

大学の財務運営の在り方に関する調査研究 報告書

平成24年4月

研究代表者 徳永 保

(国立教育政策研究所長)

大学の財務運営の在り方に関する調査研究 報告書
目 次

はじめに	2
第Ⅰ部 調査の概要	3
第1章 調査研究の目的	3
第2章 調査研究のテーマ、方法及び経緯	3
第Ⅱ部 調査結果の内容	6
第1章 英国の大学における内部資源配分の状況及び我が国大学への示唆	6
1. はじめに	6
2. 英国の大学における内部資源配分の状況(CIPFA 資料より)	10
3. 我が国の大学への示唆	24
第2章 我が国の国立大学の財務運営の状況	26
1. はじめに	26
2. 各国立大学の収支の基本構造	26
3. 資源配分の方法等	27
第3章 金融機関からの借り入れ	39
第4章 今後の検討課題	43

は じ め に

平成 16 年に我が国の国立大学が法人化して第一期の中期目標・中期計画期間が終了し、平成 22 年から第二期の中期目標・中期計画期間が開始されている。

いうまでもなく、国立大学の法人化によって、各国立大学は運営費交付金や自己収入を含めた収入の多くについて、自らの使命や目標・計画の範囲内で自らの資源を配分する自律性が与えられることとなった。

こうした状況の中で、国立教育政策研究所では、我が国の国立大学における財務運営の在り方に関し、その指針となる考え方などを明らかにする観点から平成 22 年度から 23 年度にかけてプロジェクト研究「大学の財務運営の在り方に関する調査研究」を実施した。

このプロジェクトでは、平成 15 年に国立学校財務センターにおいて実施された「英国における大学経営の指針」（平成 15 年 8 月）の先行研究を踏まえ、英国における大学の内部資源配分の実態を調査・分析するとともに、我が国の国立大学のうち大規模大学、総合大学、単科大学等のカテゴリー別に調査研究に参画いただいた 9 大学の学内資源配分の実態を分析することを中心に調査研究を行った。

英国の状況については、先行研究を踏まえて、英国の勅許財務管理官協会（CIPFA）の「継続教育及び高等教育機関における資源配分モデルの事例研究 2010」について、研究分担者が分担翻訳のうえ、研究会において分析を行った。英国と我が国の大学システムが異なることや、大学財政をめぐる状況が異なることなどから一概に英国の事例を取り入れることには困難な面もあるが、我が国の大学の財務運営に当たり一定の参考となる示唆を得ることができた。

我が国の 9 大学の事例研究においては、それぞれの大学の財務運営の実情について聴取し分析した。これについては、様々な学内事情等もあることからその詳細をすべて研究成果として掲載することはできないものの、すべての大学をつうじて行われている学内資源配分の一般的な状況や、各大学が厳しい財政状況の中で行っている様々な工夫の状況などが明らかとなった。

これらの情報が少しでも各大学における財務運営の改善のお役に立てば幸いである。

加えて、大学財政をめぐる厳しい状況が続く中で、今後の我が国の国立大学の財務運営の改善を図るために、大学レベルでの検討が必要な事項、あるいは国において制度的な検討が必要な課題なども明らかとなった。この分野についてはまだまだ取り組むべき課題が多く残されており、様々な専門家によってさらなる研究を深めていただくにあたって、本研究で得られた成果が少しでもお役に立てばありがたいと考えている。

この機会に、本研究にご参加ご協力いただき、ご貢献をいただいたすべての研究者、専門家各位に深甚なる謝意を表したい。

平成 24 年 4 月
国立教育政策研究所長 徳永 保

第Ⅰ部 調査の概要

第1章 調査研究の目的

平成16年4月に法人化された国立大学は、平成22年度から第二期の中期目標・中期計画に基づく大学運営が行われている。

国立大学の法人化の趣旨の一つは、各国立大学における自主的な財務運営の実現にあり、我が国の各国立大学がそのミッションを実現するための適切な財務運営が必要となっている中で、本調査研究においては、この分野における先進的な取組を進めている英国の大学の財務運営の状況等を分析するとともに、我が国の国立大学の財務運営の実情等についての実践的な研究を行い、これからの我が国における国立大学の財務運営の在り方の指針となる考え方やモデル等を提示することを目的として研究を行ったものである。

第2章 調査研究のテーマ、方法及び経緯

(1) 調査研究のテーマ

本調査研究においては、大きく以下の二つのテーマを設定して研究を実施した。

① 研究テーマ1

国立大学の学内における資源の配分・再配分のプロセス、意思決定、基準等に関する考え方と実際

② 研究テーマ2

土地等の現物出資等と長期借入・債券発行の組み合わせによる事業モデルの提示

(2) 調査研究の方法

① 研究テーマ1については主として以下の方法によって研究を実施した。

- ・ 我が国に先んじて法人化を実施した英国における大学の財務運営の状況等に関する文献の調査、分析
- ・ 我が国の国立大学のうち、大規模大学、総合大学、単科大学等のカテゴリー別に個別の大学の財務運営の状況についての実情の調査、分析
- ・ 上記の調査、分析を踏まえた考察

② 研究テーマ2については主として以下の方法によって研究を実施した。

- ・ 我が国の大学の取組状況の聴取
- ・ 金融機関実務者からのヒアリング
- ・ 上記の情報を踏まえた分析

（３）調査研究の体制

調査研究の実施に当たっては、以下のメンバーによる研究会を組織し、平成 22 年 9 月から平成 24 年 3 月まで研究を実施した。

【国立教育政策研究所内委員】

徳永 保（研究代表者）	所長
塚原 修一	高等教育研究部長
淵上 孝（事務局）	総括研究官
靱井 圭子	総括研究官（平成 23 年 8 月まで）
小松 明希子	総括研究官（平成 23 年 8 月から）

【所外委員】

竹内 利行	群馬大学副学長
池田 輝司	千葉大学理事・事務局長
前田 正史	東京大学理事（副学長）
皆川 秀徳	東京医科歯科大学財務部長（平成 23 年 3 月まで）
近藤 弘	東京医科歯科大学総務部長（平成 23 年 4 月から）
山田 道夫	東京工業大学事務局長
鈴木 優子	東京海洋大学事務局長（平成 23 年 3 月まで）
飯沢 隆夫	東京海洋大学事務局長（平成 23 年 4 月から）
島田 正寛	新潟大学理事
根本 二郎	名古屋大学教授（平成 23 年 1 月から）
西阪 昇	京都大学理事（副学長）（平成 22 年 1 1 月から）

（４）調査研究の経緯

調査研究は、主として国立教育政策研究所内外の研究分担者により、①英国の勅許財務管理官協会（CIPFA）による「継続教育及び高等教育機関における資源配分モデルの事例研究 2010」（以下「英国大学事例研究」という。）の担当部分の訳出、分析と、②所外委員の所属大学における財務運営状況の報告、分析により行った。このほか、民間金融機関からのヒアリングも行った。

研究会の開催状況は以下のとおりである。

○第 1 回 平成 22 年 9 月 15 日（木）

- ・研究会の進め方について協議

○第 2 回 平成 22 年 10 月 12 日（火）

- ・民間金融機関からのヒアリング
- ・「英国大学事例研究」の総論部分についての訳出、分析

○第 3 回 平成 22 年 11 月 25 日（木）

- ・オールダム・シックス・フォーム・カレッジにおける資源配分

- ・東京海洋大学における学内予算配分
- 第４回 平成２２年１２月２０日（月）
 - ・サウサンプトン大学における資源配分
 - ・東京大学における予算配分
- 第５回 平成２３年１月２６日（水）
 - ・バーキング・カレッジにおける資源配分
 - ・東京工業大学における資源配分
- 第６回 平成２３年２月２１日（月）
 - ・クイーン・マーガレット大学における資源配分
 - ・千葉大学における資源配分
- 第７回 平成２３年４月２６日（火）
 - ・バース大学における資源配分
 - ・群馬大学における資源配分
- 第８回 平成２３年５月２６日（木）
 - ・オックスフォード・ブルックス大学における資源配分
 - ・新潟大学における資源配分
- 第９回 平成２３年６月２９日（水）
 - ・京都大学における資源配分
 - ・名古屋大学における資源配分
- 第１０回 平成２３年７月２８日（木）
 - ・コレーグ・メナイにおける資源配分
 - ・東京医科歯科大学における資源配分
- 第１１回 平成２３年９月９日（金）
 - ・大学統合の状況について
 - ・国立大学法人のシステム等の集約による効率化について
 - ・大学間共同処理シミュレーションについて
- 第１２回 平成２３年１１月２９日（火）
 - ・研究会報告案の審議①
- 第１３回 平成２４年１月３０日（月）
 - ・研究会報告案の審議②

第Ⅱ部 調査結果の内容

第1章 英国の大学における内部資源配分の状況及び我が国大学への示唆

1. はじめに

英国の大学においては、周知のように HEFCE（高等教育財政カウンスル）等の資源配分機関によって、その基幹的な運営に係る経費の配分が行われているが、これを受領した各大学においてはその裁量によって内部の資源配分を行っている。

各大学においては、それぞれの規模、歴史的経緯、使命や目的などに照らして、資源配分のモデルを設け、それに基づき内部の資源配分を行ってきた。

この点について、英国では、CIPFA（勅許財務管理官協会）が、継続的に大学等における内部資源の配分モデルに関する事例研究を実施してきており、最新のものとしては、「継続教育及び高等教育機関における資源配分モデルの事例研究 2010」が出版されている。この事例研究では、英国における幅広い範囲の機関（大規模都市型大学、中規模大学、小規模高等教育機関、大規模継続教育カレッジ、中規模継続教育カレッジ、小規模カレッジ、その他）を取り扱えるよう、サウサンプトン大学、バース大学、クイーン・マーガレット大学、バーキング・カレッジ、コレージ・メナイ、オールダム・シックスス・フォーム・カレッジ、オックスフォード・ブルックス大学を対象に、質問紙及び面談による調査が実施されている。（調査対象となった大学の概況は P7 参照。大学への質問事項は P8－9 参照。）

本研究会では、この資料を参考に、英国における内部資源配分の仕組みの研究を行った。

本章では、次節で、英国の内部資源配分の状況の概説を示した上で、最後に我が国大学への示唆を述べる。

対象大学等の基礎データ

学校名	予算規模 (1 £ = 135円)	学生数(人) (フルタイム換算)	スタッフ (人) (フルタイム換算)	学部構成	その他
University of Southampton	£ 3億7200万 (502億円)	19,000 (FTEs)	4,886 (FTEs)	3学部24学科 学部 : Law, Arts and Social Sciences; Engineering, Science and Mathematices; Medicine, Health and Life Sciences	'52設立 勅許
University of Bath	£ 1億6500万 (223億円)	8,949 (FTEs学部) 2,285 (FTEs大学院)	2,086 (full-time) 621 (part-time)	6学部 Engineering and Design, Humanities and Social Services, Science, Management, Health, Lofelon g Learning	'66設立 勅許
Queen Margaret University 【Scotland】	£ 3100万 (42億円)	5,600 (FTEs4,000)	459 (FTE)	4学部 Health Sciences; Social Sciences, Mecia and Co mmunication; Business, Enterprise and Managem ent; Drama and Creative Industries	'92学位 授与権
Barking College	£ 2800万 (38億円)	12,000 (FTEs5,000)	437 (FTEs) (teaching323)	9領域 Health and Social Care, Construction, Engineeri ng, Business and Management, Creative and Cultural Industries, Foundation Studies, Hospitality and Sport, Humanities, Language s and Science, Information Technology	継続教 育
Coleg Menai 【Wales】	£ 1900万 (26億円)		377 (FTEs) (teaching283)	7領域 A Level; Technology; Art, Media and Sports; S ervice Industries, Services to Business, Adult an d Community Learning, Learner Support	継続教 育
Oldham Sixth Form College	£ 1000万 (14億円)	2,216 (FTEs)		13領域 Art and Design, Modern Languages, English, Pe rforming Arts, Media and Film Studies, Scienc es, Mathematics, Information and Communi cation Technology, Physical Education, Soci ology, Psychology, Humanities, Business Studies	継続教 育
Oxford Brookes University	1億4700万 (198億円)	18,049 (FTEs)	2,632 (FTEs)	8学部 Arts and Humanities, Built Environment, Biological and Molecular Sciences, Business, Ed ucation, Technology, Health and Social Care, S ocial Scienses and Law	'92大学 昇格

事例研究対象機関への調査表

A 機関の構造

1. 学生数は何人か。(登録学生の数／フルタイム換算)
2. 職員数は何人か。(数／フルタイム換算)
3. 機関の保有する用地の数はいくつあるか。(機関所有のもの／出先センター)
4. 学部、学科、プログラム分野の数はいくつあるか。
5. 機関への収入の内訳は。(決算ベース)
6. 期間内の支出の内訳は。(決算ベース)
7. モデルを全体の文脈の中に入れ込むため、機関の予算マニュアルの写しを提供していただきたい。

B 資源配分

1. なぜ機関はモデルを使用するように変わったのか。
2. それはいつ導入されたのか。
3. モデルはこの5年以内に基本的な変更を加えられたか。もしそうなら、なぜか。
4. 資源を配分するために、どの範囲でモデルは使用されているか。(例:教育研究分野のみ)
5. モデルはどのレベルで資源を配分しているか。(例:学校全体／学部／学科)
6. 上記分野に対し、以下の収入資源はどのように配分されるか。

・資源配分機関の補助金

ー教育

ー研究

・学生納付金

ー国内学生

ー留学生

・その他の収入

ー投資

ー寄付金

ーその他:ケータリングや居住費など(具体的に記述してください)

7. モデルにおいて、コストドライバーとして使用しているのは何か。

・スタッフ

・学生

・スペース

8. コストドライバーはどのように導かれたのか。

9. モデルにおいては、どのような学科の支出分野がカバーされているのか。

(例:人件費・・・フルタイム／パートタイム／教育／研究／事務／技術／その他／消耗品／設備)

10. あらかじめカバーされていない場合、モデルは以下のような事柄についてどのように対処するのか。

- ・臨時費：何のためにお金が留保されているか
- ・スペースへの賦課（要素を具体的に記述）
- ・本部事務に対してどのように資源は配分されるのか（学習支援サービスを含む。）
- ・次のように資源が配分されている学科があるか。
 - 一競争的に
 - 一一定量増加して
 - 一歴史的に
- ・サービス・ティーチング（即ち、ある学部・学科において、他の学部・学科のために教育が行われるもの）
- ・機関が不安定になるのを避ける観点からの大きな学科間のバランスの制御
- ・モジュラーコース
- ・学科レベルの残高に基づく利子の取り扱い
- ・トップスライスの要素（控除経費：即ち、機関本部が提供する教育研究セクターの細目：構成要素を具体的に記述）
- ・賞金の授与
- ・専門的給与費
- ・予算の成功／失敗
- ・実際の学生収入が見込みと異なった場合の調整
- ・イノベーションや資本への資金提供（これは本部の政策によってクリアされている必要があるか）
- ・その他上記にあげられていない特別な観点

11. もしモデルの使用が以下のような事態を生じた場合、どのように対応する／対応したか。

- ・歴史的なパターンによる配分が、資源配分モデルによってもたらされたものと異なる結果を生んだ場合の変動について
- ・毎年毎年の学科への配分が変動し、不安定さを引き起こすとともに、問題を発生させようとしている場合

12. モデルは、以下のものを達成するために用いられているか。もしそうなら、どのようにか。

- ・能率の向上
- ・質の高い提供に報いるためのシステム
- ・成長を促進するためのシステム

13. このモデルを実行するために必要最小限のマネジメントの情報とは何だと理解しているか。

14. 実行を支援するため、何か新しいシステムやスタッフが必要だったか。

15. モデルは誰によって、どのように開発されたか。

16. 開発チームの構成はどのようなものだったか。

17. 導入してから、モデルの中で変更された点はあったか。また、それはどの視点か。

18. 将来に向けて、意図している変更点はあるか。

以上に加えて、各代表は、各機関の最終決算書(final accounts)と行動計画(mission statement)の写しを提出してください。

2. 英国の大学における内部資源配分の状況（CIPFA 資料より）

（1）資源配分の定義

CIPFA では、「資源配分」を「組織の諸活動に対する方法論的基礎として資源配分の手段を提供する計画と管理の用具」と定義づけている。

また、資源配分は、①資源の特定、②予算の編成、③予算の管理という三つの相互に関連する段階から構成されている。

各大学の資源配分モデルは、①規範的な方法によるものと②記述的な方法によるものとに大別されうる（P12 脚注参照）。ただし、規範的なモデルであっても画一的ではなく柔軟に取り扱われる主要な変数があり得る。

（2）資源配分の目的

資源配分プロセスは、次の目的に資するとされている。

- ① 機関の戦略的方向性や実行上の優先順位を支えること
- ② 資源の管理運営者に、自らが管理する資源の特定を通じて、実際に事業が遂行される現場での決定が行われるように権限を与えること
- ③ 個々の部局やユニットの機能状態や機関全体の財政状況への貢献度を示すこと

①の目的は、大学全体の管理運営にかかわるものである。CIPFA によれば大学の運営上及び戦略上の目的は、戦略企画のプロセスに組み込まれた資源配分の方法論によって補完され、また、このようなプロセスがなければ大学は実質的に方向が定まらなくなるとされている。すなわち、大学全体の目的を果たし、目標を実現するために、資源配分プロセスは極めて重要なかわりを有することになる。

①が大学全体の管理運営にかかわるものである一方、②及び③の目的は、大学の活動を実際に展開する各部局等の運営にかかわるものである。そして、これをじつげんするには資源配分プロセスが、オープンで公正なものであるということが必要であるとされている。予算権限者がタイムリーで正確な情報を得られ、かつ、その情報に容易にアクセスできること、予算権限者とのミーティングなどによってはじめて、部局横断的なマネジメント責任の増進がはかられたり、相当の権限移譲にもかかわらずなぜ大学全体で共通する方針を守る必要があるのかが理解されることとなる。

また資源配分モデルの実行や改善のためには、少なくとも最初の数年間は、必然的に相当量の協議、モデルの頻繁な再計算、定期的レビューを伴うこととなる。

(3) 資源配分のモデル

CIPFA の報告書によれば、各大学は、様々な資源配分モデルを設計し実行してきている。教育研究部局ごとに収支計算書を作成して資源配分を管理する大学もあれば、学生の一人当たり経費という概念を用いて給与費以外の予算を設定し資源を配分するという大学もあり、さらにはこれらの中に位置するようなアプローチもある。以下は、CIPFA 報告書に掲載された 7 大学において用いられているアプローチを CIPFA が整理したものである。

モデルのタイプ	大学名	態様
全収支計算モデル	クイーン・マーガレット大学	記述的*1
全収支計算モデル	バース大学	記述的
一部収支計算モデル	サウサンプトン大学	規範的*2
トップスライス*3収支モデル	バーキング・カレッジ	規範的
学生一人当たり経費に基づくファンディングのランク付けモデル	オックスフォード・ブルックス大学	記述的
学生一人当たり経費に基づくファンディングモデル	オールダム・シックスス・フォーラム・カレッジ	規範的
学生一人当たり経費（学習単位）モデル	コレーグ・メナイ	規範的

CIPFA の分析によると、全収支計算のアプローチを用いている二つの大学は、ともに記述的な方法でモデルを用いており、一方、規範的なモデルは、学生一人当たり経費を基礎とする傾向にある。

なお、規範的モデルの大学においても、財政負担の大きな割合を占める人件費については、単純な公式による算定ではない別の方法によっていることがある。

*1原語は「Descriptive」。ここでは、大学内の資源配分や予算編成に当たって、資源配分モデルをのみを用いて厳格に決定するのではなく、その他の要素も総合的に勘案して決定するといった意味合いで用いられている。

*2原語は「Prescriptive」。ここでは、大学内の資源配分や予算編成に当たり、基本的に資源配分モデルを用いて決定していくといった意味合いで用いられている。

*3トップスライスとは、大学の本部経費や共通経費等のために、収入の一定割合を本部が留保することをいう。

【参考1】 各モデルの詳細＜CIPFA の事例研究による＞

1 全収支計算モデル

このモデルは、それぞれの教育研究部局ごとに、損益勘定(profit and loss account)を作成しようとするものである。学科の状況(損益)は、各学科に配分される予算に影響を与える。容易に計算しうる費目(item)もあるが、詳細な計算を必要とする費目もある。

(1) 収入の計算

① 教育活動による収入(teaching income)

多くの機関及び教育研究部局にとって、教育は唯一で最大の収入源となる。その主要な財源は、政府の補助金及び学生の授業料である。NHS(国民保健機構)の看護に関する契約や TDA(教員養成・開発機構)の補助金など、補助総額がそのまま教育担当部局に配分されるばあいもあるが、一般的には部局への資源の配分にも、何らかの計算方法が必要となる。これらは、二つの重要な段階を含んでいる。

- ・学生の数と必要経費の特定
- ・学生一人あたりの収入額の確定

この収入源は極めて重要であるため、学生一人当たり経費の計算は確固たるものであることが大切である。多くの大学では、これは複雑なプロセスになりかねない。なぜなら、モジュール化やサービス・ティーチングは、各モジュールに登録している学生数の正確な記録やどの教育研究部局がモジュールを保有しているのかを特定する必要があるからである。学生一人当たり経費の計算を誤れば、教育活動における収入を誤ることとなる。本研究において取り扱われている全ての資源配分モデルは、学生一人当たり経費を用いている。資源配分プロセスにおけるこの計算の重要性は過大評価してもしすぎることはない。

学生一人当たり経費を計算すると、次のステップは収入を割り当てることである。HEFCE や SFC(Scotland Funding Council)の資源配分機関による教育補助金については、各大学は基本的に資源配分機関が用いている重み付けを使用している。資源配分機関の方法論を活用することの主な利点は、一貫性(学科レベルでみられる収入は、機関全体での収入の方法を反映している)であるが、資源配分機関のアプローチは、いくらか「一般的な方法」にならざるを得ない。国家レベルで機能している方法論が必ずしも各機関内の詳細な状況を適切に反映するとは限らない。

学生納付金もまた、学生一人当たり経費によって割り当てられる。いくつかの大学では、留学生やその他の高額授業料のコース(MBA など)による授業料収入を最大化する必要性が争点となっている。ある大学では、大学院レベルの研究(PGR)の授業料収入は、モデルから除外して、これらの PGR の活動を刺激するために、(トップスライスの後に)重要な教育研究部局に直接配分される。なお、特定のグループの学生だけが重要と見られ、一方で例えば、人文科学のフルタイム学生は比較的少額の資源しか得られず、「必要悪」のように見られるかもしれないということには留意が必要である。

サウサンプトン大学は、変動性のある授業料の影響力を認め、奨学金その他のコストとのバランスをとりながら、追加的な授業料収入の60%を学部配分している。一方、オックスフォード・ブルックス大学は、変動性のある授業料の全収入を蓄え、戦略的な使用のための基金を造成している。変動制のある授業料という仕組みは、多くの大学にとって新たな財源となりうる可能性があるものの、一方で、高額な授業料部分への奨学金にかかるコストも併せて総合的に検討する必要がある。

② 〇研究収入

HEFCE から配分される QR^{*4}収入は、基本的に研究評価(RAE)の評価結果に用いられている単位を通じて収入をもたらす教育研究部局に配分される。全収入報告書アプローチにおいては、研究資金団体及び契約による収入も含まれる。なお、研究支援の間接経費として受け取る収入は、必ずしも実際の間接経費のコストを反映していないこともあるし、研究支援団体によっても

*4研究資金の大部分は QR(Quality Related Research)として配分される。研究の質は RAE(Research Assessment Exercise)においてピア・レビューによって評価される。

変わるので、その取扱いには難しい面もある。

③ ○その他の収入源

大学は、多くのその他の収入源を持っている(例えば、投資収入、会議、図書館の課徴金)。これらは予測困難であり、これらを教育研究部局に配分する論理的方法を考案するのは困難である。このため、このような収入は、資源配分モデルに組み入れないという事例もある。このアプローチは、明快ではあるものの、資源配分モデルによる収入が大学全体の収入源と乖離することとなる。この点は、何らかの調整を行うことで、二種類の会計が行われているという懸念を払しょくするとともに、大学全体の状況に焦点を当てやすくなる。

(2) 支出の計算

人件費や給与費以外の費目などの、多くのコストは、一般に教育研究部局に直接割り当てることができるため、資源配分モデルの運用に大きな問題とはならない。

一方、教育研究支援やサービス部門のコストや不動産コストについては、扱いが難しい。収入は教育研究部局に対して総額で配分されるために、サービス部門のコストの割り当てには説明を要する(結局、それらは、主に、教育や研究による収入によって賄われることとなる)。このコストの割り当てをうまく行うために、いくつかの大学は、様々なコストドライバー^{*5}(もっとも一般的なのは学生の一人当たり経費、スタッフ数及びスペースである)を用いている。学生一人当たり経費については、それは様々な要素(フルタイム、頭数、国内、国際)を加味して計算される。いずれの事例においても、密接に関連するサービス部門の必要性をより正確に反映するよう試みており、例えば会計部門のコストを配分するために、会計上の取引数を用いるなど、より詳細なドライバーが用いられている。理論上は、活動基準原価計算^{*3}(ABC: activity-based costing)の原則に従い、より詳細な工夫は導入する。例えば、会計部門は、対学生、対スタッフ、法人組織全体など、様々な対象にサービスを提供しているので、それぞれの相手方に応じて区別したコストドライバーを用いることもできるかもしれない。しかしながら、必要以上の精緻さは、単に見掛け上の正確さを追加するだけとなり、かえって余計なコストをもたらすこととなる

この点、近年取り組まれている原価計算への透明性アプローチ(TRAC: transparent approach to costing)^{*4}の実施は、高等教育機関が本部サービスのコストを教育研究部局に配分するメカニズムに役立つかもしれない。

サービス部門に関するコストは、一般に教育研究部局によって支払われるべきものとして扱われている。このため、ある大学では、サービス部門などの本部コストから焦点を外すようなモデルへと変更して、各学科が自らの財務状態を改善するために、自ら管理可能なコストに焦点が当たるようにしている。ほかの大学でも、本部コストへの焦点化は、部局と本部との間の一定の緊張を生み出しかねないとの認識で、別の戦略を採用している。いずれにせよ、資源配分モデルが部局の財務状態に光を当てることとなっている限りにおいては、サービス部門は例えば、効率性の節約の義務など、異なるプレッシャーがあるかもしれないが、利益を得ているか損をしている状態にあるかという考え方からのプレッシャーからは逃れることができる。一方で、本部コストが部局に割り当てられている場合には、本部サービスはこれまでと比べ、より強い監視下におかれ、批判的な疑問にさらされることとなる。

不動産コストは特別な困難さを持っているので、これを資源配分モデルの対象から除外しようとする大学もある。その他の大学では、資源配分モデルの中に組み入れるために、割り当てのための確固としたメカニズムを発展させることが必要となる。そのようなメカニズムの一つとしては、全てのスペースを同様に扱った上で床面積を用いることが考えられる。このほか、他のものは、用いられるスペースのタイプ(自然科学と人文科学では大きく異なる)を反映して料金に重み付けを与えることも考えられる。また、TRAC 及び総経済コストイング(full economic costing)の計算は、詳細な情報の維持を必要とし、このデータを最大限利用することが賢明であろう。コストベースのファンディングの基礎として総経済コストイングを利用することは、高等教育機関の長期の財務的安定や、高品質の学習、教育及び研究を提供する能力を確保する中核であるように思われる。

*5コストドライバー(原価作用因)とは、活動の原価に変化を及ぼす要因である。(櫻井通晴「管理会計(第四版)」P378)

*3 活動基準原価計算(ABC)とは、資源、活動及び原価計算対象の原価と業績を測定するための経営のツールである。(櫻井通晴「管理会計(第四版)」P371)

*4 高等教育における標準的な原価計算方法である。

2 部分的収支計算モデル

これらのモデルは一定の分野の収入を除外している。サウサンプトン大学の事例においては、大学の総収入の約50%のみがモデルを流れていく。研究グラントからの収入はすでに関連する教育研究部局によって所有されており、そのため資源配分のさらなるプロセスを必要としない。これは明快さという長所を有する。しかし、それは、教育研究部局の財務状況の総体と大学全体の財務状況との間の乖離を生み、さらに、各部局から本部に対して、サービス部門のために徴収される「税」という明らかな例外を生み出す。

3 トップスライス収支モデル

先にみたように総収支報告モデルの一つの問題点は、サービス部門（図書館、登録部門、会計部門など）の扱いである。

トップ・スライスアプローチでは、教育研究部局に支払われるべき収入に対する「税」をあらかじめ控除することによってこの問題を回避している。このような税は純粹理論上のもので、サービス部門に委譲される予算とはならないということは正しく認識されるべきである。パーキング・カレッジにおいては、異なる収入の流れに応じ様々なレートが用いられている。これらのレートは評価され、実行可能な解決策をはっきりと提供している。このアプローチは明快さという利点を持っているが、デメリットはそれが総活動コストを表していないということかもしれない。このほかに可能性のあるデメリットとしては、課される税のレベルに異議が唱えられるかもしれないということである。それは、「納税者」にとっては、過剰かつ不公平に高いと映るかもしれない。

4 学生一人当たり経費 (student load) モデル

いくつかの大学では、資源配分モデルに、学生一人当たり経費 (student load) と財務上の重み付け (financial weighting) を用いている。財務上のこの重み付けは、大学が自らの方向性を統制し、影響を与えることを追求できるメカニズムである。ある大学においては、財務上の重み付けは、カレッジ全体の財務状況を検討して導かれている。他の大学では、HEFCE のファンディングの重み付けに基づき財務上の重みづけを定めている。

学生一人当たり経費アプローチを用いることの利点は、学生一人当たり経費はモデルにおいて極めて見えやすく、各教育研究部局はこの尺度の縮小又は拡大が財政状況に与える影響を容易に見ることができるということである。また、財務状況と学生・職員比率のつながりも明らかである。デメリットは、学生に無関係な活動は、明確には反映されないということである。すなわち、教育ではなく、研究活動やその他の活動 (third-stream activities) に重点を置く教育研究部局は、このアプローチによっては不当に扱われる可能性がある。

【参考2】サウサンプトン大学の資源配分方法

(1) サザンプトン大学の概況

- イギリスでトップ10に入る研究大学
- 3学部 (Faculty) 24学科 (School) からなる総合大学。
 - 3学部 ; LASS (法学、人文科学、社会科学) に7学科
 - FESM (工学、理学、数学) に11学科
 - MHLS (薬学、保険科学、ライフサイエンス) に6学科
- 学生数 19000人 (フルタイム換算)
職員数 4886人 (フルタイム換算)
 - うち教員・研究者2292人、管理・事務1671人ほか
- 予算規模
連結損益計算書の収入 : 3億7200万ポンド (約502億円 (£ 1 = ¥135))

(2) 資源配分の仕組み

- 基本的なルール
収入は稼いだところに帰属し、コストはコストを生む活動の大きさに比例して配分する。すなわち、HEFCEの補助金、学費、雑収入を学術予算単位 (学科) に配分し、サービス部局のコストをこれらのコストに最も関係のある活動の規模に応じて学科に配分する。
- 現行モデルはHEFCE補助金と学費を配分するが、それ以外の補助金は個々の予算センターに直接流れる。
したがって、このモデルは大学予算全体の£3億7200万の5割弱に当たる£1億7600万を資源配分モデルに基づき配分し、この収入を学科やサポート分野に同時に割り当てる。
- 1億7600万ポンドの具体的な学科への配分は次ページ以降のとおり。
各学科は、形式的に1億7600万ポンドの収入がそれぞれの計算方法に基づき配分されるが、同時に、中央サービスコスト分 (7900万ポンド) が割り当てられ差し引かれる。
したがって差し引き9700万ポンドが実質的にこのモデルによって各学科に流れる。

(3) 収入資源の配分

➤ 教育経費

[HEFCE教育補助金] + [TDA補助金] + [NHS補助金]

- ・ HEFCE教育補助金は、HEFCEの分野別重み付けをもとに若干修正して配分

	分野	重み付け
A	医科、歯科、獣医学の臨床段階	4.0
B	理工系等実験中心の科目、心理学、コンピュータサイエンス	1.7
C	スタジオ、実験室もしくは実地調査を持つ科目	1.3
D	その他の科目	1.0

- ・ TDA補助金とNHS補助金は該当部局にそのまま配分

➤ 研究費

[HEFCE研究補助金] + [大学院生指導料]

- ・ RAEを反映して配分

➤ 学生納付金

[学部生授業料分] + [変動授業料分]

- ・ 前年度の学生数を基準に配分

➤ 留学生授業料分

- ・ 当該年度の留学生数に応じて配分

➤ 雑収入

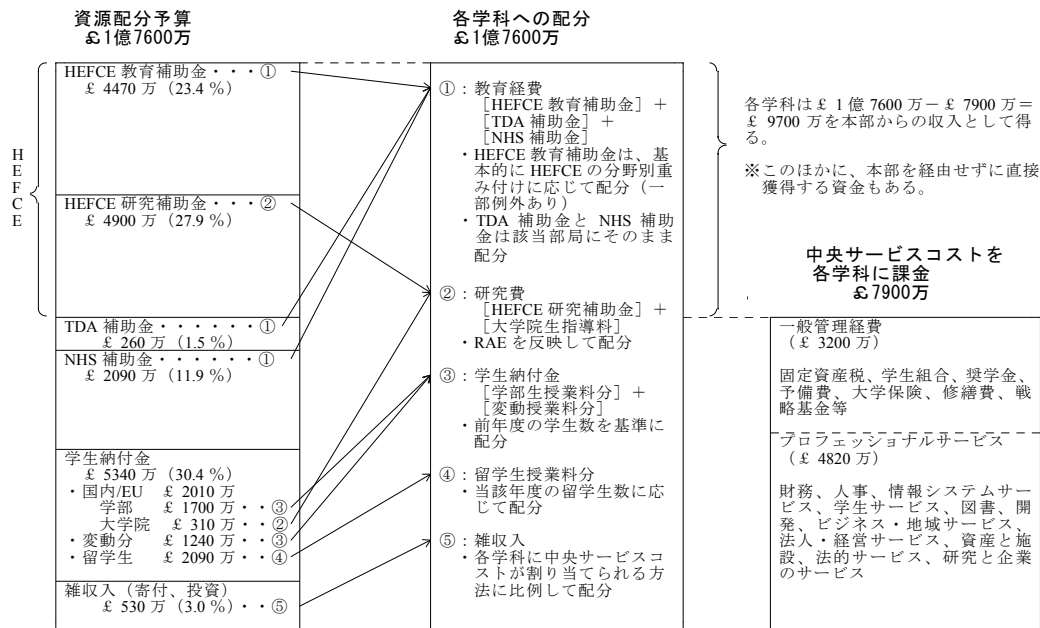
- ・ 各学科に中央サービスコストが割り当てられる方法に比例して配分

➤ サービス教育

- ・ 前年行った教育サービスの量に応じて学科間で調整

(参考) サザンプトン大学の資源配分の流れ

サザンプトン大学のリソースアロケーションの流れ



※各学科相互間でサービス教育コストをやりとり

(4) 中央サービスコストの学科への割り当て方法

➤中央サービス (general university service と professional services) は、各学科の予算から間接的に収入を得る。これらのサービスの予算は毎年のインフレ、新たな支出計画によって増額され、コスト・ドライバーを用いて各学科に割り当てられる。

コストドライバー

- 生徒数—重み付けされた学生数 (フルタイム換算)
- 占有スペース (4種類の重み付け①倉庫②基礎③スタンダードな実験室④高価な実験室)
- 雇用されたスタッフ—スタッフ数 (フルタイム換算) を基準
- 国際的な活動—留学生の学費を基準
- 研究費・契約研究への支出
- イニシアティブ

➤各学科へのコスト割り当ての計算方法

- ①中央サービスコストの確定 (前年度必要経費にインフレ、新規計画等により増減)
- ②中央サービスコストの各費目 (例: 戦略的基金、長期修繕引当、資本提供、奨学金、財務、人事、情報システムサービス、学生サービス、図書館など) をコストドライバーごとに割合を定めて配分 (例: 財務部費用はスタッフドライバーと学生ドライバーで50:50に配分)
- ③各コストドライバーごとの総経費をコストドライバーの全体数で割り、単位ドライバー当たりの費用を算出 (例: 学生ドライバーに係る総経費は2630万ポンドを学生ドライバー全体数 (フルタイム換算) の17854で割ると、1学生当たり費用が1.471ポンドと算出される。)
- ④単位費用を各学科のドライバー数にかけて各学科の割当額を算出

(参考) コスト要因により配分された間接経費

APPENDIX 3G
Indirect Costs Allocated by Cost Factors

£000 of cost factor pool allocated to each school														
1	2	Staff	Student	Space	Research	International	Variable fees	Sub-total indirect	Corporate factor Capital	Initiatives	Total allocated	Income net	Total income	Factors as a %
3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		
FACULTY	SCHOOL													
A	1	419	1,014	765	0	24	307	2,529	209	132	2,870	2506	5,376	53%
	2	1,188	3,774	497	0	57	1,480	6,996	557	350	7,903	10,437	18,340	43%
	3	521	1,513	221	0	24	643	2,922	250	157	3,329	5,450	8,779	38%
	4	259	880	157	0	61	341	1,698	135	85	1,917	2,465	4,382	44%
	5	420	1,293	183	0	239	216	2,351	243	153	2,747	4,244	6,991	39%
	6	785	2,388	396	0	130	838	4,536	390	246	5,172	7,136	12,308	42%
	7	51	0	49	0	0	0	100	38	24	163	874	1,037	16%
B	8	552	834	380	0	84	220	2,070	333	210	2,613	5,829	8,442	31%
	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	10	592	487	957	0	20	160	2,216	470	296	2,982	5,883	8,865	34%
	11	1,631	1,535	795	0	336	341	4,638	1,016	640	6,295	21,342	27,637	23%
	12	1,100	1,116	1,070	0	95	333	3,713	635	400	4,748	11,629	16,377	29%
	13	374	688	212	0	10	333	1,615	177	111	1,904	3,496	5,400	35%
	14	721	499	581	0	54	173	2,028	392	247	2,667	8,518	11,185	24%
	15	376	709	142	0	74	227	1,527	203	128	1,858	3,869	5,727	32%
	16	424	82	216	0	19	0	741	283	178	1,202	5,298	6,500	18%
	17	501	368	441	0	9	138	1,458	262	165	1,884	4,234	6,118	31%
	18	717	1,004	819	0	26	374	2,939	365	230	3,535	7,811	11,346	31%
C	19	849	1,207	1,075	0	27	544	3,702	474	298	4,475	8,068	12,543	36%
	20	469	854	248	0	3	0	1,574	201	127	1,902	4,114	6,016	32%
	21	3,113	2,142	2,016	0	177	514	7,962	1,717	1,081	10,760	26,908	37,668	29%
	22	1,210	2,881	714	0	0	0	4,805	579	364	5,748	11,582	17,330	33%
	23	477	827	240	0	7	268	1,818	217	136	2,172	4,689	6,861	32%
	24	74	166	24	0	0	0	264	42	27	333	849	1,182	28%
Joint ventures		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9,206	9,206	0%
		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
TOTAL		16,823	26,260	12,198	0	1,476	7,449	64,205	9,190	5,785	79,180			

【参考3】バース大学の資源配分方法

(1) バース大学の概況

- 6学部により構成
 - Faculty of Engineering and Design
 - Faculty of Humanities and Social Services
 - Faculty of Science
 - School of Management
 - School of Health
 - Division of Lifelong Learning
- 学生数 学部学生8,964人、大学院生2,285人
職員数 2,086人のスタッフ、621人のパートタイムスタッフ
- 予算規模
1億6500万ポンド（約223億円（£1＝¥135））

(2) 資源配分の仕組み

- 資源配分モデルの目的
モデルは予算を決めるために使われるのではない。
モデルは、各部門の貢献度と余剰金を全体的に算出するもので、その主な目的は、大学のおおよその方向性を示し、学部内のそれぞれの部門がどのような実績を上げているかを明確にすること。
- 資源配分方法
【収入】
 - ・ HEFCE教育補助金は、基本的にHEFCEの配分方法で各部門に配分
 - ・ TDA補助金は直接担当部門に配分
 - ・ QRIはHEFCEによる配分どおりに配分。大学院生用の指導費も担当部門に配分。
 - ・ 授業料見込額は直接各部門に配分
 - ・ 研究助成金収支、研究学生奨学金収支を各部門に配分
 - ・ 寄付金収入を該部門に配分
 - ・ サービス教育の収支を計算【支出】
 - ・ 管理可能経費（教育研究スタッフ、支援スタッフ、早期退職者、人件費以外の経費、スペース課金）を計算。なお、スペース課金を管理可能経費に組み込むことで各部門のスペースに関するコスト意識を高めている。
 - ・ 総収入から管理可能経費を引いたものを大学本部経費貢献費として計上。大学本部経費貢献率を示し、その向上が求められる。
 - ・ 本部経費コストについては、種々のコストドライバー（学生数、留学制数、キャンパスごとの学生数、教職員数、床面積）を用いて各部門に割り当てられる。

➤ 複数年の収支の計算

パース大学では、各部門について4年後までの複数年の財務動向を示すこととしている。その中で、各部門の本部貢献度合いの予測などが重視される。

➤ モデルの再計算

年度当初の4月に作成された概算は、1月に、実際の学生数や他の変更点を加味して再計算される。ただし、この計算上の変更は必ずしも予算そのものの変更をもたらすわけではない。大学本部はこのモデルの計算値のみならず、様々な大学全体の状況を勘案して必要な予算の検討を行う。

➤ 大学の戦略目標に関する年間計画達成のプロセスとしての資源配分モデル

- ・ このモデルによる大学全体の資源配分の役割に代わり、現在は大学の戦略目標に関わる年間計画を策定するプロセスがある。
- ・ 毎年12月から1月にかけて、各部門は4・5年先を見越した3つのテンプレート（リスクに関するテンプレート、教育活動・研究活動等に関するテンプレート、財務の指標に関するテンプレート）を作成する。これをもとに大学本部と各部門長とが協議の上、年間計画を策定する。
- ・ 各部門は、年間計画に基づき予算案を検討して、資源配分モデルに組み入れる。この過程で各部門は本部と協議を重ね、その際、各部門には本部貢献率の向上などが求められることとなる。

（４）モデルのタイムスケール及び修正

CIPFA の全ての研究事例では、一般的には 1 会計年度を扱っているが、一つの機関（バース大学）だけは、複数年モデルを試みている。もし大学が大学全体のレベルで複数年の財務予測を行うとすれば、まずは部局レベルでこのような予測を試みることとなるであろうが、より細かいレベルで学生一人当たり経費を予測することは非常に難しい作業となろう。ただ、もし大学レベルでの財務予測が財政状況の悪化を予見するような場合、どの部局がそのような悪化を引き起こしているのかを予測することは意味のあることであると思われる。

複数年の資源配分モデルは、企画部門と IT インフラが確固たるものでなければ、一度に単年を扱うものと比べて、より時間もかかり危険も増すものとなろうと示唆されている。

また、いくつかの研究事例では、年度途中で正確な情報に基づきモデルを再計算することが分かっている。オールダム・シックス・フォーム・カレッジでは、年度途中で予算を修正する。コレグ・メナイも類似のアプローチをとっているが、年度内の予算の縮小による現実的な問題を認識しているため、予算は 50% までの範囲に限り増減させることとなっている。他の大学もまた年度内の変化を反映しているが、これは必ずしも予算の変更を伴うものではない。例えば、モデルが記述的な方法で用いられているバース大学では、年度内の変更は予算の変更の可能性を考える際の材料とされるものの、その他の要素も同時に考慮に入れられる。

一度限りの配分という方法は、予算の企画の確実性をもたらすが、学生募集の過不足に連動した即時的な財務上の増減という結果はもたらさない。一方、実際の学生数に基づく修正を加える方法は、近年、HEFCE などの資源配分機関による資源の配分が、概して見込み数から実数に変わってきているため、より厳格な予算管理をもたらすかもしれない。

（５）予算の配分

CIPFA の事例研究で例証されたアプローチは以下の内容を含んでいる。

- ・ コストセンターに収入及び支出の予算を配分し、その中で各コストセンターが運営されるよう期待して、余剰又は欠損を引き出す。（バース大学）
- ・ 収入予算をコストセンターに配分し、コストセンターが達成又は改善することが期待される目標を引き出す。予算の範囲内にとどまるように支出レベルを決定するのは、予算権限者にゆだねられる（サウサンプトン大学、バーキング・カレッジ）。オックスフォード・ブルックス大学は、収入割合をポイント制を用いた関連コストと関係づけている。

- ・ 支出予算をコストセンターに配分する。このモデルは、個々の予算権限者にスタッフ、消耗品その他の支出に係る予算の決定の自由を留保しつつ、総額の支出予算という形をとることもある。（コレーグ・メナイ）
- ・ 前年度の予算に賃金、価格及び収入変動の増加を基にした予算の配分（クイーン・マーガレット大学－非人件費）。このアプローチは、そのプロセスの中に一定の一貫性と正確性をもたらすが、量的な変化を無視し、そのもっとも単純な形では、戦略的イニシアチブを支えるための資源の優先順位付けを排除する。
- ・ ゼロベースの予算作業に基づく資源配分（オールダム・シックス・フォーム・カレッジの非人件費）。各学科又はサービス部門の需要は毎年度評価され、前年度の配分は無視される。

このように各大学において様々な方法がとられているということは、資源配分には「正しい」方法は存在しないということ、そして、機関間と機関内のいずれにおいてもそれぞれ方法論が異なるということを意味している。例えばある大学は、学生数などをドライバーとして使用して総収入予算を配分するかもしれないし、一方、他の大学では、ある方法を収入予算の一部のみを配分するために採用し、残りは本部コストの資金として保持するかもしれないのである。

（６）さらに検討が必要な論点

どのようなアプローチが採用されるにせよ、予算のコントロールを中央本部から現場の予算権限者に委譲するに当たっては次のような点についての論点がある。

・ 人件費予算の管理

一般的に人件費は大学の経費の 55%から 70%に上る。いかなるモデルにおいても、各部局の予算権限者が、予算の範囲内であれば、自らが必要と判断する追加的ポストの創設を含め、スタッフを登用する権限を与えられているが問題となる。いくつかの事例では、本部が全ての登用あるいは専門ポストなどの特定レベルの登用について、承認を留保しており、この本部承認は、個別の登用に対しかなりの程度のコントロールを上級の管理職に認めることとなり、この場合に、部局の予算権限者がそのプロセスに関与できないという結果につながりかねない。

また、スタッフに関する管理権の委譲は、各部局の予算権限者に対してより大きな自由をもたらすこととはなるが、その一方で、それまで本部が行ってきたスタッフや人件費に関する統制を乱すことにつながりかねない。（例えば、人件費と物件費取引高のバランスや若手とシニアのスタッフのバランスなど）

- ・ 剰余金の取扱い

剰余金の取扱いについて、CIPFA の事例研究においては、様々なアプローチがあるものの、その全てに共通しているのは、剰余金に対して無制限の利用を認めてはいないということである。バーキング・カレッジは全く、残高の繰り越しを認めていない。一方、オールダム・シックス・フォーム・カレッジは一定条件の場合にのみ繰り越しを認めている。オックスフォード・ブルックス大学は、剰余金について一回あたりの使用額の限度を決めている。予算権限者に対して節約した資金の繰り越しを認めないことによって、「使用しなければ失う」(spent it or lose it) の文化を創ってしまう危険を生じ、ひいては良くない支出決定の連続と支出に見合う価値(VFM)を満たさないことにつながるかもしれないことには留意が必要である。しかしながら、一方で、仮に大学が剰余金の無制限の使用を認め、その結果、各部局の相当者が一斉に剰余金を使用するということとなれば大学全体の予算が危機に陥ったり、キャッシュフローにもダメージを与えられることとなる剰余金もある。

これは簡単に解決できる問題ではなく、研究事例でも視点が一致していないということは、唯一の正しい答えがあるわけではないことを示している。

- ・ 予備費の確立

本部が予備費を抱えるべきか否か、また、そうだとした場合の何のためか、ということとはそれが同時に動機付けの問題点ともなりうることから、慎重な検討が必要である。例えば、予測不可能なコストを満たすために予備費は用意しておいた方がよいのか、あるいは、各部局の予算権限者レベルでは予算を過剰に支出してでも機関における目標達成を確保するように予備費は用意されなければならないのか。それは、機関の戦略目的を満たすような新たなイニシアチブのための呼び水となる財政支出を行うためにとっておかなければならないのか。予算権限者レベルにおいて、同様の目的のために部局における予備費は確保されるべきなのかといった検討課題がある。

バーキング・カレッジは、取引高の1%の予備費を特定している。その他の研究事例では、そこまで明確ではなく、予備費は不測の事態から守るために必要だと主張している。

予備費を過小に確保し、その結果不都合な状況が発生したときの選択肢を制限することとするのか、それとも過大に確保し、それによって運営担当者がモデルの透明性に疑問の目を向けつつ、自分たちは「盗まれた」と信じるようにしてしまうこととするのか、これらのバランスが非常に難しい。予備費のレベルがいかなるものであろうと、合意により確立することが必要である。予備費の使用は、各機関の財務状況の維持を助ける積極的な要素としてとらえることができる。

- ・ サービス・ティーチングの保証

研究事例は、サービス・ティーチングを非常に複雑な分野で論点に満ちているものとして強調している。例えば、社会科学モジュールと比較して数学モジュールの相対的成本とはどのように算定されるのか。資源の再配分が両方の当事者から「公正」と認められるのはどのような場合か、また、当事者間の調停のためにどのようなプロセスがあるか。

ほとんどの研究事例では、この問題を、原籍の学科に登録されている学生数をドライバーに用いて収入を配分し、それから **cross-charging**（横断的課金）のメカニズムを導入することを通じて処理している。

- ・ 物理的資源

資源配分モデルを運営することは決して安価ではない。スタッフ数を増やさずに成功するモデルを立ち上げて運用することは可能かもしれないが、これが実行可能のように見える場合であっても、最大限の利益が達成されることを確保するために、時間をとって、モデルを進化させ、関係者間で協議し、研修を実施し、さらにマネジメントプロセスの変更を実行することが認められなければならない。特に、もし複数年のシステムが提案された場合には、複雑なプロセスとなるものを取り扱うこととなるので、現在のITシステムや専門性が必要十分となっているかを検討する必要がある。

（7）結論

CIPFA の事例研究では、各大学が、自らのプロフィール、組織及び目的にもっとも適したアプローチをほぼ獲得していること、そして、それぞれのアプローチは、それぞれに異なっているということが明らかとなった。また、いかなる大学も最初から有効なアプローチをとることができるわけではなく、資源配分モデルを繰り返し改訂している様子も明らかとなっている。これまでに掲げたほとんどの論点は、その程度の差こそあれ、各大学で起こりうる問題である。CIPFA の総括によれば、うまくいく資源配分モデルとは、「だいたい正しく、明らかに間違いというものではない」というものとされている。

3. 我が国の大学への示唆

英国と我が国では、大学をめぐる制度や環境が必ずしも一致しておらず、また、英国においては近年 HEFCE による大学への配分予算が年々増加するという局面にあった一方、我が国においては国立大学法人化以降、運営費交付金が年々減額されるという局面にあることもあり、英国のモデルをそのまま我が国の国立大学に移入するというわけにはいかない。

しかしながら、1990 年代半ばからすでに約 20 年にわたり資源配分を経験してきた英国大学の取組から学びとれるものも少なくない。

英国における取組から得られる示唆としては次のようなものがある。

(1) 資源配分という概念での一体的な戦略の推進

英国の大学においては、予算、教職員数、スペース、サービス教育、中央サービス、本部業務などの様々な活動をすべてコストの対象としてとらえて一体的な戦略のもとで資源配分を行っている。我が国においても、予算の管理、教職員数の管理、スペースの管理などが行われているものの、これらを包含する「資源」という概念を用いて一体的にとらえることで、これまで以上に戦略的に財務運営を行うことができるのではないかと考えられる。

(2) 戦略的な資源配分システムの確立

CIPFA においては、「資源配分」を「企画立案及び経営の用具」とであると明確に定義付けするとともに、資源配分プロセスは、大学の戦略的方向性や実行上の優先順位を支えるという目的を持っているとされている。

また、大学の運営上及び戦略上の目的は、戦略企画のプロセスに組み込まれた資源配分の方法論によって補完され、このようなプロセスがなければ機関は実質的に方向が定まらなくなる。加えて、このプロセスは各機関内にしっかりと組み込まれ、機関全体の目的や目標を追求するという全体の意思の表れでなければならないとされている。

このように、英国の大学内における資源配分プロセスは、大学がその使命を果たす上で、極めて重要なものと認識され、また運用されている。

この点、我が国の国立大学についていえば、基本的な考え方については十分共有されていると思われるものの、その実際の運用においては、法人化当時の配分ルールを基本的に維持しながら行われるなど、まだまだ十分な機能を果たしきれていないと考えられる。

現在の国立大学の予算が全体として縮減傾向にある中ではなかなか難しい側面もあるものの、今一度法人化の趣旨に立ち戻って、各大学の使命を実現する観点からの戦略的

な資源配分システムを確立することが必要と考えられる。

（３）コスト意識の確立

次に英国の各大学の取組からうかがわれることは、大学全体のコスト意識の高さである。コスト意識を醸成するための方策としては、いろいろなことが考えられるが、まずは、CIPFA の資源配分プロセスの第一段階としてあげられている「資源の特定」ということが重要である。

大学において資源配分の対象となる「資源」としては、（１）でも述べたように、英国においては、配分される予算はもちろん、これ以外に、スタッフのポスト（教職員数）、スペース、あるいはサービス教育や中央サービスなどのさまざまな活動をコストの対象ととらえて取り組んでいる。

我が国の国立大学でも、本部におけるポストの管理やスペースチャージなどの取組も見られるが、サービス教育などの活動（たとえば教職課程の実施など）については、まだまだコストの対象としては位置づけられていないことが多い。このような資源配分の対象となる資源の特定という観点で、各大学の様々な活動を見直すことも重要と考えられる。

また、コスト意識の醸成のためには、積立金や繰り越しなどに対する規制のあり方にも留意する必要がある。この点、各大学が格段の努力によって積み立てた資源が必ずしも有効に利用できないこともあり、各大学の創意工夫がより生かされるような運用のあり方を研究する必要がある。

（４）多様な資源配分の在り方の模索

英国の事例研究からも明らかなように、資源配分に当たって唯一絶対の解というのは存在していない。各大学がそれぞれの量的規模、設置する学部 of 学問分野、附属病院の有無など、当該大学の機能に照らして、それぞれの大学にふさわしい資源配分の在り方を模索することが重要である。

この点、我が国においては、次章において詳述するように、平成 16 年の国立大学法人化以降、各大学の権限と責任に基づく学内の資源配分が開始されたのであるが、依然として多くの大学では、法人化前の配分ルールをベースに、基本的に毎年度、前年度の予算額に必要な補正を行って配分するというのが基本ルールである。

一方、中には、各部局に思い切って収入および支出の予算を配分して、その中で効率的な運営が行われるような工夫を行っている大学もある。今後、さらに我が国の大学においても、従来のルールにとらわれず、それぞれの特色が生かされるような資源配分の在り方を模索していく必要があると考える。

第2章 我が国の国立大学の財務運営の状況

1. はじめに

- 本研究会に参画している九つの国立大学は、概ね①大規模大学、②総合大学、③単科大学等の三つの類型に大別することができる。
- 大規模大学に含まれる三大学（A 大学、B 大学、C 大学）は、いずれも予算規模が 1,000 億円程度以上であり、学内の資源配分の対象となる部局数は 40 以上である。また、学生数は 1.5 万人超、職員数は 3,000 超である。
- 総合大学に含まれる三大学（D 大学、E 大学、F 大学）は、予算規模が 400 億円程度～500 億円程度であり、部局数は 10 程度～30 程度までまちまちである。また、学生数は 7,000 程度～1.5 万人程度、職員数は 2,000 程度～3,000 程度までとなっている。
- 単科大学等に含まれる三大学（G 大学、H 大学、I 大学）は、予算規模が 100 億円程度のものから 500 億円程度のものまで、学部・学科の特色等に応じて広がっている。学生数は、3,000 程度～1 万人程度、職員数は 500 人程度～2,000 人程度となっている。

2. 各国立大学の収支の基本構造

（1）収入

- 大規模大学の収入については、運営費交付金の占める割合は、約 35%～約 40% となっており、学生納付金の占める割合は 8～10%程度である。また、附属病院収入の全収入に占める割合は、約 20%～30%程度となっている。
- 総合大学の収入に占める運営費交付金の割合は、約 30%～35%となっており、学生納付金は 10%～15%程度である。また、附属病院収入の占める割合は、約 40%～50%程度となっている。
- 単科大学等については、学部等の種類により、運営費交付金の占める割合は、約 30%の大学、約 45%の大学、65%超の大学となっている。

(2) 支出

- ほとんどの大学の支出に占める人件費の割合（病院を除く）は、約 30%～40%未満である。ただし、I 大学では人件費の割合が 6 割近くに達している。
- 教育研究費は、ほとんどの大学が約 10%～約 20%程度となっている。このほか、学長裁量経費等の名目で各部局の教育研究を支援している。

【図】各大学の収支構造（平成 22 年度当初予算ベース）

(%)

		大規模大学			総合大学			単科大学等		
収入	運営費交付金	38.9	35.5	37.7	34.7	33.9	31.3	44.5	31.7	66.3
	学生納付金	8.3	8.2	10.3	16.1	14.4	10.1			
	附属病院収入	17.0	18.3	28.6	40.6	40.2	48.7	14.0	58.6	18.6
	外部資金	34.3	37.5	23.0	8.0	5.1	6.6	33.4	7.7	10.5
	その他	1.5	0.5	0.4	0.6	6.5	3.3	8.1	2.0	4.7
支出	人件費	36.4	34.2	38.5	52.3	29.7	37.6	32.9	39.8	58.1
	教育研究経費	10.9	12.1	10.2	10.0	9.8	14.9	13.6	5.7	22.1
	戦略的経費・全学共通経費 (学長裁量経費等)	3.0	2.9	5.5	1.3	1.8	0.8	16.9	2.8	5.8
	予備費			0		0.2				
	診療経費	10.9	13.3	22.6	28.4	47.2	36.9		43.5	
	外部資金事業経費	34.3	37.5	20.7	7.4	5.1	6.6	28.4	6.9	10.5
	その他	4.5		2.5	0.6	6.1	3.3	8.1	1.2	3.5

3. 資源配分の方法等

(1) 資源配分の対象となる資源

各大学における配分対象となる資源としては、予算のほか、スペース、定員、人材といったものがある。各大学では、これらの資源の配分を総合的に行いながら、大学としての戦略的な運営を行っているのが実情である。

(2) 資源配分の基本ルール

大学運営上の重要な資源である予算、スペース、教職員、人材については、以下のよ

うな基本ルールのもとで配分が行われている。

【予算】

- 各大学とも平成 16 年の法人化の際に、予算配分の基本的なルールを定め、運営費交付金の縮減等に対応しつつ適宜微修正しながら各部局への予算配分を行っている。第 2 期中期目標期間の開始に向けて、物件費について、学部等ごとの原価計算を行うなどして、予算配分の新たなルール作りを検討した大学もあるが、最終的には学内事情等に配慮して実現にまでは至っていない。
- 基本的な配分方針としては、各大学とも、基盤的な教育研究経費を前年度とほぼ同程度に確保しつつ、運営費交付金の縮減等に対応するため、人件費・物件費全般にわたる節減を図ることがあげられる。このほか、大学によっては、さらに一定の比率によって経費を一律に削減した上で、各部局からの要求を踏まえて再配分を行うという取組もみられる。また、第 2 期中期目標・中期計画を実行する観点から、節減した予算や間接経費などを活用して、学長裁量経費等の拡充を図ったり、戦略的配分を強化したりしてきている大学もある（B 大学、E 大学、G 大学）。

【スペース】

- 各大学においては、本部が新たに設置する総合研究棟等の施設については、共用スペースの一定部分を本部が管理し、各部局に対してスペースチャージを課して利用させている。
- 修繕積立金を用いた中期修繕計画を予定している大学もある。具体的には、各部局に使用する床面積に応じて修繕積立金を保留させ、これにより計画的に修繕を実施していくこととするものである。

【定員】

- 教授の退職や異動に伴う不補充等を原資として、学長裁量ポストを確保し、大学の戦略的な活動に生かすところもある。
このほか、通常の設定員削減分を超えて各部局の設定員を削減した教職員の定員数を原資として学内での申請・審査・役員会での決定を経て、各部局へ再配分している大学もある。

【人材】

- 大学によっては、学長直属の戦略企画部門に各学部の若手教官等を学長補佐や理事補等として登用したり、あるいは大学全体として戦略的に強化すべき部門に対して能力の高い事務系職員を優先的に配置したりするなどの取組もみられる。

（３）長期的な資源配分の基本方針

- 財務運営面で現在の国立大学の置かれている状況には非常に厳しいものがある。運営費交付金は年々縮減傾向にあり、外部資金としての科学技術関係経費も頭打ちの様相を呈している。加えて、国立大学の施設・設備の老朽化が進んでおり、施設の改修・改築や設備の更新が必要となっている一方、これらにかかる国の補助金については十分には措置されていない状況がある。このように国立大学は、収入面での縮小要因がある一方で、支出面での拡大要因があり極めて難しい財務運営を迫られており、各大学では、こうした状況に対処するため、以下に示すような事項についての長期的なプランを策定しながら、教育研究活動の維持をはかろうとしている。

- ・ 定員（人件費）削減計画
- ・ 施設整備計画（キャンパスマスタープラン）
- ・ 設備整備計画（設備マスタープラン）
- ・ 経費削減計画

（４）収入資源の配分

各大学の収入は、主として、①運営費交付金、②学生納付金、③外部資金、④附属病院収入などから構成されている。このうち、運営費交付金と学生納付金などの使途が特定されていない収入に関しては一体のものとしてとらえられている。

【運営費交付金及び学生納付金】

運営費交付金及び学生納付金は、主に人件費や物件費、あるいは戦略的経費等の原資として位置づけられている。

中には、部局に対して、運営費交付金のうち人件費相当分を一定の計算式で算定した上で収入として配分したり、当該部局での学生納付金の収入をそのまま部局に配分するといった大学もある。

【外部資金】

○ 直接経費

受託研究費やほとんどの寄付金等は、使途特定事業費として該当部局に直接配分される。

一部の大学では、寄付金の一部（例：2%）についても、受託研究等と同様に全学経費の財源としている（A大学、B大学）。

なお、科学研究費補助金等の個人補助金の直接経費については、学内配分予算には計上されない。

○ 間接経費

外部資金の間接経費については、多くの大学では本部と部局で5：5の割合で折半している。

一方、G大学では、本部が65%、部局35%の割合で配分しているが、同大学では光熱水料等を本部一括処理しているため、部局に配分された間接経費は裁量の幅の大きいものとなっている。

D大学では本部40%、部局60%となっているほか、C大学では、原則50:50の割合としつつも規模の大きな外部資金については本部分（50%）の半分を部局に配分して結果的に25%:75%で配分している。

【附属病院収入】

附属病院の収入は、基本的に附属病院に配分される場合がほとんどである。

附属病院収入の一部を全学共通経費として本部に留保する大学もある（D大学）。

【新たな財源確保の取組】

上記のような一般的な収入のほかに、各大学の工夫で以下のような財源確保の取組も見られるようになってきている。

○ 寄付金収入による基金の造成

大学の中には、同窓生や一般の方々等からの使途を特定しない寄付金により基金を造成するという取組もみられる。

○ 資産活用

大学の中には、自らの土地資産を活用し、民間企業等と連携して施設を設け、学生寮として活用したり、研究施設として利用したりするといった取組もみられる。

○ 駐車場収入等

大学の中には、駐車場収入を本部財源に組み入れたり、自転車についても登録制として乗り入れ料金を徴収したりしているところがある。また、自動販売機の設置料を新たに課すこととした大学もある。

(5) 予算上の支出積算の考え方

① 人件費

○ ほとんどの大学では、総人件費改革への対応などもあり、承継職員の人件費については大学本部で一括管理し部局へは配分していない。ただし、附属病院を有する大学では、附属病院分の人件費を病院に配分するところもある（C 大学、E 大学）。一方、ある大学では人件費を部局に配分している。同大学では、「1 月末現在の実績単価×計画人数」を積算のうえ、人件費相当分（退職手当を除く）は優先的に確保して部局に配分し、この枠内で部局の裁量により人件費の運用が行われている。なお、この場合、総人件費改革への対応としては、大学本部が人員管理計画を策定して部局ごとに管理する方法をとっており、各部局ではこの計画数を上限として採用を行うなどの対策を講じている。

○ 本部で一括管理している大学では、総人件費改革への対応として、毎年各部局に対して 1 % 程度の人件費の削減を課している。具体的にどのポストを削減するかは本部と部局との調整となる。

○ なお、承継職員ではない非常勤職員や派遣職員は、各部局において物件費の枠内で雇用されている。

○ このほか、G 大学では、退職不補充等により最大 20 名までの学長裁量ポストの確保を図り、これを有効に活用して全学的な組織改編等への対応を図っている。

② 物件費

○ 物件費のうち、各部局の基盤的な教育研究経費については、各大学ともできるだけ前年度実績を確保するよう努めている。ただし、運営費交付金の削減等に対応して、各部局に対して効率化係数（例：1 %）等により、一律に一定割合の減額を図ってきている大学もある。

○ 配分された基盤的な教育研究経費の部局内での配分は、一般的に各部局の判断

にゆだねられている。しかしながら、各部局での画一的な取り扱いを改め、部局長の裁量によって独自の特色ある取組を促進させるために、

- ・ 部局配分分の一定割合を部局長裁量経費として位置付けるといった取組（B 大学）
 - ・ 部局配分分の一定割合を教育研究活性化経費として、部局提案分及び傾斜配分分に区分して配分する取組（C 大学）
- もみられる。

- 光熱水費については、管理的経費として本部で一括管理する大学（G 大学）と、各部局に配分した物件費で各部局が負担する大学（A 大学、D 大学）とがある。

③ 診療経費

附属病院にかかる支出は、附属病院に配分。

なお、附属病院に係る人件費については、本部で一括管理する大学と附属病院に配分する大学（C 大学、E 大学）とがある。

④ 予備費

年度当初では予測しがたい事項に対応するために予備費を設ける大学がある（A 大学、B 大学、F 大学、H 大学）一方で、不測の事態に対しては補正予算の編成又は学長裁量経費の活用によって処理する大学もある。

（6）学内（本部と部局）の資源の再配分の仕組み

【本部による資源の徴収、割り当て】

① トップスライス

全学共通の経費（全学共通サービスの提供や戦略的経費）の財源として、予算の一定割合を本部が予め確保している大学がある。

また、間接経費については、あらかじめ本部と部局とで配分割合を設定した上で、本部が一定部分を徴収している。

また、B 大学では、寄付金について一律 2 %を全学経費として本部が確保することとしている。

② 各部局へのコスト割り当て

また、全学共通経費の財源として、いったん各部局に配分した経費から一定割合で本部が徴収する場合がある。

例えば、D 大学では、電子ジャーナル経費については、部局ごとに重み付けを

した上で負担させている。この場合のコストドライバーとしては、教員数や利用実績などを用いている。

A 大学では、インターネットで閲覧可能な図書の経費、省エネに係る経費について、いったん配分した部局の予算から一定割合を本部に戻すといった取組を行っている。

また、運営費交付金の一部、学生納付金の一部などをその財源として、例えば D 大学では、図書館運営経費として、部局経常経費の 3.5 % を一律にあらかじめ本部で確保している。

光熱水料については、各部局での必要経費をあらかじめ本部で控除するか、あるいはいったん配分した部局の予算から事後に本部が徴収するかといった方法で、各部局の負担を割り当てている。

このほか、ネットワークへの接続経費については、いったん計算機センター等で一括処理した上で、本部又は当該センターと各部局との間でコストの割り当てが行われている。

【スペースチャージ】

各大学においては、本部が新たに設置する総合研究棟等の施設については、共用スペースの一定部分を本部が管理し、各部局に対してスペースチャージを課して利用させている。このほか、改修建物・既設建物についても学長裁量スペースを確保し、大学としての重点施策に生かす大学もある（G 大学）。このほかにも、スペースチャージについてさらに検討中の大学もいくつかある。

【環境賦課金制度】

大学によっては、各部局から電気、ガス、水道の使用量に対して賦課金を徴収したり、間接経費の一定割合を徴収したりするなどして、その徴収した資金とほぼ同額の全学経費を財源として、省エネ・省 CO² 対策のための既存設備の改修や環境配慮行動を推進している。

【本部による資源の配分等】

① 戦略的経費及び全学的経費

- いずれの大学も学長裁量経費等の戦略的経費を設けているが、その予算に占める割合は約 5 % に上る大学から 1 % に満たない大学までまちまちである。
- 戦略的経費の財源は、人件費や物件費の節減、外部資金の間接経費、全学経費分の一定割合、部局配分分の一定割合のトップスライス、予備費の組み換えな

ど様々な方法で確保している。

- 戦略的経費は、基本的に中期目標や中期計画に照らして、大学全体として必要な教育研究プロジェクトや教育研究環境の整備などを対象とし、①学内に公募したり、②学長の裁量で行ったりするものがある。多くの大学では、学内の競争的研究資金を確保している。
- B大学では、部局の活性化を図る観点から、中期目標や中期計画に定める事項のうち各部局が自ら達成を目指す指標を設定し、その指標の達成度に基づき部局ごとに配分する取組を始めた。また、併せて、間接経費を財源に、各部局の組織改編等に対応する取組も行っている。
- C大学では、全学的な基幹設備等（空気調和設備及びライフライン等）の老朽化や省エネルギー対策等に対応するため、長期（15年計画）改修計画を策定し、学長裁量経費を戦略的に投入している。

② 附属病院への補助等

附属病院を保有する多くの大学では、これまで病院運営経費についての内部補助や経費支弁が行われてきたが、平成22年度の診療報酬の改定や大学病院の機能強化政策により、現在は本部から附属病院への支援は行われなくなっている。

③ その他

- B大学では、学内貸付金制度を設け、有利子（医学部附属病院対象）又は無利子（医学部附属病院以外）で本部が部局への貸し付けを行っている。将来の間接経費等を返済原資として貸付けを行うことで、部局において喫緊に必要な施設の整備等が図られている学内貸付金制度を設けている大学はほかにもある。

【コスト削減への取組】

- I大学では、学部等の内部努力による節約分については学部内で再配分し年度内に使用するなどの運用を行っている。
- G大学では、「公共サービス改革基本方針」等を踏まえた委託業務の包括化・複数年化により、結果として当該経費の削減（約3割）ができた。

○ 複合複写機一括契約

大学全体のコピー機について、一括契約とすることにより複写費用の節減を図った大学もある。なお、これによりかなりの節約が実現しているが、そもそも各部局の複写費用は各部局負担であったため、大学本部としての経費節減とはなっているわけではなく、各部局の判断で、節約費用の多くは研究費もしくは教育費へと転換されている。

(7) 予算配分プロセス

【毎年度の資源配分】

○ 予算配分は、概ね

①年末から2月ごろにかけて、予算配分の基本方針を策定し、

②月から3月にかけて具体的な配分案を決定

というプロセスを経て行われる。

ここで、②の配分案については一般的に役員会での議決を経て決定されるが、①の基本方針については必ずしも役員会の議決事項とはされていない。

また、これらのプロセスへの各部局の関与の仕方も大学によってまちまちである。

例1（予算規則）：学長が経営協議会及び教育研究評議会による審議の後、役員会の議を経て予算編成方針を決定→学長が予算責任者（研究科長等）に予算編成方針を通知→予算責任者が予算案を作成し学長に提出→学長が経営協議会及び教育研究評議会による審議の後、役員会の議を経て予算を決定し、予算責任者に配分

例2（予算事務取扱細則）：学長が経営協議会による審議の後、役員会の議を経て予算案を決定→学長が部局長に予算を配分

例3（会計規程）：学長は年度計画を実行するため収入支出予算及び収支計画並びに資金計画を作成→学長は予算額を予算単位の長に通知

例4（会計規則）：学長は予算編成の基本方針を決定→学長は財務担当理事に基本方針に基づく予算案を作成させる→学長は経営協議会の審議を経た後、役員会の議決を得て予算を決定

○ 予算上の費目については、基本方針等で決定されることが一般的である。これは、機動的な予算編成というメリットを有するものの、安定性・継続性の観

点からは課題もある

- 大学の予算は、国からの運営費交付金や学生の納付金など、極めて公共的な性格の強い費用で成り立っている。このような経費の配分については、大学としての説明責任を果たす観点から、適正な手続きに則って行われる必要があり、そのためにはその手続きは可能な限り学内の規程により整備されていることが望ましいと考えられる。
- 予算の修正プロセスとしては、ほとんどの大学で当初計画された予算に対して、政府補正予算による追加配分などの大きな変動があるときに学内補正予算を組み計画の修正を行っている。

(8) 課題等

各大学から、現在の教育研究組織等を前提とした資源配分等に関して以下のような課題が挙げられている。

① 人件費の取扱い

- 本部で一括管理している人件費については、各部局に任せてほしいとの要望がある。また、空きポスト分の経費を部局で使えるようにして欲しいとの声もある。
- 再雇用職員が増えてきており新規採用を圧迫しつつある。パートタイム化も制度化しているが使われていない。活力の点で課題がある。
また、人件費削減の影響で、常勤が減り非常勤が増えすぎていることも課題である。
- 人件費の削減については、これまで給与費削減やポストの調整などで対応してきたが、このような手法にも限度がある。今後はいわゆる「承継職員」の考え方を含め、人件費管理の在り方について、国としての考え方も含めて抜本的に検討する必要がある。

② 物件費の配分

- 部局配分予算のゼロベースからの見直しや予算配分方法の簡素化について検討する必要がある。

- 管理的経費の節減は限界に近づいており、このままでは教育研究経費に手を入れざるを得ない状況となっており、近い将来、現在の教育研究活動を維持できない懸念がある。
- 学内予算配分について、評価指標を設定し、その結果を活用したインセンティブの働く配分方法について検討する必要がある。

③ 戦略的経費の確保

- 大学の特色確保の観点から本部の裁量により配分できる予算の充実を図る必要がある。
- 寄附金のトップスライスの在り方やスペースチャージの在り方についても検討が必要である。
- 教育施設の老朽化対策（予防保全の視点から）

建物の適正な維持は個々の建物の長期修繕計画に基づき維持管理、修繕が必要である。このためには必要な資金を積み立て効率的な建物管理を行う必要がある。国立大学法人会計基準にはこのような積立金を行える制度にはなっていないので制度の変更を含め改善策を検討する必要がある。これまで、教育研究活動の基盤である施設を長期にわたり良好な状態で維持し、良質なストックを形成するための経費として、教育等施設基盤経費（平成 22 年からは施設面積調整額として増減）が毎年措置されているが、競争的資金獲得や新たな教育研究の展開に必要なスペースの確保・維持には更に経費が必要となることから、財源確保策の 1 つとして考えられる。また、資産の有効活用や省エネルギーの観点からも、有効な手法と考えられるが、教育・基礎的研究分野への配慮など、運用面での留意が必要ではないかと考えられる。

④ 診療報酬の獲得

- 平成 22 年度の診療報酬の改定により、附属病院の運営は改善の方向にある。今後とも、附属病院が医学教育・医学研究上の場としてその責任が果たせるよう、また、病院収益拡大の観点からも診療報酬の検討が期待される。

⑤ 外部資金の獲得

- 外部資金については、競争的資金獲得のインセンティブ確保、大型競争的資金等への申請支援財源の確保（大型補助金採択時の補助）、競争的資金等で措置

された事業の支援終了後の財源の確保、間接経費の配分割合の再検討といった観点で今後さらに検討が必要である。

⑥ 資産・資金の活用

○ 学生寮や留学生宿舎のための土地の活用の在り方や、スポーツ施設等の民間利用の在り方、学内施設設備の全国共同利用化などについて検討が必要である。

○ 寄付金等の余裕金を活用した資金運用の在り方についても検討する必要がある。

○ 民間資金を活用したキャンパス整備

定期借地権等を利用した整備は一部の大学で職員宿舎、学生宿舎等で行われているが、大学の福利厚生施設や教育研究施設の整備、キャンパス再開発整備などについて定期借地権制度等、民間資金を活用した検討が必要である。特に法人法22条のより一層な弾力的な運用が望まれる。

⑦ その他

○ 防災・節電対応等経費の確保（震災対応）

東日本大震災を機に、今後の発生が危惧される大規模自然災害に対する危機管理・防災対策が、これまでの水準以上に必要であることを改めて再認識したところである。直近の課題として節電対策に係る経費（節電機器への更新など）が見込まれると同時に、短・中期的には、大学としての業務継続計画（BCP）を踏まえた早急な備えがソフト面、ハード面共に必要であるものの、特にエネルギー対策をはじめとするハード面の財源確保は大きな課題である。

第3章 金融機関からの借入れ

研究会においては、これまでに国立大学の長期借入等に関してヒアリングを実施した。その際の質問事項及び金融機関等の回答のポイントは以下のとおりである。

【国立大学法人の長期借入等に関する質問】

- 1 金融機関からみた国立大学法人の経営分析の視点
- 2 金融機関における国立大学法人の格付けの手法
- 3 金融機関からみた国立大学法人の財務体質（特に学校法人との相違）
- 4 その他、国立大学が運営費交付金、競争的資金、学校納付金以外の民間資金を調達して教育研究基盤を形成していく際に考慮・検討しなければならない事項

【1～3について】

- 個別校ごとの調達ということになると、それぞれの大学に応じ、財務状態、資金用途、プロジェクトの内容、採算性などを個別判断している。
国立大学の格付けについては、政府出資のある法人形態であることから、他の私立大学と異なる方式をとっているものが大半であるが、仮に個別校ごとの調達ということになると、事業の形態に即した判断になる可能性がある。
- 融資判断のポイントは、資金用途、事業の採算、事業・プロジェクトの返済能力。なお、返済年限や金利などの条件については、個別校ごとに変わり得るし、借入条件によっても変わってくるので一律とはならない。
- 現在の学校法人の格付けは概ね次のように定量的要因と定性的要因を加味している。定量的要因の主要項目は以下の通りとなっている。
 - ① 償却前営業収益＝帰属収入－消費支出＋減価償却
 - ② 総債務償還年数
有利子負債÷償却前営業収益（①）
償還年数は複数の段階に分けている。償還年数が長ければ、その原因、今後の事業計画・返済計画の妥当性等の説明が求められる。
 - ③ 自己資金構成比率
(基本金＋消費収支差額)÷総資産
50%程度から複数の段階が設けられており、比率が高いほど良い財務状況といえる。

④ 有利子負債依存度

$$(\text{長期借入金} + \text{短期借入金}) \div \text{総資産}$$

⑤ 前受金保有率

$$\text{現金預金} \div \text{前受金}$$

⑥ 人件費依存率

$$\text{人件費} \div \text{学生生徒等納付金}$$

⑦ 帰属収支差額増加率

$$\text{※ 帰属収支差額} = \text{帰属収入} - \text{消費支出}$$

- 3の財務体質については、週刊東洋経済（2010.10.16）とも見比べると、自己資本比率については、私立に比べると、総じて国・公立の方が低い値となっている。純資産比率については、私立だと平成20年度で85.3%。このうち医学・歯学を除くと87.3%。東大で81.2%となっている。
- 経営分析の視点としては、以上述べたことを取り混ぜて、個別校ごとの状況を踏まえて判断するだろうが、金融機関としては現段階では一般的には私立大学により近い見方になると思われる。
- 金融機関は事業法人を相手とする取引が多い。したがって、学校法人や国立大学についても、財務比率を事業法人に準じた形で置き換えて考えることになる。すなわち、大学の決算では、損益は収支となっており、また経常収益や資本金といった概念も存在しない。これらの異なるものを金融機関としては事業法人へと置き換えて、営業利益とか経常利益などを算出している。
- 借入をする場合の担保は、処分できるかどうかは別として、仮に不動産購入の場合であれば少なくとも融資対象物件に担保を設定することになる。
- 財務諸表は重要な情報であり、将来のプロジェクトの収支、計画よりもまずは過去の数値を何期がならべて分析する。財務諸表の付属明細も必須である。
- 学校については、単科、短大、立地など様々な状況があるので、単一に見ることはできない。国立についても、例えば首都圏にあるかどうか、単科かどうかなどで異なってくる。数字はあくまで定量的なもので、立地など定性の評価も一つの判断材料となる。

- 金融機関の見方として、実質利益や経常利益といった数値を事業法人モデルに置き換えているが、その際、寄付金は営業外とカウントしている場合がある。私大では5年、あるいは10年ごとといった期間ごとに寄付金の募集をするが、これは営業外収入というマトリクスに入るものと考えられる。
- 国立大学法人化後に民間からの資金調達を行っている事例が少なく、運営費交付金など返済のキャッシュフローに見込めるかなどの判断が難しく国立大学は返済能力については、なお研究が必要と考えられる。

【医科系大学について】

- 私大の医科系大学について、上記のほか、帰属収入のうち医療収入割合が占める割合など、事業の実態に即した形での検討をする金融機関もある。
- 事業計画は10年から15年間で立ててもらうが、帰属収入の過去のトレンド、人件費、材料費など各種項目にストレスをかけて返済が可能か検証している。その際、診療報酬の改定などマクロ環境も含めて総合的に判断されている。
- 国立大学についても、今後、民間金融機関等からの資金調達をする際に私立大学と同様に事業計画の準備や経営戦略などを立てる必要性があると想定される。
- 医学部を持つ大学では、附属病院を有している点にも着目し、医療関係の指標まで細かくヒアリングするケースもある。一般的には医師の給料が法人の人件費に計上されていることや、それに伴い病院事業で収支がどうなっているのかわかりにくいという点が挙げられる。一概に条件が悪いから融資を断るというのではなく、よいところも見ながら、例えば5年ごとに数字を出してもらうなどして融資しているケースも存在している。ただ、こうした態勢を整備することは今後国立大学には必要となる
- 医科系大学については、病院の建て替え時期などはキャンパス全体の整備計画との検討が必要となっている。病院を建て替えるには医業収入の1～1.5倍程度の費用がかかるケースが大半である。建て替えるにはキャンパスの空き地を活用し順繰りに建設していかないといけないが、敷地面積に余裕がない場合には代替地の確保が必要となる。

【研究等の施設設備に関する融資】

- 主として研究に立脚する施設設備について、国の資金で設備は確保でき、間接経費で施設も償却はできるといったような場合、研究型大学についてどのような形態での融資を行うのかについては、今後も検討が必要と考える。外部資金というと、寄付金、科研費、受託研究などが考えられる。このほか、学校や学科の強みをみることになるがマトリクス化とか点数化をするといった研究はしていくべきと考える。

【土地処分などと絡んだ融資についての考察】

- 大学の資産運用を柔軟にして、余剰キャンパスの出資、土地処分などもあわせた形でキャッシュフロー計算しながら大型の研究施設を建てるといったような、米国の大学でやられているようなことも考えられる。土地処分が絡んだりすると計画しやすくなる。そのようなことはこれまで全くやられていない。私学でもできていないし、郊外型の学校などでもできていない。私学は非課税ということもあり、事業収益に臆病な面がある。税制や寄付の問題もあり前に進んでいない。ただ、マクロで見ると少子化の進行する中、これ以外の収入努力をしない学校というのはいかがなものかと思う。企業ともっと連携するなど、アウトフィールドを見ていないところは悪い方に判断される。こうしたところには将来価値は見いだせない。
- 国立は法人化が平成 16 年でそのときの鑑定なので時価に近い。国公立は価値の評価がしやすい。あとはどういう使い方をしているか。一般的に国立大学の土地の立地条件は良いものと思われ、私立にも解放すれば利益も上がると考えられる。

第4章 今後の検討課題

今回のプロジェクト研究においては、英国の大学の資源配分モデルの研究により、予算・定員・スペースその他大学における様々な活動を資源配分の対象として一体的にとらえて、戦略的な資源配分システムを確立する必要があることなどが示唆として得られた。

我が国の国立大学における資源配分の事例研究では、各大学とも基本的には法人化当時（平成 16 年）の配分ルールをベースに基本的なルールを定めて資源配分を行っていること、各大学とも様々な工夫をしながら収入の増を図ったり学内の戦略的な配分を行ったりしている実態などが明らかとなった。

しかしながら、我が国の国立大学の財務運営をめぐる状況は以下に見るように年々厳しさを増しており、その環境下で今後とも各大学がその特色を生かした大学運営を行っていくためにはいくつかの課題を解決していく必要がある。

（１）国立大学の財務運営をめぐる状況

国立大学法人の財務運営をめぐる状況は年々厳しさを増してきている。

具体的には、国立大学法人の収入面についてみると、運営費交付金は年々減額される傾向にあり、法人化時点の平成 16 年度には国立大学全体で約 1 兆 2,400 億円であったものが、平成 23 年度予算では、1 兆 1,500 億円と、約 900 億円の減額となっている。

現在の厳しい国家財政の状況を考えると、これがにわかに好転することは考えにくい。

また、このような国からの基盤的経費の財源確保に期待できないからといって、外部資金に目を向けたとしても、やはり科学技術関係経費の規模は停滞している状況にあり、仮に個別の大学が外部資金の獲得を強めていたとしても、国立大学全体としてみれば、このような資金により収入増を図ることは困難な状況になってきている。

一方で、国立大学の法人化時において国から出資された施設や設備（医学部に係るものを除く）について、平成 21 年度決算において、損益外減価償却等相当額として約 1,380 億円が計上されている一方で、同年度の施設設備の国からの補助金については、約 300 億円程度となっているほか、設備についても同様な状況となっている。

すなわち、法人化時に国から出資された施設・設備についての減価償却に連動した適切な財源投入がなされておらず、これらはいずれ各大学の持ち出しによる支出となって大学の財政を圧迫する要因となる恐れが高い。

このような収入および支出の状況をみると、現在、各大学において懸命の努力によって各部局に配分する基盤的な教育研究費や戦略的経費が、近い将来維持できなくなってしまう可能性が高いと考えられる。

(2) 今後検討すべき課題

上に述べたような状況を打開する観点から、今後次のような研究が必要である。

① 土地資産を含めた資産の活用

国立大学の事例研究では、各大学とも支出の節減、効率的な配分、余裕金・資金の運用、寄付金等の運用など様々な工夫を凝らしている状況がうかがわれる。また、我が国においては、米国等に比べ寄付を行う習慣が定着していないことから、寄付金の獲得が非常に厳しいという現状もある。

今後の課題としては、学外主体による教育研究の基盤整備という方途を開くことだと考えられる。具体的には特定目的会社に対する土地資産の出資などを通じて、民間と協調した形で教育研究基盤整備を行えるような仕組みについて、国立大学法人法の改正も含めた検討が必要と考えられる。

② 学内資源配分の重点化による機能別分化と大学間ネットワークの推進

現在の大学改革の大きな課題として、大学の機能別分化とネットワーク化という問題がある。大学の機能別分化については、各大学が自らの判断で、どのような分野・領域に強みを見だし、その分野に対して戦略的に資源配分を重点化していくかといった視点が不可欠である。今後、さらに国立大学をめぐる財政的な状況が厳しさを増す中で、各大学においては真剣にどのような分野・機能、あるいは特定段階における教育といったものに予算をはじめ様々な学内資源を重点的に投入するかということを考えていく必要がある。

あわせて、国全体あるいは地域において国立大学が果たすべき役割、期待される役割というものがあるのも事実である。このため、各大学が機能別分化を進めて特定分野を重点的に強化していくことと同時に、他の国立大学や地域の私立大学などと大学間のネットワーク、あるいは大学間の連携・協働といった取組を進めていくことが必要である。

③ 徹底した支出節減（特に本部経費）について

この点については、近隣の大学との事務の統合や共同調達等による経費の縮減が考えられる。本研究会の事例研究においては、クラウドコンピューティングシステムを活用して各種システムの統合を図ることにより、相当の経費の節減が見込まれるとの事例が紹介されている。確かに、短期的には設備投資としてまとまった資金が必要となるが、長期的にみれば相当の節減効果があるのではないかと考えられる。

特に現在のシステムを更新する必要が生ずる場合には、その更新費用だけでも

相当な経費となることが予想され、これも含めると財務上の効果は大きいと考えられる。

また、この観点から考えると、クラウドコンピューティングシステムの活用は、他大学と共同して行うのではなく、大学単独で行う場合であっても投資コスト、エネルギー削減の効果があると考えられる。

共同調達については、事例研究からは、大規模な大学と小規模な大学とで共同処理を行うと、大規模大学にとってのメリットは少ないとの見解も示されたが、小規模な大学同士で共同処理を行うことにより業務量の軽減、調達コストの低減の効果が考えられる。



この印刷物は、印刷用の紙へ
リサイクルできます。