

平成16年度業務実績報告書

平成17年6月

独立行政法人国立大学財務・経営センター

目 次

I	業務運営の効率化に関する目標を達成するためとるべき措置	1
1	組織の整備状況	1
(1)	事務組織の状況	1
(2)	研究組織の状況	1
(3)	運営組織の状況	1
2	外部委託の検討・実施状況	3
3	事務情報化の推進状況	4
4	経費の削減状況	5
II	国民に対して提供するサービスその他の業務の質の向上に関する目標を達成するためとるべき措置	7
1	国立大学法人等の財産管理、財産処分及び財産の有効活用に関する協力・助言	7
(1)	財産管理に関する協力・助言	7
(2)	財産処分に関する協力・助言	7
2	施設費貸付事業及び施設費交付事業	8
(1)	施設費貸付事業	8
(2)	施設費交付事業	9
3	寄附金の受入れ及び配分	10
4	高等教育に係る財務及び国立大学法人等の財務・経営に関する調査及び研究	11
(1)	大学の財務・経営に関する調査研究活動	11
(2)	内外の高等教育財政に関する調査研究活動	12
(3)	国立大学法人の財務及び経営に関する関係資料の収集分析	12
(4)	I M H E 事業等への参加	13
(5)	調査研究成果の公開	13
5	セミナー・研修事業の開催・実施	14
6	国立大学法人等の財務及び経営の改善に資するための情報提供	16
7	財務・経営の改善に関する協力・助言	18
8	大学共同利用施設の管理運営	19
(1)	学術総合センター供用会議室の管理運営	19
(2)	キャンパス・イノベーションセンターの管理運営	19
9	旧特定学校財産の管理処分	20
10	承継債務償還	21
III	その他主務省令で定める業務運営に関する重要事項等	22
1	人事に関する計画の策定・実施状況等	22
(1)	人事に関する計画	22
(2)	職員の研修	22

I 業務運営の効率化に関する目標を達成するためとるべき措置

1 組織の整備状況

- 1 業務内容を精査し、必要に応じて組織の見直しを行う。

(注) 点線枠内は「平成16年度年度計画」以下同じ。

(1) 事務組織の状況 … **資料1参照**

事務組織については、独立行政法人国立大学財務・経営センター法（以下「センター法」という。）の公布・施行に伴い、平成16年4月1日から、理事長、理事の下、独立行政法人化前同様1部（管理部）3課（総務課、施設助成課、経営支援・研修課）制としたが、その後、業務内容の変更に伴い、逐次組織の見直しを行った。

① 役員等

役員として理事長、理事及び監事（常勤1人、非常勤1人）が置かれている。

② 事務職員

（発足当初）

事務組織の人員については、独立行政法人化（以下「法人化」という。）前は全体で16人体制であったが、法人化後、6人増の22人体制でスタートした。

これは、センター法に規定された施設費貸付事業及び施設費交付事業、また、独立行政法人国立大学財務・経営センター（以下「センター」という）中期目標に定められた大学共同利用施設（学術総合センター共用会議室及びキャンパス・イノベーションセンター）の管理運営業務という新たな業務に対応するために増員したものであり、課の名称も業務内容に応じて変更した。

（組織の見直し－1）

また、センターにおいては、平成17年度を目途にセンター法に規定するセンター債券（施設費貸付事業に係る資金調達（財投機関債））の導入を目指しており、そのための情報・資料収集、企画立案体制を整備するため、平成16年6月、管理部に課長職相当の「調査役」をスタッフ職として設置（「施設専門員」の振替）した。

（組織の見直し－2）

さらに、平成17年度政府予算案において、センター債券の発行が認められたところから、平成17年度にはセンター債券発行に係る企画・立案とともに、確実な実施を求められることとなった。このため、センターにおいては、債券発行に関するより高度な専門知識を有する人材が不可欠となり、平成17年4月からの体制に備え、平成17年3月に、これら業務を担う部長相当職のスタッフ職である「審議役」を設置（「調査役」の振替）した。なお、審議役の設置に伴い、施設費貸付事業及び施設費交付事業の業務等をより効率的・効果的に実施するため、当該審議役にこれらの業務も併せ実施させることとした。

また、管理部の名称は、様々な新たな業務も加わっていることから、この機会に、その名称を最も適当と考えられる「総務部」に変更した。

(2) 研究組織の状況

研究組織については、法人化前と同様、研究部を置き、5研究部門（高等教育財政論、高等教育計画論、財務運営論、地域連携論、財務評価論）の体制とした。

なお、研究部の人員についても、法人化前と同様、4人（常勤）及び7人の客員教員（うち1人は外国人客員教員）とした。

(3) 運営組織の状況 … **資料2参照**

理事長の管理運営責任の下で法人を運営するという独立行政法人制度の趣旨を踏まえ、法人の意思決定に関して外部識者の助言機能及び意思決定の迅速化を図るべく次のような組織整備を行った。

① 運営評議会

国立大学学長、学識経験者等（20名以内）からなる「運営評議会」を設置し、年2回、中期計画

等の重要事項に関する助言を受け、本年度はセミナー開催に反映した。なお、当該評議会における審議のうち、専門的な事項である調査研究に関する事項については当該評議会が「研究活動委員会」を設置し、審議の結果を評議会長に報告する仕組みとしている。

② 所内会議

主要業務に関して、センター内での協議や情報交換等を行い、スムーズな意思疎通とともに、意思決定の迅速化を図るため、役員及び部課長等で構成する「連絡会議」を設置し、月2回程度開催した。

2 外部委託の検討・実施状況

2 業務内容の見直しを行い、アウトソーシング可能なものについては、外部委託を推進するとともに、外部委託の契約内容も逐次見直し、より一層の効率化を図る。

本年度は、法人化後新たに加わった事業である大学共同利用施設（学術総合センター共用会議室及びキャンパス・イノベーションセンター）の平日、土・日、祝日の受付・窓口業務及び学術総合センター共用会議室の利用に係る平日、土・日、祝日の昼・夜間の会場設営等管理業務について、利用者の便を図る観点から外部委託とした。また、学術総合センター共用会議室利用者の要望もあり、来年度は夜間の利用窓口業務についても外部委託を検討し、来年度から実施することとしている。

また、外部委託の契約内容については、これら会議室利用者の意見や他の独立行政法人等における実績を参考にして見直すことを検討中である。

3 事務情報化の推進状況

3 事務情報化を推進し、事務処理の一層の効率化を図る。

本年度は、センターにおける①役員等の日程の周知、②職員への事務連絡や諸報告などできる限りeメール及び共用ファイルを活用して、事務処理の効率化、利便性の向上を図るとともに、ペーパーレス化につなげた。

また、10月から、大学共同利用施設の予約状況についての会議室別・日時ごとの利用者の確認と希望登録ができるようホームページ上にサイトを構築するとともに、請求書の作成・発行機能を付加させるなど事務処理の効率化を図るとともに、事務サービスの質的向上を図った。

4 経費の削減状況 … 資料3参照

4 運営費交付金を充当して行う業務については、既存事業の徹底した見直し、効率化を図る。このため、一般管理費に関し、計画的な削減に努め、3%以上の削減目標を達成するほか、その他事業費について、1%以上の業務の効率化を図る。また、大学共同利用施設の管理運営費等についても業務の効率化を図る。

① 運営費交付金を充当して行う業務に係る効率化の実施状況

運営費交付金を充当して行う業務について、一般管理費は3%以上、その他の事業費は1%以上の削減・効率化を図ることとしているが、本年度は、法令上の財務大臣の協議及び文部科学大臣の認可を受けた中期計画に基づき策定された年度計画の予算に既に盛り込まれており、年度計画に掲げる予算について適正に執行することにより、所期の計画である削減・効率化は達成できたものと理解している。

センターとしては、業務全般についての削減・効率化に対する職員の意識改革に努め、業務運営を実施したところである。なお、予定していた本年度の事業について、①国立大学の法人化に伴う国立大学の事情を考慮し、国立大学法人等マネジメント支援経費における財務・経営に関する調査研究の一部をやむを得ず来年度に実施することとしたこと。また、②来年度以降予定している国立大学法人財務・経営情報提供システムの構築のために必要な財源の確保、さらに③組織改革等に伴う人件費の確保等、翌年度以降に必要な経費を除き、全体として次のような削減・効率化が達成できた。来年度以降も引き続き削減・効率化を図ることとしている。

i 一般管理費（退職手当を除く）の実施状況

一般管理費については、3%以上の削減目標になっているところであるが、本年度の一般管理費決算額においては、約4.7%の削減率を達成した。

《本年度削減率の算出方法》

【平成16年度予算額及び決算額】

○一般管理費予算額（退職手当を除く）	241,433,000円
○一般管理費決算額（退職手当を除く）	231,286,126円
○翌年度以降使用額	5,838,609円

□削減率の算出方法

$$\frac{(\text{一般管理費予算額} \div 0.97) - (\text{一般管理費決算額} + \text{翌年度以降使用額})}{\text{一般管理費予算額} \div 0.97} = \boxed{4.7\%}$$

ii 事業費（退職手当を除く）の実施状況

事業費については、1%以上の効率化を図ることとなっているが、本年度の事業費については、約3.2%の効率化を達成した。

《本年度効率化率の算出方法》

【平成16年度予算額及び決算額】

○事業費予算額（退職手当を除く）	316,326,000円
○事業費決算額（退職手当を除く）	290,499,335円
○翌年度以降使用額	18,896,863円

□効率化率の算出方法

$$\frac{(\text{事業費予算額} \div 0.99) - (\text{事業費決算額} + \text{翌年度以降使用額})}{\text{平成16年度事業費予算額} \div 0.99} = \boxed{3.2\%}$$

② 大学共同利用施設の管理運営費に係る効率化の実施状況

大学共同利用施設の管理運営費の効率化については、同様に職員の意識改革を図るとともに、外部委託を実施した。

来年度は、他の独立行政法人の管理運営費の実績等を参考にしつつ、外部委託の契約の見直し等を図るなど効率化を推進することとしている。

II 国民に対して提供するサービスその他の業務の質の向上に関する目標を達成するためとるべき措置

1 国立大学法人等の財産管理、財産処分及び財産の有効活用に関する協力・助言

(1) 財産管理に関する協力・助言 … 資料4参照

①財産管理に関する協力・助言

国立大学法人等の適切な財産管理に資するため、各大学が抱える共通の課題について、その処理実績を収集し、情報の提供を行うとともに、個別問題の解決のため、求めに応じ外部の専門家を活用した法律相談等を行い、適正に処理できるよう協力する。

さらに、国立大学法人等関係者を対象とする研究協議会を2回程度開催する等により、協力・助言を行う。

- ① 国立大学法人等の財産管理に資するための情報収集及び相談への対応については、本年度は各国立大学法人等からの相談によって新たな課題の情報を収集しており、また、法人化前の情報の蓄積に加え、国立大学法人等からの相談等に適切に対応してきた。

国立大学法人からの財産管理に関する相談は、本年度は、道路拡張に伴う土地処分や建物補償の方法、土地売却に伴う下水道管移設費用の負担の在り方など20件にのぼった。これら相談への対応については、センターにおける情報収集によるノウハウを活かして適切に対応するとともに、高度、かつ専門的な内容の相談については、その内容に応じて、不動産関係諸法及び財務関係に精通している弁護士を顧問弁護士として委嘱して適切に対応することができた。

来年度以降、これらの情報収集や処理実績を集積しつつ、各大学共通の課題となっている事項等について取りまとめ、会議等を通じて情報提供を行うことを予定している。

(本年度の相談の実績)

相談等の 内容区分	土地建物の 処分関係	土地建物の 維持管理関係	その他 (契約関係)	合計
相談件数	8 (1) 件	10 (8) 件	2 (2) 件	20 (11) 件

(注) () 内の数値は、法律相談で内数である。

② 研究協議会の実施

国立大学の法人化初年度であり、各大学では承継財産の登記等に極めて忙しいという状況も考慮し(法人化前年度に当該内容の研究会を実施)、本年度の実施は見送った。

来年度においては、国立大学法人等のニーズに応える内容の研究協議会の実施を予定している。

(2) 財産処分に関する協力・助言 … 資料5参照

②財産処分に関する協力・助言

ア 国立大学法人等の処分可能財産の管理、処分について、求めに応じ民間の専門家等からなる処分促進方策調査協力者会議を開催し、その結果を踏まえ専門的技術的助言を行う。

イ 承継された旧特定学校財産の処分を通して蓄積したノウハウを活用し、国立大学法人等からの委託を受けて財産処分関連業務を行う。

- ① 国立大学法人等からセンターに対する財産処分についての相談や助言の求めは、各国立大学法人等においても重要財産の処分について中期計画の変更認可を必要としていること等もあって、具体的な処分等に関する相談等はなかったが、道路拡幅等のための土地の処分方法等に関することなど軽微な相談は受けており、これまでのノウハウを活かして適切に対応した。

なお、「処分促進方策調査協力者会議」は、旧特定学校財産(広島大学本部地区跡地)の一部売却に当たって、平成16年12月に開催し、その処理方法に関する専門的知見を得たところである。

- ② また、上記同様、国立大学の法人化初年度という事情により、財産処分関連業務に関し、国立大学法人等からの委託も本年度はなかった。

2 施設費貸付事業及び施設費交付事業

(1) 施設費貸付事業 … 資料6参照

(1) 施設費貸付事業

- ① 文部科学省の施設整備等に関する計画に基づき、国立大学法人に対し、大学附属病院の施設整備等に必要な資金として貸付けを行う。
- ② 貸付けに当たっては、国立大学法人の財務状況等を十分勘案し、償還確実性の審査等を行う。
- ③ 貸付事業に必要となる財源として、長期借入れにより資金の調達を行う。
- ④ 貸付事業に係る債権について確実に回収し、長期借入金債務等の償還を確実に行う。

- ① 本年度は、文部科学省の施設整備等に関する計画に基づき、国立大学法人に対し、大学附属病院の施設整備等に必要な資金として貸付を行った。
- ② 貸付けに当たっては、センター施設費貸付規程（平成16年8月2日理事長決定）に基づいて、貸し付け条件、申し込み内容の審査、資金の貸し付けの決定等について厳正に実施している。
- ③ これらの財源については、本年度は財政融資資金からの長期借入金であり、来年度はこれに加え、センター債券（財投機関債）の発行により、市場からの資金調達を予定している。
- ④ 貸付金の回収に当たっては、センター施設費貸付規程に基づき、確実に回収することとしており、また、長期借入金債務の償還については、センター法等法令に基づき、計画的に確実な償還を行った。

(本年度の施設費事業の実績)

区 分	貸付金額	翌年度繰越額	借入金不要額
施 設 費	24 大学法人 39 事業 38,040百万円	5 大学法人 6 事業 6,806百万円	254百万円
設 備 費	30 大学法人 51 事業 16,364百万円	1 大学法人 2 事業 137百万円	199百万円
総 計	39 大学法人 90 事業 54,404百万円	5 大学法人 8 事業 6,943百万円	453百万円

(本年度の財源の実績)

区 分	当初予定額	借入金額
財政融資資金借入金(計)	61,800百万円	54,404百万円

(注) 貸付金の「翌年度繰越額(6,943百万円)」に係る財源については、来年度中に財政融資資金から借り入れる。

(2) 施設費交付事業 … **資料7参照**

(2) 施設費交付事業

- ① 文部科学省の施設整備等に関する計画に基づき、国立大学法人等に対し、施設整備等に必要な資金として交付を行う。
- ② 施設費交付事業の実施に当たっては、「補助金等に係る予算の執行の適正化に関する法律」に準じ、交付対象事業の適正な実施の確保を図る。

- ① センターに承継された特定学校財産の処分収入等を財源として、文部科学省の施設整備等に関する計画に基づき、国立大学法人等に対し、施設整備等に必要な資金として交付を行った。
- ② 交付に当たっては、「補助金等に係る予算の執行の適正化に関する法律」及び「センター施設費交付事業費交付要綱（平成16年6月1日理事長決定）」に基づき、適正に実施した。

(本年度施設費交付事業の実績)

区 分	交付決定金額	支払済額	翌年度繰越額
交 付 事 業	7 大学法人 7 事業 8,431百万円	6,414百万円	1,848百万円

3 寄附金の受入れ及び配分

3 寄附金の受入れ及び配分

下記の事項に留意しつつ、寄附金の受入れ・配分を行う。

- ① 寄附金受入れを促進するため、ホームページや出版物への掲載等により、産業界、個人篤志家をはじめ社会に積極的に広報し、普及させる。
- ② 配分に当たっては、受入れ内容を十分考慮するとともに、透明性を確保しつつ、配分を行う。

本年度は、法人化前から実施している受入れの制度について、それを継続して実施していることの啓発・普及を図るため、事業概要を分かりやすく説明したパンフレットを作成し、①経済団体等に対し送付し、趣旨の理解と啓発に努めるとともに、②個人篤志家対策としてセンターホームページにパンフレットの内容を掲載した。また、③各方面に理解を得られるよう、各国立大学法人等にパンフレットを送付し、普及啓発を依頼した。

なお、結果として、本年度は寄附金の申し入れ等はなかったことから、来年度の普及・啓発活動については、できる限り費用を抑えた効果的な普及啓発の方策を検討することとしている。

4 高等教育に係る財務及び国立大学法人等の財務・経営に関する調査及び研究

研究部（常勤教員4名）では、高等教育に係る財政及び国立大学法人等の財務・経営の改善を図るために、①大学の財務・経営に関する調査研究活動、②内外の高等教育財政に関する調査研究活動、③国立大学法人の財務及び経営に関する関係資料の収集分析、④IMHE事業等への参加等を行っており、また、⑤これらの調査研究の成果の公開を積極的に進めている。

(1) 大学の財務・経営に関する調査研究活動

- 4 高等教育に係る財政及び国立大学法人等の財務・経営に関する調査及び研究
国立大学法人等の財務及び経営の改善に資するため、下記の調査及び研究を行う。
- ① 大学の財務及び経営に関する国内外の事例等を参考にしつつ、マネージメント・システムとその運用について、調査研究を進め、研究成果を公開し、関係者の参考に供する。
- 特に、国際的な高等教育財政・財務に関する改革の動向を踏まえつつ、法人化前後における各国立大学内部の資金配分方法の変動していく過程について、調査及び研究を行う。平成15年7月から10月にかけて国立大学13校を訪問調査した際、収集したデータ及び平成16年3月に全国立大学学長と事務局長を対象としたアンケート調査データを分析する。
- また、平成16年度は、国立大学数校を訪問調査し、法人化後の財務・経営についての情報を収集する。

研究部では、次の2点を主要課題とするプロジェクト研究を実施し、国立大学の財務・経営の改善に資するような情報の提供を目指して進めている。

- ① 法人化前後における国立大学の財務の諸側面（資金の獲得・配分・利用状況）に関する変化を実証的に明らかにすること。
- ② 法人化後の各国立大学の取り組みのうち、優良実践校（Good Practice）の同定を行うこと。

本年度は、法人化前（平成15年度）に実施した質問紙調査（全国立大学の学長・事務局長を対象とした法人化以前の国立大学の財務に関する実態調査『国立大学における資金の獲得・配分・利用状況に関する全国調査』）の分析を主として行った。

その成果については、第一次調査・中間報告書（『国立大学における資金の獲得・配分・利用状況に関する全国調査』（2004年））として刊行し、各大学の参考に供した。（このうち、資金配分に関する調査研究は、後述する科学研究費補助金による「国立大学における学内資金配分の変動過程に関する総合的研究」（研究代表者：天野郁夫）において実施された。）

また、来年度（平成17年度）は、法人化後の国立大学法人の財務の諸側面を実証的に明らかにすることを予定しており、その本格的調査のための訪問調査（2大学）を実施した。

結果として訪問調査が少なかったが、これは国立大学法人化後において運営体制の整備充実に時間を費やしている国立大学が多く、学内資金配分システムの構築については、来年度から進めるという状況にあるためであり、今後、来年度前半に向けて精力的に訪問調査を行う予定としている。

なお、以下に中間報告書の概要についてまとめる。法人化前の国立大学における財政・財務の実態を明らかにするため、平成15年度に、全国立大学の学長・事務局長を対象にアンケート調査及び財務関係資料の収集を実施した。当該中間報告書は、そのうちアンケート調査の結果の整理と分析をしたもので、各大学に送付し、また報告書をもとにシンポジウムを開催した。この種の調査は前例がなく、法人化以前の国立大学における1)新規概算要求、2)外部資金、3)学内での資金配分、4)資金・資源の活用について、その実態がはじめて明らかにされた。例えば、概算要求や資金配分をめぐる意思決定について、制度と実態の上で大きなずれがあり、また大学によって著しい差があったこと、法人化以前にすでに大学執行部中心の運営体制が形成されつつあったこと、学長・執行部による予算の競争的・重点的配分方式が、多くの大学で導入されていたことなどが、明らかになった。次年度には、法人化が、そうした実態にどのような変化をもたらしたのかを調査し、法人化前後の比較分析を進め、また先進的な事例の抽出を試みる予定である。

国立大学の財務については、これまで情報がほとんど開示されず、研究に必要な資料を得ることが、著しく困難であった。法人化後も、初年度ということもあって依然として情報を得にくい状態が続いている。初年度の決算書や財務諸表が提出・公開され、調査研究活動が容易になることを期待している。財務・経営の調査研究には、各国立大学法人・国立大学協会・文部科学省等との信頼・協力体制

が不可欠だが、調査やシンポジウム、研究会等の活動を通じて、その構築が着実に進んでいる。平成16年3月に実施した科学研究費による第一次調査の回答率は、学長・事務局長とも9割に達している。訪問調査についても受け入れ、情報提供に積極的な大学がほとんどである。法人化後の国立大学の財務・経営、資金の調達と配分・活用について、その実態を明らかにし、優良実践（GP）大学の事例を提供するため、平成16年度に進めてきた基盤作りの上に、17年度の本格的な研究活動の展開を予定している。

（2）内外の高等教育財政に関する調査研究活動

- ② 高等教育財政に関連する内外の諸問題について、調査研究を進め、研究成果を公表し、関係者の参考に供する。本年度は、アメリカの大学行政について現地調査を行っており、大学の予算獲得及びその配分について日本との比較研究を進める。

本年度は、文部科学省・長期在外研究員（平成16年1月～平成17年1月に在外研究員として米国コロンビア大学に客員研究員として赴任）として、米国州立大学における先進的学内配分システムについて調査・研究を行った。そこで調査対象校に選定したインディアナ大学は、米国の州立大学の中で、責任センター資金配分（Responsibility Center Budgeting/ Management）を二番目に導入した大学であり、州立大学の中で90年代以降導入が進みつつある責任センター資金配分のモデルケースとなっているものである。その特徴は、各部局に収入・支出を帰属させ、それを分権的に管理することにより、より効率的・効果的な財務マネジメントを可能とするよう設計されている点にある。当該モデルの国立大学への応用可能性・不可能性について検討を進めることにより、各大学における学内資金配分あり方についての議論の参考に供することが可能となる。

また、この他にも、欧州の諸大学における学内資金配分（業績主義的資金配分（Performance Funding））に関する先進的事例として、イタリア・カターニャ大学、ポルトガル・リスボン大学の学内資金配分システムについて聞き取り調査を実施した。両大学とも業績及び自己収入の多寡に応じて資金を配分することで、教育研究活動の活性化と収入確保を図ろうとしている（当該調査も前述した科学研究費補助金による「国立大学における学内資金配分の変動過程に関する総合的研究」において実施したものである）。

国立大学の学内資金配分は、法人化によって各大学の自主性・自律性に委ねられるようになったが、多くの大学では旧国立学校特別会計制度における科目主義を適用しており、こうした諸外国の取組状況の調査は、国立大学法人の財務改善の参考になったと考えている。

（3）国立大学法人の財務及び経営に関する関係資料の収集分析

- ③ 各国立大学法人の財務及び経営に関する関係資料の収集分析を通じて、国立大学法人の財務・経営に関する比較分析にかかる予備的検討を行う。

本年度は、後述（6 国立大学法人等の財務・経営の改善に資するための情報提供）する来年度以降、計画している「国立大学法人の財務概要（仮称）」の刊行及び「国立大学法人財務・経営情報提供システム」の構築に関連して、①国立大学法人の財務資料（予算、収支計画、及び資金計画）等の収集を行うとともに、②当該財務概要を検討するための企画検討会議の状況を踏まえつつ、編集の枠組み及び財務・経営に関する分析指標としての指標群（財務の健全性・安定性、活動性、発展性及び効率性）の研究開発・検討を進めた。より具体的には、国立大学法人法等によって公表が義務付けられている貸借対照表、損益計算書、キャッシュフロー計算書、業務実施コスト計算書及び附属明細書で得られる財務情報の特質について検討するとともに、国立大学法人の規模、構成等の特性に応じて相互に財務・経営状況を比較できるようグループ分けを行った。また、私立大学で実施されている財務分析の方法等についても調査し、国立大学法人と学校法人の異同点を考慮した財務指標のあり方について検討作業を行った。

これらは、当該財務概要等に関する来年度以降における予算・決算分析等の実施のための予備的検討と位置づけられるものであり、これを基に、来年度は国立大学の財務諸表等を収集し、確定する分析指標を用いた分析を実施する予定である。上記活動は、国立大学法人に対する情報提供のための基礎的調査として位置づけられるもので、調査研究活動として重要な貢献をしたと認識している。

(4) IMHE事業等への参加

- ④ OECDのIMHE（高等教育機関マネージメント）事業に参加するとともに、内外の関係機関等との交流協力を深める。

研究部は、法人化前からOECDの高等教育経営研究事業（IMHE）及び英国の高等教育ファンディング・カウンシル（HEFCE）の共同提案による「国際高等教育財政経営プロジェクト」（2002～2004年）に参加している。当該プロジェクトは、日本を含む8カ国が参加し、国レベルの高等教育財政および機関レベルの大学経営についてのあり方を検討することを目的としたものである。より具体的には、参加8カ国がそれぞれの国の高等教育財政と大学経営の実態について報告書を作成し、参加国が共同で比較検討することによって、高等教育財政と大学経営の課題解決への共通および個別の方法を探っていくものである。本センターは、日本側の参加機関であり、日本の高等教育財政と大学経営に関しての報告書（英文）を作成した。

本年度は、当該プロジェクトの成果となる参加各国のケーススタディー報告書の翻訳作業を行った。この翻訳作業は、国内関係者に対し各国の高等教育財政や経営の実態について、より簡便な形での情報提供を可能とするものである。当該報告書には、各国の高等教育財政の実態および大学経営の効率化、コスト削減、自己収入増加などについての事例が記載されており、国立大学関係者はこの翻訳を通じて大学経営についての有用な知見を得ることができる。なお、翻訳作業は、8か国中3カ国分が完成しており、残り5カ国分については、次年度前半期の継続課題である。また翻訳を有効に利用してもらう方法についても検討中である。

また、センターは、日英高等教育に関する協力プログラム（日本側は文部科学省、大学評価・学位授与機構、日本学術振興会、国立大学協会及びセンターが参加、英国側は教育訓練局、イングランド高等教育ファンディングカウンシル、ブリティッシュ・カウンシル、英国大学協会が参加）に参加しており、本年度は英国の高等教育ファンディングカウンシル（Higher Education Funding Council）と今後の研修プログラム等に関する協議・打ち合わせを行った。当該研修プログラムは、日本とイギリスの主として（国立）大学の学長が参加し、学長のリーダーシップ、大学経営、大学管理などについて、講師を招いて知見を得たり、学長相互に情報を交換し、学長の大学経営管理能力の向上を図るものである。

この他、米国における高等教育マネージメント・システムセンター（National Center for Higher Education Management and Systems）やヨーロッパ大学協会（European University Association）、オランダ学長会議（Danish Rector's Conference）等を訪問し、当該機関の活動状況についての聞き取り調査や情報の交換を行うなど、国際的な高等教育研究機関として、研究協力ネットワークの形成を図った。具体的には、高等教育マネージメント・システムセンターでは、アメリカの大学経営に関する専門的知識、人的ネットワーク情報を有しており、本センターの大学職員の研修、データベース構築、経営情報提供などを進める上での問題、大学等からの反応、課題などの情報を得ることができた。ヨーロッパ大学協会では各国の大学マネージメント改革への取組、とりわけ授業料政策の動向につき意見交換し、オランダ学長会議では研究資金の配分方式とコスト管理について実態把握に努めた（上記の聞き取り調査等も科学研究費補助金「国立大学における学内資金配分の変動過程に関する総合的研究」において実施した。）。

(5) 調査研究成果の公開 … **資料8参照**

- ⑤ 調査研究の成果を公開し、関係者の参考に供するため、高等教育財政・財務研究会を5回程度、シンポジウムを1回、講演会を2回程度開催し、また、研究紀要を1回、研究報告などを随時刊行する。

上記調査研究の成果について、本年度は、①高等教育財政・財務研究会、②シンポジウム、③講演会、④研究紀要の刊行、⑤「英国における大学経営の指針（続）」の刊行及び⑥各教員による基礎研究の発表・報告を行った。

5 セミナー・研修事業の開催・実施 … 資料9参照

- 5 各国立大学法人等が法人化の趣旨に沿って、その機能を有効に発揮できるよう、管理者層・幹部層の経営面に関する能力の向上が急務である。このため、社団法人国立大学協会と密接に連携しつつ、受講対象者を企画段階から参画させた企画委員会を作り、意向を十分踏まえた上で、以下のセミナー・研修を計画的に開催、実施し、国立大学法人の役員、幹部教職員等の経営面に関する能力と専門性の涵養、向上に寄与する。
- なお、セミナー・研修事業の実施に際しては、アンケート調査を実施し、翌年度以降の事業の企画に反映させ、参加者のニーズに対応した内容の充実を図る。

センターにおける法人化前のセミナー・研修事業の実施については、国立大学の法人化が検討されていたことから、それに備えて、①国立大学副学長等を対象にしたリーダーシップ養成のためのセミナー、②事務局長等を対象としたマネジメント能力の養成のためのセミナー、③部長等を対象とした経営分析能力の養成のためのセミナー及び④係長級を対象として日商簿記2級の知識の習得を目指した実務研修を行っていた。

法人化後の本年度のセミナー・研修事業の実施については、センター法及び国立大学法人法及び中期目標等の趣旨に沿って、それぞれの企画委員会における受講対象者の意向等を踏まえ、次のとおり、①大学トップマネジメントセミナー（国立大学病院経営セミナーを含む）、②大学財務・経営セミナー、及び③大学職員マネジメント研修を実施した。

なお、これら事業については、それぞれの事業終了後、その効果等についてのアンケート調査を実施しており、その結果、本年度のセミナー等についていずれも満足度は高く、評価されたものと考えている。一方、その内容及び持ち方等について、様々な希望や期待もあったことから、これらの意見について来年度セミナー等の企画のための企画委員会で検討し、実施に反映させることとしている。

①大学トップマネジメントセミナー

① 大学トップマネジメントセミナー

国立大学法人等の役員等が、国立大学法人等のマネジメントについて、的確な情報と専門的助言を得ることを目的に、1回程度実施する。

i 大学トップマネジメントセミナー

本年度は、企画委員会における受講対象者の意見を踏まえ、各国立大学法人が法人化の趣旨に沿って、その機能を有効に発揮できるよう、国立大学法人等のマネジメントについての的確な情報と専門的助言を得るとともに、直面する諸課題等について検討を深めることを目的とした。その際、国立大学法人化後、半年を経過した段階でもあり、その内容は次のとおり各大学法人における問題点の共通認識並びに情報交換に重きを置いて実施した。

なお、当該セミナー終了後、アンケート調査を実施した結果、回答者のうち、9割を超える者が「大変参考になった」または「参考になった」としており、受講者の満足度は高い。内容に関しては、今後セミナーで取り上げてもらいたい事項として直面する具体的課題とその取り組み事例の紹介を要望する意見が多くみられ、また、今後のセミナーの持ち方については、グループ別討議の充実の要望が多く寄せられた。

ii 国立大学病院経営セミナー

国立大学附属病院は、国立大学法人において最大の収支規模の部局であり、国立大学法人の経営に大きな影響力を持っている。また、附属病院については、専門性も高く、医療問題も絡むなど経営上の様々な問題が指摘されている。加えて、附属病院経営担当が上記大学トップマネジメントセミナーの受講対象者と必ずしも一致していないことから、本セミナーは、附属病院の経営責任者等を対象にして、病院経営上の諸課題に的確に対応できる経営能力の涵養を図り、もって国立大学病院の経営改善に資することを目的として実施した。

なお、当該セミナー終了後、アンケート調査を実施した結果、回答者のうち、そのほとんどが「大

変参考になった」または「参考になった」としており、受講者の満足度は極めて高い。また、今後取り上げて欲しい事項として、具体的な事例等による議論の深まりを期待する声がある一方、本セミナーへの学長、理事、事務局長等の法人本部関係者の参加が全体の約3割と少なかったため、法人本部関係者の参加を求める意見がみられた。

② 大学財務・経営セミナー

② 大学財務・経営セミナー

国立大学法人等の事務局長等幹部職員が、国立大学法人等の財務・経営についての確かな情報と専門的助言を得つつ、国立大学法人等の経営能力を涵養することを目的に、1回程度実施する。

本セミナーは、国立大学法人化後半年を経過した段階という状況も考慮し、基本的知識の習得及び経営能力の涵養を目的として、座学中心に実施した。

なお、当該セミナー終了後、アンケート調査を実施した結果、回答者のうち、8割を超える者が「大変参考になった」または「参考になった」としており、受講者の満足度は高く、継続開催を求める声が多かった。

一方、内容に関しては、事例研究等からなる実際上の問題への対応策等の実践的な内容を望む意見が多く寄せられた。

③ 大学職員マネージメント研修

③ 大学職員スキルアップ研修

国立大学法人等の課長、係長等に対し、財務管理に関する専門的知識・技術の向上を図ることを目的に、計画的、段階的に1回程度実施する。

本年度は、国立大学法人後半年を経過しない段階ということも考慮し、当該法人の財務課長等の担当者に不足していると思われる財務管理の専門的知識を習得してもらうことを中心に実施することとし、教材としては、センターが刊行した「国立大学法人経営ハンドブック」を活用し、各章の執筆担当者による講義・演習形式で実施した。

研修終了後のアンケート調査を実施した結果、回答者のうち、9割を超える者が「大変参考になった」または「参考になった」としており、同様の形態での継続開催、複数回開催を望む意見も多く寄せられたが、一方、テーマを限定しての実務研修の開催、他大学の事例紹介、実務事例での分析報告、班別討議等による情報交換を希望する意見も寄せられた。

6 国立大学法人等の財務及び経営の改善に資するための情報提供 … 資料10参照

6 国立大学法人等の財務・経営の改善に資するための情報提供

- ① 財務・経営に関する調査研究で得られた成果を随時国立大学法人に提供する。
- ② 国立大学法人等に対し、マネージメントの参考資料として、財務・経営に関する基本的知識の解説、参考資料、基本事例、基本資料からなるガイドブックを平成16年度の早期に作成、配布し、随時その内容の更新・充実を図る。
- ③ マネージメントに関する情報の提供・交流のための説明会・シンポジウム・講演会などを年1回程度開催する。

国立大学法人等の財務・経営の改善に資するため、本年度は、次のような刊行物などを通してマネージメントに関する情報の提供・交流を行った。

① 「英国における大学経営の指針（続）」の刊行・提供

前述したセンターの調査研究において、英国の高等教育ファンディング・カウンシル（HEFCE）における大学経営に関する各種マニュアル・報告書等の主要なものについて翻訳した成果をとりまとめた冊子「英国における大学経営の指針（続）」を平成16年9月に刊行（600部）し、各国立大学法人等に配布した。

② ガイドブック等の作成・配布

i 「国立大学法人経営ハンドブック」の刊行

本年度は、法人化前に編集委員会で検討していた当該ガイドブックについて、新たに国立大学法人役職員、監査法人及び民間シンクタンク等の専門家で構成する「国立大学法人経営ハンドブック編集委員会」を設置し、国立大学法人等の経営に資する情報を体系的にわかりやすく提供するための章立て、記載内容等の編集企画を行い、本年5月に第1集（法人化に伴い需要が高いと思われる「財務管理」に重点をおいて「法人制度の概要」、「予算・組織の管理」等11章（第2章及び第3章を除く。）にわたり取りまとめたもの）を刊行（600部）し、各国立大学法人等に配布した。

その後、この第1集において、内容的に取りまとめに時間を要した第2章「経営と戦略」及び第3章「目標と計画」を10月に追録として刊行するとともに、国立大学法人監査基準の制定に伴い、第10章「監査」の改訂の刊行を3月に行った。

なお、このガイドブックは随時、更新・改訂することとしているため、加除式にしている。

また、来年度は、法人経営を行う上で重要となる組織業務やリスク管理等の管理業務について、体系的に取りまとめて第2集として刊行することを予定しており、その編集作業を行った。

ii 「国立大学法人の財務概要」（仮称）の刊行

国立大学法人化に伴い、各大学で本年度は決算において財務諸表等を公表することとなった。そのため、これら財務諸表等の集計・分析を行い、その結果を国立大学法人に冊子として刊行することを計画しており、本年度は国立大学法人役職員及び監査法人等の専門家で構成する「国立大学法人の財務概要（仮称）企画検討会」を設置し、目的、項目及び経営分析の方法などの企画・検討を4回にわたり行った。

iii 国立大学法人財務・経営情報提供システムの構築

来年度は、国立大学法人の財務・経営情報を収集・蓄積し、集計・分析を行い、各大学の財務・経営の改善に寄与するための「国立大学法人財務・経営情報提供システム」の基本設計を計画している。

このため、本年度は、国立大学法人役職員、監査法人及び民間シンクタンク等の専門家で構成する「国立大学法人財務・経営データベース検討委員会」を設置し、その有用性、他機関の事例研究などの検討を行った。

③ 国立大学法人等財務管理等に関する協議会の開催

本年度は、マネージメントに関する情報の提供・交流のために、国立大学法人の財務担当部長及び財務担当課長を対象に、「国立大学法人等財務管理等に関する協議会」を2回開催し、文部科学省からの財務管理等に関する情報提供、国立大学法人の財務管理に関する課題処理事例として大学からの紹介を行うなど交流を実施した。

7 財務・経営の改善に関する協力・助言 … **資料11参照**

7 財務・経営の改善に関する協力・助言

- ① 国立大学法人等の財務・経営の改善について、各大学が抱える共通課題について、その処理実績を収集し、情報の提供を行うとともに、個別問題の解決のため、求めに応じ、経営コンサルタント等の民間実務者による経営相談など、協力や専門的・技術的助言を行う。
- ② 国立大学法人等において不用となった教育研究用機器の有効活用を促進するための情報提供システム「教育研究用機器リユース（再利用）情報提供システム」の管理運営を行う。また、システムの活用が図られるよう、利用促進のPRに努め、成功事例の紹介等を積極的に行う。

- ① 本年度は、9月にセンターのホームページにおいて、各国立大学法人等において実施された経営改善等の方策の事例を募集し、その内容を紹介する「経営改善方策に係る事例募集窓口」を作成するとともに、国立大学法人等からの財務・経営に関する質問を受け付け、それに対する回答を掲載する「国立大学法人等に対する経営相談窓口」を開設した。本年度は事例紹介として「東大病院の運営体制の改革」2件を掲載した。

また、年度末には国立大学法人等から経営に関する質問があり、内容に応じて、相談内容に精通している監査法人（公認会計士）に依頼するなどし、来年度早々にはその回答をホームページに掲載することとしている。

- ② 法人化前から、教育研究用機器の有効活用を促進するための情報提供システム「教育研究用機器リユース（再利用）システム」を構築し、その運用を行ってきたが、国立大学等の法人化に伴い、システムの改修とともに、リユース登録入力等の改善を行い、利便性の向上を図った。

また、システム利用促進のため、システムの概要をホームページに掲載するとともに、システムについて説明したパンフレットを作成し、各国立大学法人等に送付した。

しかし、結果として本年度のリユース登録はなかった。これは、本年度は各国立大学等において、法人化に伴い不用物品の整理が行われたこと等によるものと考えられ、来年度以降は、国立大学法人等の意見等を十分に踏まえつつ、費用を考慮した効果的な普及啓発の在り方等について検討することとしている。

8 大学共同利用施設の管理運営 … 資料12参照

8 大学共同利用施設の管理運営

大学等の教育、研究、社会貢献等に関する諸活動の利用に供するために大学共同利用施設の管理運営を行う。

それぞれの施設の設置目的を考慮しつつ、有効利用が図られるようにする。また、利用者のうち、7割程度以上（任意抽出調査）の利用者が満足するよう、各種サービスの質的向上に努める。

本年度は、大学共同利用施設の管理運営については、次のとおり適切に実施した。

この施設の有効活用については、稼働率の向上をめざし、次のとおりの対策を推進した結果、本年度全体の稼働率は47.6%となっており、中期計画に定めた全体として70%程度の稼働率の達成を目指して来年度以降も具体的対策を講じることとしている。

また、利用者の満足度については、アンケート調査を実施した結果、満足度の高い回答を得ている。

(1) 学術総合センター共用会議室の管理運営

① 学術総合センター共用会議室の管理運営

学術・高等教育に関する会議・講演会・研修会等を開催する場としての「学術総合センター共用会議室」の管理運営を行う。

施設利用の促進を図るため、次のサービスの向上等を行う。

ア) 会議室等に係る案内書を作成・配布。

イ) ホームページを活用した会議室の利用に係る情報提供サービスを充実。

ウ) 施設利用に伴う会場設営等のサービスを、求めに応じて提供する。

エ) 業務の外部委託

① 当該共用会議室の適切な管理運営の実施とともに、施設利用の促進を図るため、ア) 会議室等に係る利用案内を作成し、窓口等での配布とともに、近隣民間団体への訪問PRの実施、イ) ホームページに施設利用案内を掲載し、会議室の予約状況の表示とともに、ホームページ上から予約希望登録の受付の実施、ウ) 施設利用に伴う会場設営等のサービスをそれぞれ開始した。また、外部委託については、会議室利用に伴う受付や案内窓口、会場設営等の管理業務について実施した。

② その結果、当該共用会議室の本年度の稼働率は36.3%となった。来年度以降も目標達成を目指し、さらなる普及・啓発活動とともに、サービス向上を推進することとしている。

(2) キャンパス・イノベーションセンターの管理運営

② キャンパス・イノベーションセンターの管理運営

社会人を対象としたサテライトキャンパス、企業関係者等との連携・協力等を行うリエゾンオフィス等を有した地域社会への貢献や産官学連携・情報発信の拠点となる「キャンパス・イノベーションセンター」の管理運営を行う。

また、施設利用の促進等を図るため、ホームページ等を活用しPRを行うとともに、事務の効率化を図るため、その業務については積極的に外部委託を行う。

① 当該センター利用室の適切な管理運営の実施とともに、施設利用の促進を図るため、ア) 利用案内を作成し、国立大学協会、私立大学等関係団体の会議等での配布、イ) ホームページへの施設利用案内の掲載、一時利用室の予約状況の表示の開始とともに、ホームページ上から予約の希望登録の受付など各種サービスを充実した。

また、稼働率の低い大阪地区の利用促進を図るため、西日本地区の公私立大学に利用案内の配布とともに、アンケート調査を実施し、この結果を踏まえ、役員が、関西の私立大学を直接訪問し、PR活動を実施した。

なお、当該利用室等の窓口案内、管理運営業務については、外部委託としている。

② その結果、当該利用室の本年度の稼働率は49.4%となった。来年度以降も目標達成を目指し、さらなる普及・啓発活動を進めることとしている。

9 旧特定学校財産の管理処分 … 資料13参照

9 旧特定学校財産の管理処分

国から承継した旧特定学校財産について、施設費交付事業の財源に充てるため、次のとおり対応し、その処分促進に努める。

- ① 大阪大学医学部等跡地及び広島大学本部地区跡地
地元自治体との協議を進め、処分の促進に努める。なお、地元自治体による具体的な処分が見込まれない場合は、速やかに一般競争により処分を行う。
- ② 東京大学生産技術研究所跡地
文化庁に対し国立新美術館建設用地として貸付を継続しつつ、早期売却の実現を図る。

旧特定学校財産の管理処分の促進については、諸対策等を検討・実施し、本年度は一部売却を行った。その他の財産の処分についても、来年度以降、早期売却に向けて対策等を講じることとしている。これら財産の本年度の状況は次のとおりである。

① 大阪大学医学部跡地の状況

当該跡地（125㎡）は、当該跡地が含まれる中之島4丁目北地区の市街地再開発事業に関連し処分していく予定であり、その進捗状況等について、地元自治体（大阪市）と協議中である。

なお、大阪市から、当該事業について来年度に動きが出てくる見込みであることとの連絡があり、その動向を注視しつつ、協議を進めることとしている。

② 広島大学本部地区跡地の状況

i 一部処分（売却）

当該跡地（68,333㎡）のうち、一部（21,519㎡）について、地元自治体（広島市）に取得希望の有無について照会し、広島市から取得の対象外との回答があったことから、当該部分の売却について、平成17年3月1日一般競争入札を実施した。その結果、不動産業者が落札したため、同年3月7日に契約を締結し、同年3月24日に売買代金の収納が行われ、所有権を移転した。

ii 残り部分の処分

残りの当該跡地（46,814㎡）については、センターから広島県及び広島市に対して、平成16年4月に当該跡地の取得の要望について回答期限を示した文書による照会を行ったが、広島市から取得等の検討のために回答期限の延長の希望が出され、センターとして総合的に判断した結果、回答期限を本年度末までに延長した。（その後広島市から再度回答期限の延長の要望により回答期限を平成17年度末までとしている。）

③ 東京大学生産技術研究所跡地の状況

当該跡地（29,987㎡）は、法人化前に、国立新美術館建築工事用地として使用承認を受けていた土地であり、本年度は、当該跡地について、用途に応じて（当該利用用地として文化庁、地下鉄道構築物用地として東京地下鉄（株）、及びマンホール用地として東日本電信電話（株））それぞれ土地の賃貸借契約を締結した。

なお、このような事情から、処分については、平成18年度以降を予定している。

10 承継債務償還 … **資料14参照**

10 承継債務償還

国から承継する旧国立学校特別会計の財政融資資金からの債務について、関係国立大学法人から納付される金銭を確実に徴収し、承継債務（旧国立学校特別会計法に基づく国立学校特別会計の財政融資資金からの負債）771億円の償還及び当該債務に係る309億円の利子の支払いを確実に行う。

国から承継した旧国立学校特別会計の財政融資資金からの債務について、法令及び法令に基づく協定書（文部科学大臣決定）に基づき、関係国立大学法人から納付される金額を次のとおり確実に徴収し、承継債務の償還及び当該債務に係る利子の支払いを行った。

（償還等の実績）

区 分	元 金	利 子	合 計
償還額(計)	77,129百万円	30,985百万円	108,115百万円
回収額(計)	43国立大学法人 73,379百万円	43国立大学法人 30,926百万円	43国立大学法人 104,306百万円

（注）1 償還額について、大学法人負担金のほかセンター資金を原資に承継した債務の償還を行った。

2 単位未満四捨五入のため合計が合致していない。

Ⅲ その他主務省令で定める業務運営に関する重要事項等

1 人事に関する計画の策定・実施状況等

(1) 人事に関する計画

1 人事に関する計画
(1) 方針
① 限られた人員での効率的・効果的な業務の遂行を実現するため、業務量の変動に応じた柔軟な組織体制を構築するとともに、人事交流により質の高い人材の確保を図り、職員の計画的かつ適正な配置を行う。
② 専門的研修事業等の活用により、職員の専門性を高めるとともに、意識向上を図る。
(2) 人員に係る指標
常勤職員数については、抑制を図る。

① 柔軟な組織体制の構築

本年度は、前記「1 組織の整備状況（1）事務組織の状況」において記載しているとおり、業務量及び業務内容に応じて柔軟な組織体制とした。

② 人事交流等

職員の採用については、法人化前においても、すべて文部科学省、財務省及び国立大学との人事交流により配置し、組織独自の採用を行っていなかった。それは、組織としての採用が、小規模の組織であるため、人事の停滞を招くおそれが強いこと及びセクションの少なさから当該採用者の人材養成が困難と考えられたことなどが理由である。

法人化後においても、この考え方を踏襲し、本年度も文部科学省、財務省及び国立大学との人事交流により配置した。

なお、本年度の常勤職員数は26名であり、人事に関する計画との変更はない。

③ 職員研修

職員の専門性や意識の向上を図るため、次のような研修の機会を設け、参加させた。

i センターにおける独自の研修

放送大学の授業科目を利用し、ア) センターの係長以上の職員に対し、その職務遂行に必要な広範な知識を習得させ、もって管理・監督者としての資質の向上を図ることを目的とした「管理監督者研修コース」、イ) 職員に対し、その職務遂行に必要な広範な知識を習得させ、もって職員の資質向上を図ることを目的とした「一般職員研修コース」を実施し、それぞれ参加者は1名及び3名の計4名であった。

ii 国立大学における研修（人事交流元の研修）

研修名	主催	期間	対象者（参加人数）
平成16年度東京大学中堅職員研修	東京大学	16.10.19～10.21	人事交流者（1人）
平成16年度千葉大学係長研修	千葉大学	16.10.26～10.28	人事交流者（1人）
平成16年度東京大学初任係長研修	東京大学	16.11.10～11.12	人事交流者（1人）
平成16年度東京大学副課長級研修	東京大学	16.12.7～12.9	人事交流者（1人）

iii 国立大学ブロック研修

研修名	主催	期間	対象者（参加人数）
平成16年度関東・甲信越地区国立大学法人等係長研修	東京学芸大学・東京農工大学	16.9.28～10.1	主任助成員（1人）

iv 社団法人国立大学協会の研修

研修名	主催	期間	対象者（参加人数）
平成16年度国立大学法人等新任課長・事務長研修	社団法人国立大学協会	17.2.9～2.10	課長（1人）