

## 法人化後の部局編成について（案）

2004.9.7 財務分析室

### 1. はじめに

国立大学法人の財政状況は、一方では 17 年度以降、運営費交付金（注 1）に強制的に削減率（「狭義の効率化係数」）がかかる可能性が高いため、極めて厳しくなると予想される。他方で、法人化後は研究・教育環境に法人間に大きな差がつくことが許容され、資金面で他の国立大学法人や私立大学との厳しい競争にさらされることになる。したがって、研究・教育環境を充実させるための十分な外部資金確保と効率的な運営に、大学経営の成否がかかることになる。

さて、平成 15 年 12 月 9 日の法人化委員会で承認された「法人化後の学内予算配分に関する報告書」（「物件費報告書」）では、総長が教育研究事業の方向性を示し、競争的専門家査定を経て、そのイニシアティブによって特定の教育研究事業への重点的配分を行うとしている。こうした方向性を持った教育研究事業への配分は、国立大学法人としての東京大学の先端的教育研究への取り組みの姿勢を示すものであり、また広告塔の役割をも果たすことになる。これに対し部局の運営費交付金配分額は、新規事業関連を除けば基本的に以下のようになっている。すなわち、前年度の運営費交付金決算額に、国によって強制的に課せられる削減率である「狭義の効率化係数」と、全学的な恒久的新規事業資金捻出のための係数である「全学協力係数」を乗じて（注 2）前年度の運営費交付金決算額より差し引き、当該年度の運営費交付金配分額を算出する。これは安定性に配慮した方法であるが、厳しい運営費交付金の削減率（「狭義の効率化係数」）が予想される現在、運営費交付金だけでは部局運営は次第に困難さを増すことが予想される。

そこで「物件費報告書」では、法人化後の部局を revenue center と規定し、部局運営に関して部局の自助努力を促している。法人化後の厳しい環境の中で大学を運営するためには、当然のことながら運営費交付金以外に、十分な外部資金の確保が重要になる。このためには、多くの部局が新規事業によって新しい予算を獲得すると同時に、十分な外部資金を獲得する経営の自己責任単位（revenue center）となることが重要になる。言い換えれば、新規事業により文部科学省から獲得する資金のみならず、外部資金の導入によって運営費交付金の減少を十分に補うことができる部局が大半でなければ、大学の経営は成り立たない。

しかしここで、学内には外部資金獲得能力のあまり高くない部局もあることに注意したい。このような部局でも、現在のシステムではある程度の外部資金を獲得すれば運営可能なように、前年度の決算額に係数をかけて当該年度の予算を決定するという安定性に配慮した予算配分方法をとっている。しかし、それでもなお運営が困難になる部局があるかもしれない。そのような場合には、総長＝役員会が調整を行うことになる。その際、総長＝役員会は単に外部資金獲得能力などだけではなく社会的必要性などを考慮に入れて総合的に判

断し、発展的な意味での調整を行う。その際に学問の多様性の維持が重要な課題となるのは言うまでもない。これと総長イニシアティブによる先端的教育研究への重点的予算配分とがあいまって、東京大学に対する多様で、高度な社会的な要請に責任をもって答えることになるのである。

これに対し、revenue center とは異なる機能を持つ部局があることに注意したい。例えば、本部は、学部・研究所等の部局・教員・学生にサービスを提供する部局であり、revenue center とはあきらかに異なる機能を持つ。(以下では、このような部局を「教育研究支援部局」、revenue center を「教育研究事業部局」と呼ぶ。)しかし、その維持は大学にとって必要不可欠であり、学部・研究所等の部局と同じ扱いではなく、それに対する現行のシステムの下での運営費交付金割当額削減を、全学的見地からある程度圧縮する必要が生じるかもしれない。こうした観点からみれば、部局を機能別に分類して、大学を運営するのが適切と考えられる。言い換えれば、運営費交付金削減の程度を圧縮すべき部局と、圧縮する必要のない部局に分類して、運営がなされるべきであると考えられる。

これに関しては、役員会が各部局の機能を勘案してトップダウンで分類を行うのも一案であるが、総長室・本部が分類のための十分な情報を必ずしも持っていないため、適切な分類が行われるとは限らない。そこで、十分な情報を持つ各部局が、自らの機能や財政状況を勘案して主体的に選択するのが適切と考えられる。これは、法人化後には総長イニシアティブが高まるとはいえ、依然として重要な部局の自治の観点からも望ましいと思われる。

したがって、法人化 2 年日からの部局編成は以下の方法で行うのが適切と考えられる。

1. まず、教育研究事業部局と教育研究支援部局の 2 種を考える。物件費報告書の理念より、ほとんどの部局は教育研究事業部局を選択することになるが、例外的に全学(または全国)への広範なサービス提供を主な機能とする部局は、このいずれかを自主的に選択することができる。(教育研究支援部局を選択する場合は、総長 = 役員会の許可を必要とする。)それ以外の部局は、教育・研究を主な機能とする部局であり、教育研究事業部局となることを自動的に選択する。
2. 教育研究事業部局を選択した場合は、運営費交付金と外部資金などにより、中期計画中の部局運営が可能か否かを検討する。運営可能ではないと判断される場合は、総長 = 役員会に調整を依頼する。

なお病院については、その特殊性を考慮して別途検討する。

次項以下、部局編成の具体的方法を述べる。

## 2. 部局の分類

まず、部局を以下の2種に分類する。

A．教育研究事業部局（事業部局）：教育研究事業経営の自己責任単位である

B．教育研究支援部局（支援部局）：全学または日本全国のためにサービスを提供する部局で、総長＝役員会が経営の権限と責任を負う

各部局は、以下で述べる事業部局と支援部局の機能と責任の内容を十分に理解した上で、自ら選択を行う。

## A．教育研究事業部局

教育研究事業部局（事業部局）とは、「法人化後の学内予算配分に関する報告書」で規定されている revenue center であり、以下の機能と責任を持つ。

### A-1．機能と責任

1) 今まで同様、学部研究科・研究所自治は人事等で保たれるが、同時にそれぞれが経営の自己責任単位となることを明確にする。

2) 部局には、主として三種類の「収入」が入る。

政府から交付され大学本部を通じ配分される「運営費交付金」

これは更に、

「既存事業計画に対する運営費交付金」

と、総長のリーダーシップの元に配分される

「恒久的新規事業計画に対する運営費交付金」

に分けられる。

「運営費交付金の中で従来の教育研究基盤校費大学分に対応する部分（見合い額）」や「外部研究資金等の間接経費」等から全学的に拠出された「全学教育研究基金」より、機動的且つ戦略的に、総長のリーダーシップの元に時限的新規事業計画に対して配分される資金

「外部研究資金（その他の自己収入（特許収入等）を含む）」

3) 事業部局は、 の「運営費交付金」、 の「全学教育研究基金」に対して、それぞれの事業計画を立て、本部に要求し、査定を受け、最終的な配分を受ける。

4) 事業部局は、 「外部研究資金（その他の自己収入を含む）」を確保する責任を負う。（注3） その際、「外部研究資金」の確保や、経営の実務面（特に会計）について本部の支

援を得ることができるようにするのは当然である。事業部局は、の「外部研究資金」に対応する独立研究事業計画を自律して行う。

5) 事業部局は、一過性の特殊な要因による場合を除いて、運営費交付金を追加要求できない。

6) 事業部局予算の査定ベース(「前年度既存事業実績」+「前年度恒久的新規事業」-「前年度特殊要因」)にかかる「物件費報告書」に言う「効率化係数」は、既に述べたように、政府による強制的削減率である「狭義の効率化係数」に恒久的新規事業のための「全学協力係数」を加えたものである。

7) 事業部局の運営は、単に短期的な視点だけでなく長期的な視点からなされなければならない。たとえば、事業部局が施設を新設する場合は、それにかかる費用を客観的に見積もり、長期的な方針もとに施設運営を行うことが求められる。(第5.2項参照。)

## B. 教育研究支援部局

教育研究支援部局とは全学または日本全国のためにサービスを提供する部局であり、かつ上述の事業部局の機能と責任を果たすことが困難な部局である。具体的には、以下の機能と責任を持つ。

### B-1. 機能と責任

1) 今まで同様、自治は人事等で保たれるが、経営に関わる事項について総長=役員会の指示に従う。支援部局は、全学の多くの事業部局または全国に十分なサービスを提供する責務を負う。

2) 支援部局には、主として三種類の「収入」が入る。

政府から交付され大学本部を通じ配分される「運営費交付金」。

これは、「既存事業計画に対する運営費交付金」のみからなる。

「運営費交付金の中で従来の教育研究基盤校費大学分に対応する部分(見合い額)」や「外部研究資金等の間接経費」等から全学的に拠出された「全学教育研究基金」より、機動的且つ戦略的に、総長のリーダーシップの元に時限的新規事業計画に対して配分される資金・

「外部研究資金(その他の自己収入を含む)」

- 3) 支援部局は、 の「運営費交付金」、 の「全学教育研究基金」に対して、総長 = 役員会の指示に従ってそれぞれの事業計画を立てる。
- 4) 支援部局は、 「外部研究資金（その他の自己収入を含む）」獲得のためにできるだけ努力をする。しかし確保は義務づけられていない。また、支援部局は、 の「外部研究資金」に対応する研究事業計画を行う。
- 5) 支援部局は、一過性の特殊な要因による場合以外でも、運営費交付金の追加要求ができる。
- 6) 支援部局の査定ベースにかかる効率化係数（「狭義の効率化係数」と「全学協力係数」の和）は、支援部局の性格を反映して、教育研究事業部局のものより低く設定される。（注 4）また、この支援部局効率化係数は、総長 = 役員会により決定される。（ある程度査定ベースが小さくなった場合は、効率化係数を 0 にすることもありうる。）
- 7) 支援部局は、担っているサービス提供のあり方について常に受益者の意見を求め、中長期的な経営方針を総長 = 役員会に提起する。

### 3. 役員会と部局による選択

- 1) 総長 = 役員会及び部局は、中期計画初年度中に以下の決定をする。

- (i) 総長 = 役員会

「物件費報告書」で詳述したように、部局の「教育研究基盤校費大学分見合い」の X%、「科学研究費補助金・出資金および科学技術振興調整費に付随して支給される間接経費」の Y%、「奨学寄附金（委任経理金）」の Z% を「全学教育研究基金」拠出金とすることが、(X、Y、Z の具体的数字を除いて) 既に全学の合意を得ている。同様にまた、査定ベース（「前年度既存事業実績」+「前年度恒久的新規事業」-「前年度特殊要因」）に「狭義の効率化係数」+「全学協力係数」である、および物価調整係数をかけることも（、の具体的数字を除いて）決定している。そこで総長 = 役員会は、中期計画初年度に中期計画中の X、Y、Z、の目安を示す。また、総長 = 役員会は「支援部局効率化係数」の目安も示す。（なお、従来間接経費が措置されていなかった受託研究・民間との共同研究等の外部資金にも、研究支援経費を課す（注 5）ことを現在検討中である。総長 = 役員会はこの研究支援経費の具体的率についても目安を示す。）

- (ii) 各部局

- (a) 上述の支援部局の機能と責任と、事業部局の機能と責任について十分な

理解をしたうえで、各部局はどちらになるかを退択する。

(b) この際、支援部局となるためには、全学の多くの部局、教員、学生に十分なサービスを提供していることを総長＝役員会に示し、承終を得なければならない。あるいは、日本全国に十分なサービスを提供していることを示してもよい。6(少数の図書や資料の貸し出し程度では不十分である。)教育研究事業部局となるばあいには、中期計画中に A・1, 2) に記された部局収入で運営できるか、を検討する必要がある。

(c) もし、事業部局を選択するものの、今中期計画中に A・1, 2) に記された部局収入で運営できない場合は、その旨を総長＝役員会に報告する。これを受けて、総長＝役員会は学内調整を行う。(学内調整の方法については後述。)

2) 部局は、中期計画中に上述の事業部局、支援部局となる決定を変更することができる。たとえば、全学あるいは全国にサービスを供給している部局で、中期計画初年度に事業部局を選択した部局は、総長＝役員会の承認があれば支援部局になることができる。もちろんその際、支援部局の条件を満たす必要がある。また、事業部局を選択した部局が、中期計画中に部局収入での運営が困難になったときは、総長＝役員会に関連部局間調整を申請できる。

3) 事業部局を選択した関連の深い複数の部局は、連結経営という形で一つの事業部局となることもできる。ただし、連結経営を行う場合は、総長＝役員会の許可を必要とする。

#### 4. 学内調整

教育研究事業部局を選択した部局が、中期計画初年度または中期計画中に 3. A - 1, 2) に記された部局収入で運営できないと判断した場合は、総長＝役員会に学内調整を申請する。総長＝役員会は、社会的な必要性などの総合的な判断により学内の調整を行う。これは総合的判断によるわけだから、具体的な方法は定めない。以下に調整方法の一例を示すが、これはあくまで一例にすぎないことを断っておく。

(i) 総長＝役員会が、申請部局が明示した関連教育研究事業部局と話し合いを行い、これらの部局からの支援を要請する。関連部局の支援が得られた場合には、総長＝役員会からも事業支援金を支出し、申請部局は、3. A-1, 2) に記された部局収入に以上の支援金を加えた予算で、教育研究事業部局として運営される。

(ii) ただし、支援はあくまでも短期間である。たとえば 2 年間、総長＝役員会からの事業支援金を保証する。

- (iii) 当該期間後、それでもなお 3 . A - 1 , 2 ) に記された部局収入で運営できない場合、総長 = 役員会は、部局存続を含めて検討し、必要な措置をおこなう。たとえば、その部局を基礎とする新規事業をおこなう。

## 5 . 部局運営時の二つのガイドライン

### 5 . 1 . 財サービス生産部門の効率運営：財サービスの対価と財サービス部門改廃の基準

部局が財サービスを生産している場合は、効率的経営の視点から運営されなければならない。つまり、財サービスの対価とその生産部門の改廃の基準を、以下の方法で定める。まず、本部が標準的な原価計算の手法により、財サービスの製造原価を計算する。この際、原材料費だけでなく、人件費および設備の減価償却費も原価に算入する。(注7)次に、原価と財サービスの外部調達額を比較する。

#### ケース 1：原価が外部調達額を上回る場合

この財サービスの生産は非効率であり、本部は超過負担をしていることになる。したがって、この財サービス生産部門の改廃を基本とする。(改廃の方法については別に定める。また、改廃後は、財サービスを購入または使用している部局は、外部調達額とこれまで払っていた対価の差額分を運営費交付金として受け取ることができる。(すなわち、財サービスを購入または使用している部局は、費用負担なく現状を維持できる。)ただし、財サービスの生産が教育や技術の継承・研究に役立っていると考えられる場合、総長 = 役員会はその点を十分勘案の上、改廃の決定をおこなう。また、総長 = 役員会が改廃を決定した場合でも、この財サービスを購入または使用している部局が教育研究の観点から希望するならば、原価マイナス外部調達額を本部に支払うことにより、この部門を存続させることができる。(つまり、これらの部局が本部の超過負担分を支払うことにより、当該部門を存続させることもできる。)この際、対価については、部局間で取り決める事とする。[そもそも、非効率な生産をおこなっているわけだから、正当な対価を決めるのは不可能。対価は、関連部局からの補助金と考えられる。]

#### ケース 2：原価が外部調達額を下回る場合

この財サービスの生産は効率的であり、存続を基本とする。財サービスを生産している部局が、効率化係数や全学協力係数により財サービス生産のための予算を削減された場合は、削減分の範囲内で財サービスの対価に上乘せすることができる。[削減分の補填は、財サービスを廉価に購入している部局の受益者負担とする。]

### 5 . 2 長期的運営と新施設

事業部局の運営は、長期的な視点からなされなければならない。特に、事業部局が施設

を新設・使用する場合は、それに起因する様々な負担を認識した上で長期的かつ客観的な視点から運営可能であることを総長＝役員会に示さなければならない。つまり、施設の新設は総長＝役員会によって決定されるキャンパス計画に基づいておこなわれるわけだが、その際、新施設を使用する予定の事業部局は、新施設における経常的費用（光熱水費など）の専門家による客観的な見積もりを付して、計画を総長＝役員会に提出しなければならない。計画に妥当性がない場合は、概算要求の段階で、新施設の建設を決定しない場合がある。

（注）

- 1 授業料などは『運営費交付金対象収入』であり、入ってくると自動的に『大学全体に対する』運営費交付金になる。したがって、「運営費交付金」は授業料収入などを含む。
- 2 「物件費報告書」では、「効率化係数」という言葉を用いているが、それはここで言う「全学協力係数」（全学的な恒久的新規事業資金捻出のための係数）のことであるので、注意されたい。この「報告書」が作成された時点では、国によって強制的に「狭義の効率化係数」が課せられ、運営費交付金のペースが年ごとに減少していくことはまだわからなかったのである。その後の予算編成の段階で、運営費交付金に強制削減率（「狭義の効率化係数」）が平成 17 年度以降課せられることがほぼ間違いないことが判明した。そこでここでは両者を含む形で表現している。なお、予算確定後の平成 16 年 3 月 2 日の法人化委員会で承認された「法人化後の人件費管理に関する報告書」では、この両者を最初から併記している。
- 3 雑収入については運営費交付金の一部であり、この雑収入を見込んで部局への交付金が減額されている。実際の雑収入が見込み額を上回る場合も、下回る場合も部局収入とする。したがって、部局には雑収入を増やすインセンティブがある。
- 4 柏事務所が支援部局を選択した場合、低い効率化係数がかかることによる負担は、柏地区の事業部局が負うものとする。各事業部局の負担割合については、別に定める。
- 5 正確には「委託元にこうした研究支援経費に対応する部分を追加することを申請する」ことになる。
- 6 なお、教育研究支援部局が他部局からサービスの対価を受けとる場合は、総長＝役員会の許可を必要とする。
- 7 施設面積については、その所有者が総長＝役員会であることを明確にし、さらにレント等の概念を導入して、これを原価へ算入することも検討課題である。



法人化後の部局編成・対照表

「法人化後の部局編成について（素案）」より作成

事項	教育研究事業部局	教育研究支援部局
1) 機能	教育・研究	全学・全国へのサービス提供
責任	経営の自己責任単位	総長 = 役員会
2) 財源別の収入	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 運営費交付金</li> <li>・ 全学教育研究基金</li> <li>・ 外部資金 etc .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 既存事業計画</li> <li>・ 時限的新規事業計画</li> <li>・ 外部研究資金</li> <li>・ 雑収入</li> </ul>
3) 事業計画	・ 上記 、 に対する事業計画立案、査定後配分	・ 上記 、 に対する事業計画立案、査定後配分
4) 外部資金等の確保	・ の確保に責任をもち、これに対する事業計画を自ら立案	・ については、できるだけ確保に努力
5) 財源への責任	・ 一過性の特殊な要因による場合を除いて、運営費交付金の追加要求はできない。	・ 運営費交付金の追加要求可能
6) 査定時に摘要される効率化係数	・ 政府の効率化係数に全学協力係数を加えたもの	・ 左記よりは低い率とし、役員会で決定
7) その他	・ 経営の自己責任には長期的視点を含み、施設新設により生ずる経常経費の増加にも充分は配慮がなされなければならない	・ 支援部局は、担っているサービス提供のあり方について常に受益者の意見を求め、中長期的な経営方針を総長 = 役員会に提起する。

総長リーダーシップによる配分