



大学の予算配分制度について

神戸大学 経済経営研究所

教授 神谷 和也

私は、2017年3月までの2年間、東京大学の副学長（財務分析担当）を務めていました。東京大学では、財務関連の制度設計およびその改革を行いました。本稿では、この制度を説明し、私のような一教授から見える神戸大学の予算配分などの制度に関する感想を述べることにします。

ご存知のように、国立大学は2004年に法人化され、それまで国の制度に従っていた物件費や人件費への予算配分は、大幅に自由度が大きくなりました。したがって、各大学は予算配分制度を自ら設計する必要がありました。私は、2003年10月から総長補佐として法人化後の制度設計に関わり、さらに2015年度からは、制度疲労を起こしていた物件費配分制度の大幅な改革を担当しました。

法人化当初の制度の基本理念を大まかにまとめれば、総長（学長）イニシアティブによる部局への予算配分、レベニューセンターとしての部局の自立、および予算配分における透明な査定制度であったと思います。すなわち、

1. 総長はその基本方針のもと、教育研究事業を可能にするよう、既存事業に対して様々な効率化、再編を常に図り、それによって生まれる余裕によって新しい事業を可能とする資金を作り、部局に配分する。
2. 部局は、経営の自己責任単位であり、総長が示す方向性と整合的な既存および新規の教育研究事業を行う。また、部局は総長が配分する資金に加えて、レベニューセンターとして様々な外部資金を獲得する。
3. 総長による資金配分は透明な査定制度に基づく。

とまとめることができると思います。重要な点の一つは、予算を単純に何パーセント減(増)で配分ということだけでなく、査定に基づき配分する部分があるということです。これにより総長方針を実現するとともに既存事業を効率化し、新規事業を行うことができます。もう一つの重要な点は査定制度です。法人化当初は、各部局から専門家を選り大学委員会という名称の審査機関を設置しました。(2016年度からの新制度では、配分分科会が同様の役割を担っています。)つまり、大学本部が密室で配分を決めるのではなく、専門家が審査し、それを参考にして配分するということです。これは、配分原資の多くが税金によるものである大学が説明責任を果たすための制度ということもできます。

2016年度からの新制度では、上の基本理念を維持しつつ、総長イニシアティブによる配分

をより大きくし、さらに透明な配分制度になっています。すなわち、部局及び本部の新規事業だけでなく既存事業についてもヒアリングが行われ査定されます。さらに、予算配分方針、部局や本部への配分額など、役員だけでなくすべての科所長を委員とする予算委員会で審議されます。したがって、科所長は自部局への配分額だけでなく全部局への配分額や評価方法（点数及びコメントによる評価）を審議することになります。したがって、配分に関連する情報を得ることができます。また、大学全体の財政状況を把握するに十分な資料も見ることができます。（ただし、科所長に資料を理解する能力があるかは別問題ですが。）

法人化当初の制度は非常に優れたものであると思っています。しかし、それが成功したかという点と別問題になります。法人化当初は機能していたと思います。詳しいことは書きませんが、制度の一部は機能しなくなっていたと思います。制度が優れていても運用がうまくいくとは限りません。（因みに、私は法人化初年度の配分にしか関わりませんでした。）2016年度からの新制度については、機能するか否かは、これからということになります。

これからの国立大学法人の運営は、ますます厳しさを増すと思われます。神戸大学も抜本的な効率化や再編成が必要になるのではないかと思います。その際、役員会などの少数の組織で決めるのではなく、学内での議論を経て方針を決定するのが重要になります。詳しくは書きませんが、少数での決定が弊害を招いた例をいくつも知っています。また、情報公開も非常に重要になります。財務情報などは、一般の教員には理解は難しいですが、知識がある教員がみれば大学全体の財務状況やどのように本部や部局へ予算配分しているか等、把握できるような情報を公開するのが重要です。有能な教職員が運営を担当しても、情報公開が不十分な状況では、やがて問題が発生する可能性が高くなります。私は、定年が近いので神戸大学には貢献できないと思いますが、若い世代に頑張ってくださいと思います。