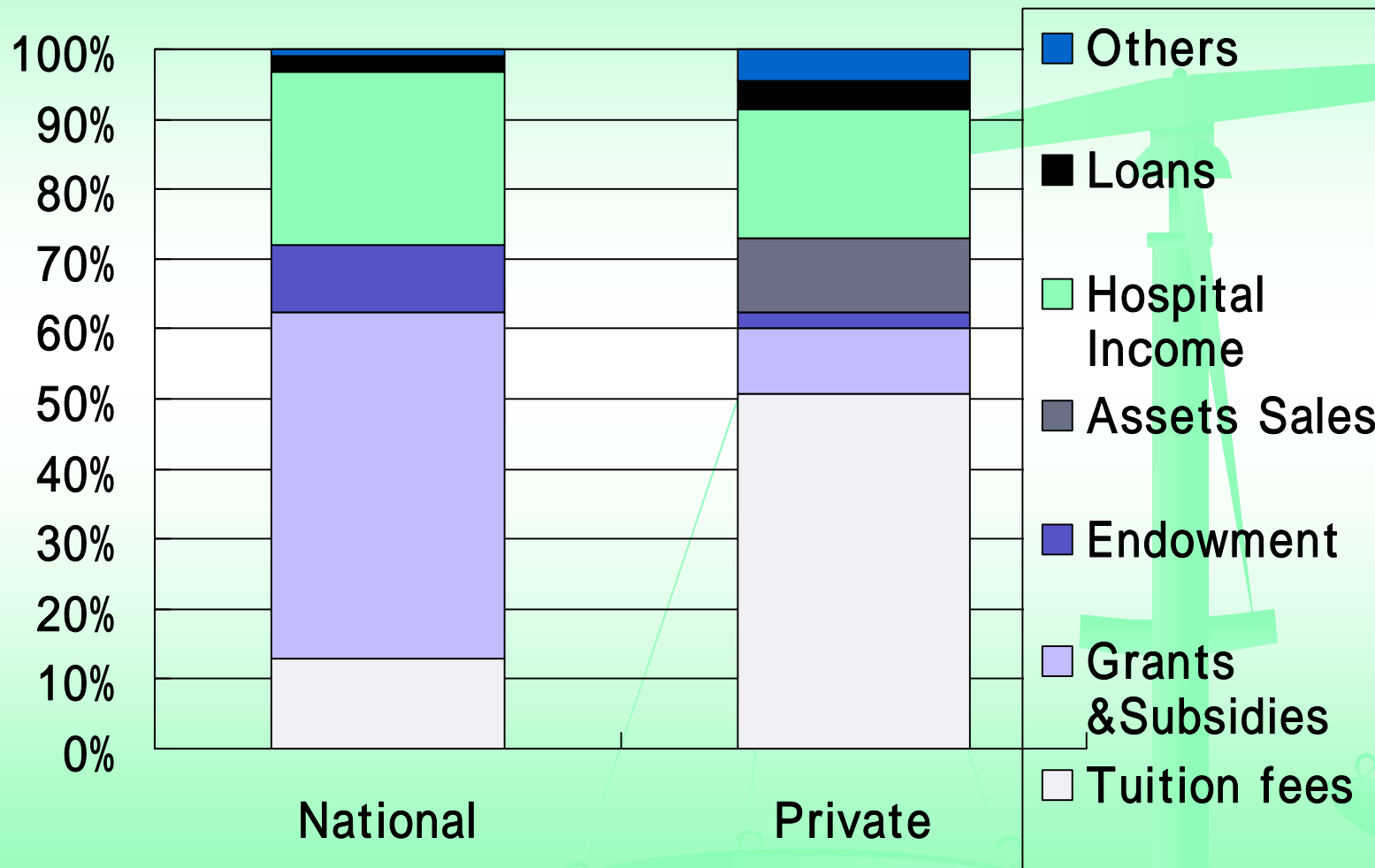
# Assets in Private Universities



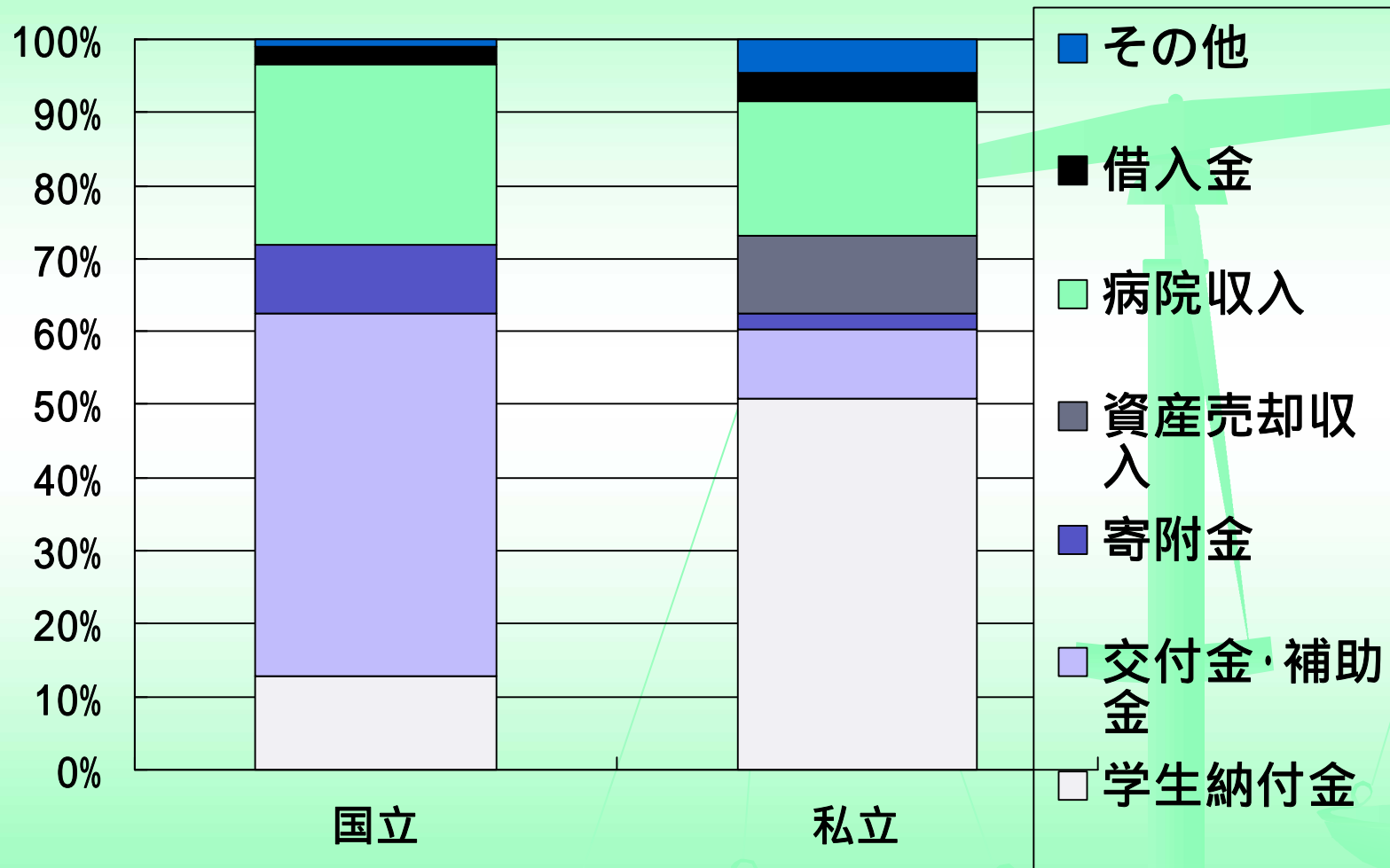
# 私立大学の資産構成(全体)



# Income Structure of Universities (cash basis)



# 大学の財源構成(現金ベース)





# Governance Reform



- Public Sector

- Corporatization of national and public universities

- Integration

- Private Sector

- Corporate governance

- Functions of board of directors and auditors

- Disclosure of financial information

# 大学のガバナンス改革



- 公的部門

  - 国立大学及び公立大学の法人化

  - 国立大学間及び県立大学間の統合

- 民間部門

  - コーポレートガバナンス

  - 理事会機能の明確化・監事制度の強化

  - 財務情報の開示・公開

# Reform on Personnel Management

- More Flexible and Performance-oriented
  - Performance appraisal and performance related pay
  - Fixed-term employment and part time jobs
  - Outsourcing or Contract Out
  - Recruiting experts or professional staff

# 人事管理制度の改革

- より柔軟で業績主義に  
業績評価と業績給制度の導入  
任期付教職員・非常勤スタッフの増加  
委託化・外注化  
専門家・専門職の採用

# Reform on Assets Management

- More business like
- Use of Private Finance
- Space management such as space charges
- Life cycle costing
- From fixed assets to variable costs

# 資産管理制度の改革

- より民間経営技法を活用
  - 民間資金の活用 (PFI, 長期借入れ)
  - 施設空間の有効活用 (利用料課金など)
  - ライフサイクルコスト
  - 施設の固定費化から変動費化

# Reform on Financial Management

- More adoption of enterprise instruments
  - Accrual accounting in public and private universities
  - Performance budgeting/Incentive system
  - From line-item control to output control
  - Cash management
  - Auditing
  - Financing through market

# 財務管理制度の改革

- 企業経営手法の応用
  - 企業会計手法の適用
  - 業績予算/誘因制度
  - 科目統制から成果統制へ
  - 資金管理
  - 外部監査・内部監査
  - 資本市場を通じた資金調達



# Conclusions and Future Issues

- Corporate or business management has a merit in efficiency improvement and also professional skills/talents should be much used, however, it does not fully satisfy the needs of universities.
- We have to develop a new *university* management model.
- It probably is a management by governance, not management through market.

# 結論と今後の課題

- 民間経営の考え方や手法は有益であり、また、専門的能力や人材も必要であるが、これだけでは大学のニーズを満足することはない。
- 我々は新しい大学経営の原理と手法を確立しなければならない。
- それは恐らく市場原理による経営でなく、ガバナンスによる経営であろう。

# Note

- The views expressed in this presentation are those of my own and not necessary those of the Center for National University Finance and Management.
- Address for correspondence:  
Kiyoshi Yamamoto, Professor of Financial Management,  
The Center for National University Finance and Management,  
2-1-2, Hitotsu-Bashi, Chiyoda-Ku, Tokyo, JAPAN,  
101-0003.  
Email: [kiyoshi@zam.go.jp](mailto:kiyoshi@zam.go.jp)

# 留意事項

- この報告で意見にわたる部分は個人的なものであり、所属する組織や関係機関の見解ではない。
- 連絡先:  
山本 清、国立大学財務・経営センター  
研究部  
〒101-0003 東京都千代田区一ツ橋2-1-2  
学術総合センタービル内  
Email: [kiyoshi@zam.go.jp](mailto:kiyoshi@zam.go.jp)