

国立総合大学の内部資源配分に関する現状調査の 結果と総括

水 田 健 輔

国立総合大学の内部資源配分に関する現状調査の結果と総括

水田 健輔*

1. はじめに

国立大学の第4期中期目標期間（以下「第4期」とする）が2022年度から始まり、中期目標の大綱化や年度計画の廃止など、目標・計画管理に関する簡素化が実施された。また、運営費交付金の配分方法が変更され、第3期中期目標期間（以下「第3期」とする）における「3つの重点支援」に代わり、ミッション実現・加速化に向けた支援が新たに始まった¹⁾。係数により運営費交付金を拠出する仕組みは、機能強化促進係数からミッション実現加速化係数へと引き継がれ、重点支援の3グループは、附属病院の有無と指定国立大学法人か否かにより5グループに再編された。

そして、2019年度より運営費交付金の配分に導入された「成果を中心とする実績状況に基づく配分」（以下「成果指標配分」とする）²⁾については、2021年度以降、配分対象経費1,000億円で継続している。しかし、2022年度の配分率は75%～125%（指定国立大学法人は70%～130%）と2021年度に比較して傾斜度が5%強くなっており、一層メリハリをつける方向に変更された。そして、財政制度等審議会での議論に後ろ押しされる形で、「成果指標配分」で使用されている共通指標の評価結果を各大学が学内の部局予算配分に使用することが要請されている（水田、2023, 95）³⁾。

しかし、第2期中期目標期間の国立大学における部局配分予算（教育研究経費）については、78.0%の大学で学生数や教員数に単価を乗じる計算を使用しており（国立大学財務・経営センター、2015）、第4期の2022年度についても、ほぼ同様の傾向が確認できる（大学改革支援・学位授与機構、2023, 102-103）。つまり、上記のような伝統的な積算が行われる中、「成果指標配分」の共通指標の評価が部局予算配分に適用され、成果志向の傾斜配分が並行して実施されている。

このような状況のもとで、本研究では、まず2021年8～12月に10の国立総合大学に対して部局への予算配分方式を中心とした予算編成に関するインタビュー調査を実施した。この調査結果については、大学改革支援・学位授与機構（2022）および水田（2023）としてまとめ、第3期の内部資源配分の実態を明らかにした。そして、こうした成果を踏まえた上で、2022年10～12月に前年とは異なる12の国立総合大学にインタビュー調査を実施した。さらに、2022年8～9月には、2021年の10大学と2022年の12大学をあわせた22大学に対してアンケート調査を行い、第4期開始年度の内部資源配分の実態を広く把握した。本稿では、2022年に実施されたこの2つの調査の成果を報告し、国立大学の内部資源配分の実態を明らかにする一助としたい。

以下、第2節ではインタビュー調査およびアンケート調査の設計について紹介する。続く第3節に

* 大学改革支援・学位授与機構教授

において調査結果の詳細な検討を行い、第4節では「成果指標配分」の共通指標を使用した部局予算配分が教育活動や研究活動の質の向上に結びついたか否かについて、その決定要因を質的比較分析(QCA)を用いて確認する。最後に第5節で本研究が明らかにした点をまとめる。

2. インタビュー調査およびアンケート調査の設計

(1) インタビュー調査の概要

2022年のインタビュー調査については、2021年度と同じく①学内予算制度の実態、②学内における中期目標・中期計画の策定・運用、③学内における評価システムの構築・運用、④国立大学法人制度および学内マネジメントの現状と課題という4つのテーマについて実施した。本稿では、このうち①のテーマで得られた結果について分析・考察する。①の質問項目については、部局への配分経費区分と執行上の裁量、部局への基盤的経費の配分方法、学長裁量経費および部局長裁量経費の配分と使途、当初予算編成における部局への要求額の照会、部局配分予算の繰越権限、部局予算配分の手順・スケジュール、第3期の「3つの重点支援の枠組み」(KPIの設定・評価)への対応、第4期のミッション実現加速化係数とミッション実現加速化経費への対応、「成果指標配分」への対応、学内予算に関する現状の課題などである(大学改革支援・学位授与機構, 2023, 112-114)。

2022年のインタビュー対象は、12の国立総合大学であり、大まかな規模と医学部の有無については、表1のとおりである⁴⁾。

表1 2022年度のインタビュー調査対象大学

大学	規模(学生収容定員)	医学部	大学	規模(学生収容定員)	医学部
K大学	8,000人以上10,000人未満	有	Q大学	10,000人以上15,000人未満	有
L大学	2,000人以上3,000人未満	無	R大学	8,000人以上10,000人未満	無
M大学	10,000人以上15,000人未満	有	S大学	5,000人以上8,000人未満	有
N大学	8,000人以上10,000人未満	有	T大学	3,000人以上5,000人未満	無
O大学	3,000人以上5,000人未満	有	U大学	5,000人以上8,000人未満	有
P大学	3,000人以上5,000人未満	有	V大学	8,000人以上10,000人未満	有

各大学2時間で半構造化インタビューを実施したが、学内予算制度の実態に関するインタビューは、そのうち1時間程度を使用した。

(2) アンケート調査の概要

2022年のインタビュー調査を行うにあたり、基礎情報の収集を目的としてアンケート調査を実施した。回答の依頼先は各大学の財務担当理事または事務局長が主であり、設問については、部局への教育経費・研究経費の配分方法、機能強化促進係数およびミッション実現加速化係数への対応、「成果指標配分」への対応、成果連動型の部局予算配分の導入意図、第4期中期目標・中期計画策定

プロセスへの部局の関与度、部局の目標・計画の策定状況などである（大学改革支援・学位授与機構，2023，117-118）。なお，2021年のインタビュー調査対象大学（表2）も回答対象とし⁴⁾，第4期初年度について合計22大学の状況を把握した。

表2 2021年度のインタビュー調査対象大学

大学	規模（学生収容定員）	医学部	大学	規模（学生収容定員）	医学部
A 大学	5,000 人以上 8,000 人未満	無	F 大学	8,000 人以上 10,000 人未満	有
B 大学	10,000 人以上 15,000 人未満	有	G 大学	5,000 人以上 8,000 人未満	有
C 大学	8,000 人以上 10,000 人未満	無	H 大学	5,000 人以上 8,000 人未満	有
D 大学	8,000 人以上 10,000 人未満	有	I 大学	8,000 人以上 10,000 人未満	有
E 大学	5,000 人以上 8,000 人未満	有	J 大学	5,000 人以上 8,000 人未満	有

3. 調査結果

本節では，大学改革支援・学位授与機構（2023）を参照しつつ，2022年に実施したインタビュー調査およびアンケート調査の結果について，以下7つの視点から内容をまとめ，考察する。

(1) 部局への配分経費区分と執行上の裁量

まず，配分経費区分については，その名称や細分化の程度は大学により多様であるが，概して教育経費，研究経費およびその他の管理的経費として物件費が配分されている。そして，今回の調査で特筆すべきは，配分経費区分を統合する方向に向かっている大学が複数あった点である。例えば，M 大学では，2022年度から学生教育充実経費と教員当経費を教育研究経費に統合している。また，S 大学でも，同年度から教育・研究経費と教育・研究支援経費を統合して部局経営経費として配分を開始した（人件費も部局単位で集計し，部局経営のためのデータとして供している）。その他にも，R 大学は従来からセグメント経費という単一経費で部局に配分を行っており，V 大学は，教育研究経費の部局配賦分という袋予算となっている。この傾向については，S 大学が「部局の経営マインドを醸成する」ことを目的として掲げており，部局の効率的，効果的な予算執行を促すために形式上も意思決定の裁量を付与しているものとみられる。ただし，部局配分予算については，部局の裁量で執行可能なケースが一般的である。よって，実質的には袋予算として配分されている大学が大多数であり，上記のような経費区分の統合は，実質に形式を合わせる対応とみることも可能である。

なお，部局配分予算には，削減係数の適用など厳しい「かんながけ」を行っている例が少くない。よって，細分化した単位で用途を制限すると，部局の運営が難しくなるといったネガティブな理由も考えられる。ちなみに，部局配分予算の経費区分に関して執行時に厳しい制限を設けているのは，L 大学と N 大学である。前者は費目間流用をまったく認めておらず，後者は流用にあたり学長の最終承認が必要となる。

(2) 教育経費、研究経費⁵⁾を中心とした配分金額の算定方法

配分金額の算定方法としては、前年度予算額をベースに増分主義で決定するか、もしくは単価×人数（学生数や教員数）などの算定式を用いることが考えられる。

まず、アンケート調査の結果では、教育経費について22大学中15大学（68.2%）が「単価×学生数」で配分しており、このうち学生の所属（文系・理系・医系等）で単価を変えている大学が9大学（60.0%）、学生の学部生／大学院生により単価を変えている大学が14大学（93.3%）となっている。これに対して研究経費については、同じく15大学（68.2%）が「単価×教員数」で配分しているが、教員の所属や職階で単価を変えている大学は、それぞれ6大学（40.0%）、5大学（33.3%）と少数派である。つまり、「単価×人数」の計算を採用している大学は多いが、教育経費の方が研究経費よりもコストの差を細かく反映していることがわかる。

次に、インタビュー調査において「単価×人数」を使用していない大学は、O大学、R大学、S大学の3つとなっており、今回の12大学の中では少数派である。特にR大学とS大学は、先ほど(1)で確認したとおり、経費区分を一本化しているため、学生数に比例した教育経費や教員数に比例した研究経費を積算する算定方法は採用しにくい。また、Q大学とV大学については、基本的に前年度予算額をベースにした増分主義であるが、学生数と教員数の変動分に単価を掛けて補正する方式をとっており、増分主義と算定式の間隔的なアプローチと位置づけられる。

なお、上記以外の7大学について教育経費と研究経費に分けて算定方法を確認してみると、以下のようなことがみられる。

まず、教育経費については、課程（学士、修士（博士前期）、博士後期等）別に単価を設定し、学生数（在籍数もしくは定員数）を掛けて、教育経費の一部または全額を求めている大学が5大学となっており（L大学、M大学、N大学、P大学、U大学）、L大学では大学院生分の教育経費について部局をとおさず指導教員個人に配分している。ただし、学生の所属の違いを単価に反映している大学はN大学のみであり、学生の専攻分野による教育コストの差を反映した計算を行っている大学は少ない。なお、K大学については、従来、法人化時の単価による算定式を使用していたが、運営費交付金の削減もあり、前年度予算をベースとした方式に変更している。また、T大学については、教育と研究を分けずに教員1人あたりの金額を配分しており、その3分の1を教育目的とみなす形をとっている。よって、細かなバリエーションはあるものの、教育経費については、課程別コストを反映した単価に学生数を掛けて求める算定方法が最も一般的となっている。ちなみに、今回の調査で単価の情報を提供していただいた複数の大学の情報を総合すると、学士：修士（博士前期）：博士後期の単価の比率は、おおよそ1：3.7：5.3～5.9となっている。

次に、研究経費については、単価に教員数（現員数もしくは定員数）を掛けて、研究経費の一部または全額を求めている大学が4大学となっており（K大学、L大学、N大学、U大学）、L大学については部局をとおさず教員個人に配分されている。ただし、教員の所属の違いを単価に反映している大学はN大学のみであり、職階（教授、准教授、助教等）を考慮した単価を設定している大学はなかった。N大学は、教育経費についても学生の所属別単価を使用しており、教育・研究両面で単位コストを細かく設定した算定方式をとっている。なお、M大学とP大学については、常勤

教員の人件費管理にポイント制を採用したため、定員の概念がなくなり、従来使用していた単価×教員定員数の計算を前年度をベースにした増減方式に変更している。また、T大学については、上記の教育経費の算定方法で触れたとおり、教育と研究を分けずに教員1人あたりの金額を配分しており、その3分の2を研究目的とみなす形をとっている。よって、研究経費については、研究分野や職階にかかわらず、教員1人あたり単価をもとにした算定方法が最も一般的といえる。

上記で検討した教育経費と研究経費が部局のアカデミックな活動を支えるコアの予算となるが、その他の管理的経費については、前年度の金額に対して削減係数を掛ける、あるいは光熱水料のような場合には、過去3年度の平均使用量に直近の単価を掛けるといった実績にもとづく算定方法がとられている。なお、TAやRAの経費、学外実習費といった経費については、別途、部局の積算にもとづいて措置されているケースもみられる。

(3) 削減係数の適用

国立大学法人に配分される運営費交付金では、法人化以降、係数を掛けた削減や財源抛出がなされている。近年では、第3期の機能強化促進係数や第4期のミッション実現加速化係数とその例である。ここでは、こうした係数が部局配分予算におよぼした影響について確認する。

まず、アンケート調査の結果では、第3期の機能強化促進係数に応じて、部局の教育経費、研究経費等の基盤的経費を削減した大学が22大学中15大学（68.2%）となっており、削減した経費を何らかの基準で部局に再配分した大学は、このうち5大学（33.3%）にすぎない。抛出した財源は、機能強化経費などのプロジェクト経費の形で措置されたが、部局に配分する基盤的経費の財源とはなりえないため、部局配分予算に戻さない形の一方的削減が行われていた。しかし、第4期のミッション実現加速化係数については、部局の基盤的経費の削減につなげている大学は10大学（45.5%）であり、第3期の機能強化促進係数よりも5大学減少している。

次に、インタビュー調査では、12大学のうち9大学では、何らかの形で部局配分予算に削減係数を掛けて、一律削減の「かんながけ」を行っている。しかし、削減係数の大きさや対象経費については大学により多様であり、次の3つのアプローチに大別できる。

1番目は、運営費交付金と同率の削減係数を採用している大学である（N大学、S大学、U大学）。ただし、対象経費については、N大学とS大学が部局配分予算全般なものに対し、U大学は教育経費、研究経費を除いた管理的経費のみとなっている。なお、N大学は、第3期の機能強化促進係数は削減していたが、第4期のミッション実現加速化係数はKPI評価の増減がないため削減していない。

2番目は、運営費交付金の係数を参考にしながら、独自の削減係数を設定している大学である（P大学、Q大学、V大学）。係数の大きさについては、全学的な収支予測をもとに運営費交付金の係数よりも大きな削減係数を設定している大学（P大学、V大学）と法人化直後の効率化係数（△1%）を継続しているQ大学に分かれる。対象経費については、P大学とQ大学は、教育経費や研究経費に反映しない形をとっているが、V大学は部局配分予算全般となっている。

3番目は、運営費交付金の係数によらず、大学の経営環境を考慮した財源ねん出のために削減係

数を毎年度設定している大学であり、12大学の中では相対的に規模の小さな大学や医学部を持たない大学となっている（O大学、R大学、T大学）。R大学とT大学は、収入見込額の減少、人件費の増加、光熱水料の高騰などを見据えつつ、時には8%や10%といった大き目の削減係数を設定している。また、O大学では第3期の機能強化経費を独自に拡充するため、15%という大きな削減係数を設定し、財源をねん出している。対象経費について、3大学とも基盤的な教育経費、研究経費を対象としている点も特徴となっている。

以上のように、基盤的な教育研究経費に影響させない形で比較的低率の係数を設定している大学から、毎年度の不足財源を捻出するために基盤的な教育研究経費も対象として高率の係数で切り込む大学まで様々なアプローチが確認できる。大学の規模等がこうしたアプローチの違いの要因になっている可能性も示唆されている。

(4) 部局配分予算の繰越権限

部局配分予算については、執行面での裁量が与えられているが、「未使用」を理由とした次年度への繰越については、ほとんど認められていない。

繰越可能な例外としては、費用進行基準で費用が未発生の場合、業務達成基準を適用した学内プロジェクト経費で未終了の場合、契約締結済みの調達で未検収の場合、執行計画が明確な経費について目的積立金で繰り越す場合などがあげられる。また、2022年度から計上可能となった減価償却引当特定資産を利用した繰越について言及する大学もあった（P大学、U大学）。

よって、部局配分予算の繰越あるいは前借を柔軟に認める制度を持っている大学は少数派であり、具体的にはK大学とO大学の2大学のみである。まず、K大学については、部局配分予算の黒字の6割を次年度に追加配分できる制度を持っている（赤字の場合には、次年度予算を減額）。次に、O大学については、2019～21年度の3年間で複数年予算を組むことができ、必要な年度に必要な金額が使用できる制度を構築した。そして、同大学では第4期から6年間の事業計画にもとづき、予算の上限10%について前借・繰越を可能にした「フレックス予算制度」を運用している。

以上のように、部局配分予算については、未使用分の繰越が難しく、基本的に単年度の使い切りとなっている。しかし、予算の無駄な駆け込み使用などを防ぎ、効率的かつ効果的な執行を促すためには、複数年度にわたり必要時に必要額を使用できる制度を構築することが不可欠である。K大学とO大学の制度はその先駆であり、グッド・プラクティスとして横展開されることが望まれる。

(5) 当初予算編成における部局への要求額の照会

まず、部局配分予算全般について、部局が所要額を要求する定例の公式手続きを有している大学は少ない。そうした中でも当初予算の要求額を照会している例としては、M大学が部局に所要額調査（基盤的な経費と新規に必要な経費）の提出を求めている。なお、緊急性のある事項について要望書を受け付けているO大学、RAやTAの経費などの事項指定経費のみ照会しているQ大学、特に加算が必要な経費のみ予算要求書を提出するT大学などは、限定的な事項について手続きを有している。その他、予算編成方針について部局の意見を照会している（K大学、P大学）、学長・

理事との懇談会を設けている（U大学）、部局長の参加する会議において意見表明の機会が設けられている（R大学）、といった回答を得ており、また日常的な相談の機会は確保されている。さらに、部局は学内の公募型事業に対して事業計画等を応募し、プロジェクト経費等を獲得している。

よって、基盤的経費について、当初予算編成プロセスで部局から公式に細かな要求を提出するケースはまれであり、本部がトップダウンで決定しているケースが一般的である。すでに確認したとおり、部局の基盤的な教育経費、研究経費は、前年度予算をベースとしながら、単価×人数や削減係数をもとに決定されている部分が多く、トップダウンで所要額を算定し措置する仕組みが機能している。つまり、ゼロベースで部局の要求を照会しなくても、年度ごとの個別の事情や新規事業にかかる部分を追加的に増減させれば、部局運営に必要な額は揃うことになる。そして、トップダウンで決定された総額に対して、部局が経費区分に関する裁量を駆使して部局内予算を編成し、執行するというのが現状一般的な姿となっている。

(6) 学長裁量経費と部局長裁量経費

a. 学長裁量経費

学長裁量経費については、運営費交付金の文部科学省示達額に他の財源もあわせて、全学的な戦略経費として、別名を付した大括りで運用している大学が多い。示達額と同額を学長裁量経費という名称で予算化しているのはK大学のみであり、V大学については、「経営戦略経費」の細目として学長裁量経費が示達額と同額で位置づけられている。

第4期に入ってから、社会的インパクトの創出を目的としたミッション実現戦略分や教育研究組織改革分、共通政策課題分といったミッション実現加速化経費とあわせて運用されているケースも珍しくない（M大学、O大学、P大学、S大学、U大学、V大学）。なお、R大学では、ミッション実現加速化経費のプロジェクトへの補てん財源として学長裁量経費の一部が使用されている。

こうした全学的な戦略経費については、中期目標の達成やミッションの実現に向けた学内公募あるいは指名によるプロジェクト経費に充てられる部分が多い。その他の用途については、部局や教員の評価をもとに配分するインセンティブ経費（共通指標を使用した傾斜配分を含む）、理事や部局長の裁量経費、若手研究者（テニュア・トラック）に対する支援経費、学長による戦略的人事に係る経費など多様である。なお、2022年度の特異な事例としては、光熱水料の高騰を受けて、学長裁量経費等の全学的な戦略経費の執行を一部保留した大学があった（S大学、V大学）。

b. 部局長裁量経費

2022年のインタビュー調査対象12大学のうち、全学の当初予算に部局長裁量経費を計上している大学は5大学となっている（M大学、N大学、O大学、P大学、S大学）。

その配分方法については多様であるが、5大学のうち3大学（M大学、N大学、P大学）で部局長裁量経費が共通指標を使用した傾斜配分の対象となっている。なお、共通指標以外に部局に対する独自の評価を行い、その結果を反映した配分方法を採用している2大学について紹介すると、以下のようなになる。まず、M大学の部局長裁量経費は、①基礎配分額、②間接経費収入相当額の45%、

③共通指標による評価結果等を踏まえた調整額の合計となっており、部局の稼得した外部資金の間接経費を反映する形となっている。また、N大学の部局長裁量経費については、部局基礎経費から2%を財源として留保し、配分にあたって「ガバナンス」の評価（8割）と「経営効率化」の評価（2割）を反映している。前者（ガバナンス）は、部局の目標・計画の達成度を学長が評価する制度であり、後者（経営効率化）は共通指標による評価である。よって、N大学の部局長裁量経費は、無条件で配分される基礎額がなく、100%が評価による傾斜配分の対象となっている唯一の事例である。

配分方法に評価要素を含まない大学については、O大学が法人化時の部局長裁量経費に運営費交付金の削減係数を反映した金額を配分しており、またS大学は、教育・研究経費基準配分額の5%（上下限額あり）と定めている。なお、全学の予算で部局長裁量経費を計上していない大学でも、部局に配分された基盤的な経費から部局の判断で部局長裁量経費が確保されるケースがある。

(7) 「成果を中心とする実績状況に基づく配分」(成果指標配分)への対応

「成果指標配分」については、「会計マネジメント等改革状況」の評価において、共通指標の評価結果にもとづいた部局への予算配分が加点要素となっていることもあり、2022年度現在で調査対象のすべての大学の部局配分予算において連動が図られている。

まず、部局に傾斜配分する際の原資については、アンケート調査の結果によると、22大学中11大学（50.0%）で学長裁量経費等を使用して部局に加配している。しかし、2022年のインタビュー調査では、部局配分予算から一定率（額）を留保する方法をとっている大学が7大学と最も多くなっていった（K大学、N大学、O大学、R大学、S大学、T大学、V大学）。このうちN大学は、部局の基盤的経費の2%を充てている部局長裁量経費について、共通指標を使った傾斜配分を行っている。他方、3大学では学長裁量経費を原資とした傾斜配分となっている（L大学、P大学、Q大学）。このうちP大学は、従来、学長裁量経費から定額で配分されていた部局長裁量経費について、2022年度から共通指標を使用した傾斜配分を行っている。その他にも、M大学が部局長裁量経費の配分に共通指標の評価結果を反映しているため、前出のN大学とP大学をあわせた3大学が部局長裁量経費の傾斜配分に共通指標を使用していることになる。

表3 2022年度に各大学で使用された共通指標（U大学は不明）

	卒業・修了者の就職・進学等の状況	博士号授与率	標準修業年限に照らした修了状況(博士課程)	カリキュラム編成上の工夫	大学教育改革に向けた取組の実施状況(学士課程)	若手研究者比率	新規採用者に占める若手研究者比率	常勤教員当たり研究業績数	常勤教員当たり科研費獲得件数	常勤教員当たり科研費獲得額	常勤教員当たり受託・共同研究等受入額	合計(平均)
K大学	○	○		○			○	○	○	○	○	8
L大学							○	○	○	○	○	1
M大学	○	○				○		○	○	○	○	8
N大学	○	○						○	○	○	○	5
O大学	○	○		○		○		○	○	○	○	8
P大学	○					○	○	○	○	○	○	7
Q大学	○	○	○		○			○	○	○	○	9
R大学								○	○	○	○	4
S大学	○	○	○			○	○	○	○	○	○	9
T大学	○	○				○		○	○	○	○	8
V大学	○	○				○	○	○	○	○	○	8
合計	9	8	2	2	1	7	6	9	10	10	11	1大学平均 6.8

次に、傾斜配分に使用されている共通指標については、表3のようになっている。全体的にみて、教育指標と研究指標をあわせて7指標以上使用している大学が11大学中8大学となっており、網羅的に評価結果を活用する方向性がみられる。指標の中では、外部資金に関係した3指標をほぼ全大学が採用しており、学内における外部資金獲得へのインセンティブとして利用している様子がうかがえる。その他にも常勤教員当たり研究業績数、卒業・修了者の就職・進学等の状況、博士号授与率、若手研究者比率も採用している大学が多く、教育・研究の指標がバランスよく使用されている。

なお、P大学は、2021年度には常勤教員当たり受託・共同研究等受入額の1指標しか採用していなかったが、2022年度からは、教育指標にも目配りをして網羅的に7指標を採用している。逆に、R大学は、2021年度に経営指標を含めて12指標を網羅的に採用していたが、2022年度は4つの研究指標に絞り込んでいる。こうした動きにも表れているとおり、学内の教育・研究活動を活性化するためのインセンティブとして適切な指標の組み合わせが今後も模索されるものと思われる。

それでは、実際の傾斜配分の方法はどのようなものになっているのか。その全体的な傾向や特徴的な取組について、以下3点を紹介しておく。

1点目は、複数の指標に対する重みづけである。上記で確認したとおり、今回のインタビュー調査対象12大学のほとんどが共通指標を7つ以上使用している。しかし、すべての指標を同等に扱っているわけではなく、重みづけしているのが一般的である。ウェイトとして一番用いられているのは、マクロの配分対象経費の比率であり、12大学のうち8大学で採用している（M大学、O大学、P大学、Q大学、R大学、S大学、U大学、V大学）。マクロの配分対象経費の比率とは、2022年度であれば、「成果指標配分」の総額1,000億円の内訳として各指標に割り当てられた経費の比率を指す。例えば、「卒業・修了者の就職・進学等の状況」と「常勤教員当たり研究業績数」だけを採用している大学があったと仮定すると、前者のマクロの配分対象経費は55億円、後者のそれは100億円である。そこで、この大学では、両者の比率（55：100）で傾斜配分の対象経費を分ける、あるいは評価対象となる学系別偏差値や得点に重みづけを行うことになる。ただし、K大学のように、独自の重みづけ（「常勤教員当たり研究業績数」のみ2倍）を行っているケースもある。

2点目は、学系別偏差値⁶⁾の利用である。特に偏差値50を基準値として、そこからの乖離度により配分額を増減している例が多い（M大学、P大学、Q大学、S大学、T大学、V大学）。細かな設計は各大学により異なるが、概して、学系別偏差値が50以上の指標についてはプラスの傾斜配分につながり、50未満はマイナスとなる。なお、学系別偏差値を使用しても、偏差値で部局の学内順位をだして傾斜配分に利用している例もある（L大学、O大学）。このうちO大学については、2022年度から比較グループが変更になった⁷⁾ ことにより、共通指標の評価が下がり、マイナス配分に転じた。そのため、運営費交付金の法人運営活性化支援分を使用して指標の底上げを図っている。

また、K大学、N大学、R大学、U大学の4大学では、学系別偏差値を利用せず、あくまで指標の実数値を用いた配分を行っている。ちなみに、R大学は、2021年度まで偏差値50を基準値とした増減計算を行っていたが、2022年度から比較グループが変更になった⁷⁾ ため、使用する共通指標を絞り込み、実数値で全国立大学法人と比較し順位づけする方式に変更している。

3点目は、コスト情報の活用と伸び率の視点による評価である。「成果指標配分」で使用されてい

る共通指標は、結果としての成果指標のみであり、成果を得るために消費されたコストに関する視点は含まれていない。しかし、N大学については、共通指標をそのまま使用するのではなく、教育指標は教育コスト、研究指標は研究コストで除している。また、その評価は、大学グループ内における学系別の相対評価ではなく、自大学の過去の実績と比較した伸び率の評価となっている。2022年度の「成果指標配分」から、共通指標に伸び率の指標が導入されたが、N大学ではコスト情報を適用した独自指標を伸び率で評価するという先駆的な取組をすでに行っている。また、M大学も「常勤教員当たり研究業績数」を「常勤教員当たり研究コスト」で割り、過去2年度の平均値と比較して伸び率を評価しており、N大学と類似した独自の取組を行っている。さらに、Q大学は、各部署の共通指標とともに財務内容等（教育経費比率、研究経費比率など）を評価しており、K大学は共通指標の評価において過去3年度平均からの伸び率の評価も行っている。

コスト情報の活用に関しては、2023年度から「会計マネジメント改革等の状況」の「決算情報等の活用状況」で3点が加算されることとなっており、今後、他の大学でも広まる可能性がある。なお、以上で紹介した4大学は、学生数からみた規模が相対的に大きな大学であり、従前からコスト意識や教育・研究活動の勢いへの関心が特に高い様子がみられる。

最後に、アンケート調査結果によると、50.0%にあたる11大学が2022年度に共通指標を使用した部局予算の配分方法を2021年度から変更したと回答している。よって、各大学における取組は完成したものではなく、今後も改善が継続的に検討され、変化していくものと予想される。また、共通指標を使用した部局予算の配分が部局の教育活動や研究活動の活性化や質の向上に結びついたという感触を持っている大学は、回答を得た21大学中8大学（38.1%）であり、好感触に結びついている大学はまだ多数派とはなっていない。それでは、どのような大学において好感触を得ているのか。その要因を次節にて確認する。

4. 質的比較分析（QCA）による要因分析

本節では、アンケート調査において「共通指標を用いた部局予算の配分が教育活動や研究活動の活性化や質の向上に結びついている」と回答した大学の特徴について、質的比較分析（Qualitative Comparative Analysis: QCA）⁸⁾を用いた要因分析を実施する。なお、QCAに関する説明は田村（2015）等に譲るが、分析結果を理解する上で必要な用語や概念等のみ以下に紹介しておく（水田，2023，103）。

まず、QCAでは、回帰分析における被説明変数にあたるものを「アウトカム」、説明変数にあたるものを「条件要因」と呼んでいる。アウトカムと条件要因は集合であり、QCAはアウトカム集合と条件要因集合の組み合わせがどれだけ重なり合うかを確認する手法であり、重なりが大きいほど、アウトカムに対する条件要因の説明力が大きいことになる。

ある集合に属している程度を「成員スコア」と呼び、完全に属していれば1、まったく属していなければ0となる。条件要因が連続数（例、学生収容定員）のような場合、ある集合（例、大規模大学）に属しているかどうかについて、帰属閾値（例、10,000人）のスコアを0.95、分岐点（例、

8,000人)を0.50, 非帰属閾値(例. 5,000人)を0.05のように定めて, 0~1の成員スコアに変換する。この変換作業を「キャリブレーション」と呼ぶ。

キャリブレーションを行い, 条件要因集合への帰属の組み合わせとアウトカム集合への帰属の有無を一覧にした完備真理表を作成し, どのような条件要因集合の組み合わせがアウトカム集合と最も重なるかを分析する。分析結果は「解」として条件要因集合の組み合わせ(和集合や積集合など)⁹⁾として求められる。そして, 解として求められた条件要因集合の組み合わせがアウトカム集合をどの程度カバーしているかを示しているのが「被覆率」, 条件要因集合の組み合わせの中でアウトカム集合と重なっている割合を示すのが「整合性」であり, 因果関係の当てはまりを表している。

今回の分析¹⁰⁾については, アウトカムを「共通指標を使用した部局への予算配分が部局の教育活動・研究活動の活性化や質の向上に結び付いたという感触の有無」(0 or 1)とし, 条件要因は次の4つとした: ①研究経費の配分方法(算定式使用の有無)(0 or 1), ②成果連動型の配分方法の導入意図(透明性・合理性の向上)(0 or 1), ③成果連動型の配分方法の導入意図(政府からの勸奨)(0 or 1), ④研究力評価(2021年度の共通指標における3つの研究指標¹¹⁾の評価にもとづく配分率の平均)(0~1)。④については, キャリブレーションを行い, 成員スコアに変換している。

結果として, 最簡解(最も単純な条件要因の組み合わせ), 複雑解(最も複雑な条件要因の組み合わせ)および中間解(最簡解と複雑解の中間)が求められる¹²⁾が, この分析では3つの解は同一であった。具体的には, 表4にある3つの条件要因の組み合わせ全部で最簡解であり, 複雑解であり, 中間解となっている。

表4 共通指標を用いた部局予算配分への好感触の要因分析の結果(最簡解=複雑解=中間解)

解	素被覆度	固有被覆度	整合性	成員スコア 0.5 超の事例
～研究経費算定式*～政府の勸奨*研究力評価	0.433	0.313	1.000	I (1,1), Q (1,1), S (0.96,1)
研究経費算定式*透明性・合理性*～研究力評価	0.235	0.235	0.669	H (0.96,1), J (0.92,1), L (0.92,0)
～研究経費算定式*透明性・合理性*研究力評価	0.240	0.120	0.676	R (0.96,1), S (0.96,1), O (0.92,0)

解被覆度: 0.788 解整合性: 0.773

この結果から, 「部局への研究経費の配分に算定式を用いておらず, 研究力の評価が高く, 成果連動型配分について政府からの「やらされ感」が低い大学」「部局への研究経費の配分に算定式を用いており, 研究力の評価は相対的に低いが, 成果連動型配分について配分の透明性・合理性を高めるために取り組んでいる大学」「部局への研究経費の配分に算定式を用いておらず, 研究力の評価が高く, 成果連動型配分について配分の透明性・合理性を高めるために取り組んでいる大学」の3つの集合が解として求められた。1番目の集合はアウトカム集合(共通指標を用いた部局予算配分への好感触を持っている)の43.3%, 2番目の集合は23.5%, 3番目の集合は24.0%をカバーしてお

り（素被覆率）、3つあわせてアウトカム集合の78.8%をカバーしている（解被覆率）。そして、1番目の集合の100.0%、2番目の集合の66.9%、3番目の集合の67.6%がアウトカム集合に整合しており（整合性）、また3つあわせて77.3%が整合している（解整合性）。

この結果から、内部資源配分における透明性や合理性の向上など自らの目的をもって共通指標を用いた手法を取り入れている能動的な大学ほど好感触を得ていることがわかる。また、研究力が相対的に高い大学が、メリットを感じやすいことも示している。

5. まとめ

本稿を締めくくるにあたり、本研究で明らかになった点を総括する。

まず、当初予算編成において、部局の関与は限定されており、部局への配分額は本部主導で決定されているのが一般的である。そして、経費区分は細分化せず包括的になりつつある。配分額の決定方法については学生数や教員数に単価を掛けて所要額を計算している大学が約7割となっており、積算方法として根強いものとなっている。ただし、相対的に規模の大きな大学ほど、ゼロベースではなく、単年度の増減差分のみに単価を掛けて調整する傾向にある。また、運営費交付金の抛出席数を参考に、部局配分予算に対して削減係数を適用している大学が一般的であり、相対的に規模の小さな大学では、学内の資金収支状況を勘案して大きな係数を適用する傾向がみられた。

しかし、予算の執行については、部局の裁量に任されており本部が用途に介入することはほとんどない。部局による予算の繰越についてはほぼ認められていないが、繰越・前借を可能とする制度を導入した大学があり、効率的、効果的な執行を考えた場合に参考にすべき点が多い。

「成果指標配分」の共通指標を使用した部局への予算配分は、すべての大学で取り組まれており、傾斜配分の方法については、1)学長裁量経費等を使用した部局長裁量経費等の上乗せ配分と2)部局配分予算の一定率（額）の再配分の2種類がみとめられた。配分にあたり7指標以上使用している大学が多く、教育と研究の両方に目配りした配分となっている。こうした複数の指標を使用するにあたっては、マクロの配分対象経費の比率で重みづけを行い、学系別偏差値を使用している大学が大勢を占めた。相対的に規模の大きな大学は、コスト情報や伸び率指標を加味して、一段進んだ取り組みをしているように見受けられる。ただし、第3期から第4期にかけて共通指標を使用した配分方法を変更した大学が半数を占めており、制度設計は過渡期にあるものと考えられる。

最後にQCAを使用して、共通指標を使用した部局への予算配分が教育活動と研究活動に良い影響を与えている感触を有している大学の要因分析を実施した。結果として、透明性や合理性の向上など自らの目的をもっている能動的な大学ほど好感触を得ており、また、研究力が相対的に高い大学が、メリットを感じやすいことが明らかとなった。

本研究によるこうした状況の把握と情報の共有により、国立大学の内部資源配分がより効率的・効果的なものへと進化することを願い、今後も研究の深化を図りたい。

【謝辞】

本稿は、竹中亨先生（大学改革支援・学位授与機構）および佐藤亨先生（日本生産性本部）との共同研究の成果の一部であり、2023年6月10日に行われた日本高等教育学会第26回大会での報告内容を論文化したものである。報告当日、司会をご担当いただいた島一則先生（東北大学）、そして有益なご質問、ご意見をいただいたご参加の先生方に心より感謝を申し上げる。

【注】

- 1) 各大学が担う特有のミッション実現のために必要な取組を推進し、社会的インパクトを創出する。そして、各大学の社会的インパクトを第4期中に評価し、第5期の運営費交付金に反映する。
- 2) 「成果指標配分」は、教育、研究、経営改革の3つの側面で共通指標を設定し（2022・23年度は11指標）、第四期中期目標期間はミッション実現加速化係数の5つのグループごとに大学間で相対評価を行い、各指標に割り振られた配分対象経費を傾斜配分する仕組みとなっている。なお、2022年度以降については、研究業績数、科研費獲得額・件数、受託・共同研究受入額、寄附金等については、過去5年度平均からの伸び率や伸び幅を評価対象に加えている。
- 3) 2021年度に「成果指標配分」の「会計マネジメント改革状況」において、指標の評価結果を活用した部局への予算配分が加点要素となった。ただし、大学での取組が普及したことから、2023年度については、指標を活用しているだけでは加点されない仕組みに変更されている。
- 4) インタビュー対象大学の実名を付した結果の公表は行わないことになっているため、以下の文中でも表1および表2のA～V大学として記載する。
- 5) 実態として、学生数比例などの方法で配分している予算を「教育経費」、教員数比例などの方法で配分している予算を「研究経費」と呼称している大学が多いため、本稿でもこの名称を使用している。ただし、部局へは両者も含めて袋予算として配分され、一般に用途制限はない。
- 6) 各大学の共通指標は、大学改革支援・学位授与機構が国立大学法人評価において使用している10の「学系」（人文科学系、社会科学系、理学系、工学系、農学系、保健系、教育系、総合文系、総合理系、総合融合系）別に平均値=50、標準偏差=10とした偏差値が計算されている。
- 7) 第3期の「3つの重点支援」の3グループが第4期に5グループに再編されたことを指す。
- 8) 本研究のアンケート調査の回答数は22件と少ないため、このようなスモールデータでも「集合論とブール代数（0と1の2値変数を取り扱う論理数学）により、事例比較から因果関係を推論する」（田村、2015）ことができるQCAを用いることとした。ただし、QCAは質的分析であり、統計的な検定をとまっておらず、計量的な分析に比較すると分析結果の一般化には限界がある。
- 9) 解は、以下の記号を使用した論理式で表される。「+」は論理和（和集合）で「あるいは（or）」、「*」は論理積（積集合）で「かつ（and）」、「~」は補集合で「ではない（not）」を示している。
- 10) 分析にあたっては、fsQCA4.1（Windows版）を使用した。分析結果については、紙幅の関係で

真理表の作成やキャリアブレーションなどの途中経過は割愛し、最終結果のみを考察する。

- 11) 常勤教員当たり研究業績数，常勤教員当たり科研費獲得額・件数，常勤教員当たり受託・共同研究等受入額の3指標を使用した。
- 12) QCA の標準分析における最簡解，複雑解，中間解の詳しい説明については，田村（2015，175-180）などを参照のこと。

【参考文献】

- 国立大学財務・経営センター（2015）『国立大学における経営・財務運営に関する調査報告書』2015年3月。
- 大学改革支援・学位授与機構（2022）『国立大学法人における学内資源配分に関する調査研究報告書』。
- 大学改革支援・学位授与機構（2023）『国立大学法人における学内資源配分に関する調査研究報告書（続）』。
- 田村正紀（2015）『経営事例の質的比較分析 スモールデータで因果を探る』白桃書房。
- 水田健輔（2023）「国立総合大学における内部資源配分の現状と考察」『大学論集』第55集，93-109頁。
- Ragin, C. C.（森大輔訳）（2010）『Fuzzy-Set / Qualitative Comparative Analysis ユーザーガイド』（<http://park18.wakwak.com/~mdai/qca/software/fsQCAJapanese.pdf>）＜2023年8月10日アクセス＞。

The Current Situation of Internal Resource Allocation in Japanese Comprehensive National Universities

Kensuke MIZUTA *

This paper presents an analysis and overview of the actual allocation of departmental budgets in national universities as of 2022, based on the results of interview surveys conducted with 12 national universities and questionnaire surveys conducted with 22 national universities. The main findings are as follows:

In the initial budgeting process, departmental involvement is limited, and the allocation to departments is generally determined under central leadership. The categorization of expenses is becoming more comprehensive without detailed breakdowns. Approximately 70% of universities calculate the required amount by multiplying unit prices by the number of students or faculty members. However, relatively larger universities tend to adjust by multiplying unit prices only by the year-to-year difference in budget, rather than starting from a zero-based approach. Moreover, it is common for universities to apply reduction coefficients based on those used in the Operating Grants to adjust the departmental allocation budget. Smaller universities tend to apply larger coefficients, taking into account the internal fund balance.

However, when it comes to budget execution, departments have discretion, and central intervention in expenditure purposes is minimal. While rolling over budgets within departments is generally not allowed, there are two universities that have introduced systems allowing carryovers and advance withdrawals. These universities offer valuable insights for efficient and effective budget execution.

Allocation of budgets to departments using performance indicators is practiced in all universities. Regarding the methods of skewed allocation, two types are recognized: 1) addition to departmental discretionary expenses using the president's discretionary budget, and 2) redistribution of a fixed percentage (amount) of the departmental budget. Many universities use seven or more indicators for allocation, considering both education and research. Relatively larger universities appear to adopt more advanced approaches, incorporating cost information and growth rate indicators. However, around half of the universities changed their allocation methods using performance indicators from the third to the fourth management period, suggesting a transitional phase in system design.

Finally, Qualitative Comparative Analysis (QCA) was employed to conduct a factor analysis of about 40% of universities that perceive a positive impact on educational and research activities through budget allocation to departments using performance indicators. Results indicate that universities with proactive intentions, striving for transparency and rationality, tend to have a favorable perception. Additionally, universities with relatively high research capabilities tend to perceive benefits more readily.

* Professor, National Institution for Academic Degrees and Quality Enhancement of Higher Education (NIAD-QE)