

中期目標に係る事業報告書

(第1期：平成16年4月1日～平成21年3月31日)

平成21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事項

1	組織等の見直し状況	1
	(1) 役員	1
	(2) 事務組織	1
	(3) 研究組織	2
	(4) 運営組織	2
	(5) 内部統制	3
	(6) 国立大学法人等の実情・ニーズの把握	3
	(7) 事務・事業の見直し	4
2	外部委託の検討・実施状況	4
3	事務情報化の推進状況	5
4	経費の削減状況	6

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事項

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	8
2	施設費貸付事業及び施設費交付事業	10
	(1) 施設費貸付事業	10
	(2) 施設費交付事業	14
3	寄附金の受入れ及び配分	16
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	17
	(1) 大学の財務・経営に関する調査研究活動	17
	(2) 内外の高等教育財政に関する調査研究活動	21
	(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	23
	(4) I M H E事業等への参加	24
	(5) 調査研究成果の公開	26
5	財務及び経営に関する研修及び情報提供等	28
	(1) セミナー・研修事業の開催・実施	28
	(2) 財務・経営の改善に関する情報提供等	31
	(3) 財務・経営の改善に関する協力・助言	33
	(4) 大学共同利用施設の管理運営	36
	(5) 国立大学法人財務・経営情報提供システムの構築	39
6	国から承継される財産等の処理	40

III 財務内容の改善に関する事項

1	予算の効率的な執行及び自己収入の確保	42
2	人件費の削減	46
3	短期借入金の借入状況	47
4	重要な財産を譲渡し、又は担保に供した実績	47
5	剰余金の使用実績	48

IV その他業務運営に関する重要事項

1	人事に関する計画	48
2	中期目標の期間を超える債務負担	49

注) 各事業年度の業務実績の詳細については、事業年度ごとの業務実績報告書に詳述している。

I 業務運営の効率化に関する事項

中期目標

- 1 業務の精査等により、効率的かつ円滑な業務運営を図るとともに、経費の効率的執行を推進する。

1 組織等の見直し状況

中期計画

- 1 業務内容を精査し、必要に応じて組織の見直しを行う。

(1) 役員の状況

役員については、平成16年4月から、理事長、理事及び監事2名（常勤1・非常勤1）の体制でスタートし、平成20年10月以降、理事長、理事及び監事2名（非常勤2）の体制となった。

(2) 事務組織の状況

事務組織については、平成16年4月から、理事長、理事の下、1部（管理部）3課（総務課、施設助成課、経営支援・研修課）、事務職員総数22人の体制とし、その後、業務内容の変更に伴い、必要に応じて組織の見直しを行った。

調査役の配置

平成17年度からセンター債券の発行による資金調達を導入を目指していたことから、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。

管理部の名称変更

平成17年3月に「管理部」の名称を「総務部」に変更した。

審議役の配置

施設費貸付事業の財源として、新たにセンター債券の発行による資金調達を導入することとなったことから、平成17年4月、当該業務に精通した高度な専門知識を有する「審議役」を設置（「調査役」の振替）した。

経営支援・研修課の名称変更と課長補佐の配置

平成17年4月、経営支援事業における「研修」の業務は広い意味で経営支援の一部であることから、「経営支援・研修課」の名称を「経営支援課」に名称変更した。

また、平成17年度から新たに開始した「国立大学法人財務・経営情報提供システム」の基本設計の企画・立案、「会議室予約管理システム」の検討及び経営相談体制の充実などのため、経営支援課課長補佐を設置（「係長」の振替）した。

経営情報係の設置

平成18年7月、経営支援課に経営情報係を設置（「施設助成課主任助成員」の振替）し、国立大学法人等の財務及び経営の改善に関する情報の収集並びに協力及び助言、「国立大学法人財務・経営情報提供システム」の構築等に当たらせるとともに、平成18年9月から「経営相談室」のスタッフとして機能させることとした。

経営相談室の設置

国立大学法人等に対する経営相談事業を円滑に実施するため、平成18年9月、経営支援課に「経営相談室」を設置し、室長に経営支援課長、室長補佐に施設助成課課長補佐及び経営支援課課長補佐、スタッフに経営情報係を兼務させ、事務組織全体で経営相談事業を推進する体制を整えた。

研修・調査系の改廃

平成19年4月、研修事業の廃止に伴い、「研修・調査係」を廃止し、新たに「調査係」を設置した。

経営相談体制の充実

平成19年7月、経営支援課企画係員1名の振替により「経営支援課経営情報係」を充実し、経営相談体制の強化を図った。

内部監査室の設置

平成19年11月、内部統制の充実・強化を図るため、内部監査室設置要項及び内部監査規則を制定し、より一層の業務の適正かつ効率的な執行と会計経理の適正を期することとした。

(3) 研究組織の状況

研究組織については、平成16年4月から、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、研究部長（教授）1人、教授1人、准教授（平成19年3月末までは「助教授」）2人の計4人の常勤職員を配置するとともに、6人の客員教授等（非常勤講師）を配置した。また毎年度、外国人研究員1人を招聘した。

(4) 運営組織の状況

理事長の管理運営責任の下で自律的に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、法人の意思決定を的確かつ迅速に行うため、以下の運営に関する組織において審議等を行い、適切な組織運営に努めた。

① 運営評議会

理事長に対し助言を行う「運営評議会」（国立大学学長、学識経験者等20人以内で構成）を平成16年4月から設置し、毎年度2回程度会議を開催し、中期計画、年度計画等の重要事項について審議を行った。

② 研究活動委員会

運営評議会における審議事項のうち、専門的な事項である調査研究について審議する「研究活動委員会」（国立大学法人等の教員、研究者等18人以内で構成）を平成16年6月から設置し、毎年度2回程度会議を開催し、調査研究及び教育研究職員の人事に関する事項等について審議を行い、運営評議会会長に報告を行った。

③ 所内会議

平成16年4月から、役員、課長以上の事務職員、教授以上の教育研究職員で構成する「連絡会議」を毎月2回定期的に開催した。

センターでは、より効率的かつ効果的に事業を推進するため、組織一体で各部・課所掌の事業に取り組むこととしており、連絡会議においては、各種事業の進捗状況に関する情報交換を行うとともに、各部・課で連携を図りながら事業展開するための協議等を行った。

また、その結果について、同会議メンバーから各部・課の職員に周知し、全職員で情報を共有するとともに、組織の意思決定の迅速化につなげた。

(5) 内部統制の状況

① 監事監査

監事監査については、監事監査規則及び監事監査実施基準に則り、毎年度監査計画を策定し、期中監査（業務監査）及び期末監査（業務及び会計監査）等を実施した。

監査の実施にあたっては、「文部科学省評価委員会による年度評価」、「『独立行政法人国立大学財務・経営センターの主要な事務及び事業の改廃に関する勧告の方向性について』における指摘事項を踏まえた見直し案（平成18年12月15日文部科学省）」、「独立行政法人整理合理化計画（平成19年12月24日閣議決定）」などにおける指摘事項等に留意し、適宜重点項目やヒアリング項目に反映させ、適切に監査を実施した。

② 内部監査室

平成19年11月に設置された内部監査室において、平成20年4月に「平成20年度 内部監査計画」を作成し、これに基づき10月に「科学研究費補助金監査」を実施し、適正に予算執行されていることなどを確認した。また、臨時監査として、平成21年3月に、平成19年度に購入した備品（パソコン）について、その管理状況について確認を行い、適切に管理されていることを確認した。

また、「研究機関における公的研究費の適正な執行等のための取組の徹底について（平成20年7月28日付け文部科学省高等教育局長通知）」により要請のあった「公的研究費の不適切な経理に関する調査」を実施し、「取引業者への預け金」及び「旅費・謝金等の架空請求によるプール金」が無いことを確認し、その旨を文部科学省に報告した。

さらに、会計検査院の決算検査報告説明会における最近の検査結果の動向を踏まえた注意喚起をふまえ、平成21年1月から、内部統制の強化を図るため、業務監査の一環としてセンター内の全ての起案文書について、内部監査室への合議を行うこととした。

③ 会計規則等の見直し

国における取組や独立行政法人を取り巻く状況を踏まえ、業務運営の適正性・透明性及び国民の信頼性の確保の観点から、下記のとおり会計規則等の必要な見直しを行った。

平成18年4月：「会計規則」の一部改正（「固定資産の減損に係る独立行政法人会計基準」等の適用に係る必要な見直し）

平成19年4月：「契約事務取扱規則」の一部改正（指名競争入札及び随意契約の限度額の見直し）

平成19年11月：「契約事務取扱規則」の一部改正（一般競争参加者の資格に係る規定の見直し）

平成19年11月：「予算決算及び出納事務取扱規則」の一部改正（契約担当役の事務に係る専決規定の見直し）

平成20年1月：「会計規則」の一部改正（包括的随意契約条項の削除）

平成20年1月：「契約に係る情報の公表に関する取扱いについて」（理事長決定）の制定

平成20年8月：「契約事務取扱規則」の一部改正（談合に係る違約金条項導入）

平成20年8月：「会議費の取扱いに関する内規」及び「タクシー利用に関する内規」の一部改正（支出基準の厳格化及び明確化）

平成21年3月：「会計規則」及び「契約事務取扱規則」の一部改正（公益法人随契条項の廃止、総合評価落札方式や複数年度契約に関する規定の整備）

平成21年3月 「総合評価落札方式活用の手引き」及び「公募・企画競争に係る手続き等に関する標準マニュアル」の制定

(6) 国立大学法人等の実情・ニーズの把握

① 国立大学財務・経営支援懇談会

センターが行う国立大学法人等への財務・経営に関する支援事業について、国立大学法人等の実情を踏まえた事業展開を行うため、国立大学法人等の立場から提言いただき、今後の事業展開の検討に活用することを目的とした「国立大学財務・経営支援懇談会」を平成20年11月に開催した。

② 社団法人国立大学協会との連携強化

センターが実施する事業について、国立大学法人等の実情を踏まえた事業展開が行えるよう、社団法人国立大学協会（以下、「国大協」という。）との連携を強化し、高等教育及び国立大学法人等に関する情報の把握に努めた。さらに、平成21年3月から、当センターと国大協との意見交換会を毎月1回実施することとした。

(7) 事務・事業の見直し

『『独立行政法人国立大学財務・経営センターの主要な事務及び事業の改廃に関する勧告の方向性について』における指摘事項を踏まえた見直し案（平成18年12月15日文部科学省）』、「独立行政法人整理合理化計画（平成19年12月24日閣議決定）」に基づき、下記のとおり事務・事業の見直しを行った。

（平成18年度末廃止）

- ・セミナー・研修事業
- ・処分促進方策調査協力者会議による専門的助言
- ・財産処分関連業務の受託
- ・教育研究用機器リユース情報提供システム

（平成20年度末廃止）

- ・特定の国立大学法人等に係るもの以外の寄附金の受入れ及び配分業務
- ・キャンパス・イノベーションセンターの管理運営

2 外部委託の検討・実施状況

中期計画

- 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。

① 学術総合センター共用会議室の管理運営業務

学術総合センター共用会議室においては、適切な管理運営の実施と効率化を図るため、毎年度、外部委託を推進し、業務の効率化を図った。

平成16年度：平日の予約受付補助業務、平日夜間・土休日昼夜間の利用者サポート業務、会場設営サービス業務

平成17年度：上記に、予約受付業務、請求補助業務を加え一括して委託

平成18年度以降：上記に、統括管理業務を加えた管理運営業務の全面業務委託を実施

② キャンパス・イノベーションセンターの管理運営業務

キャンパス・イノベーションセンターにおいては、適切な管理運営の実施と効率化を図るため、平成16年度から警備、清掃及び受付等の管理運営全般の外部委託を実施しており、また、一時利用室については、会場設営の準備時間に配慮した鍵の貸出し、館内機器の取扱い補助業務への対応など利用者の要望を踏まえて適切に対応してきた。

さらに、キャンパス・イノベーションセンター東京地区については、平成19年1月から、夜間防犯体制強化のため、夜間警備業務の外部委託を実施した。

なお、キャンパス・イノベーションセンター管理運営業務については、『『独立行政法人国立大学財務・経営センターの主要な事務及び事業の改廃に関する勧告の方向性について』における指摘事項を踏まえた見直し案（平成18年12月15日文部科学省）』に基づき、平成21年3月をもって、廃止した。

また、保有する施設については、平成21年4月以降、当該施設の売却や他機関等への移管までの間、センターで引き続き所有し、経過措置として国の要請に基づき東京工業大学と大阪大学へ必要な貸付を行うこととした。

③ 広島大学本部地区跡地に関する契約業務

広島大学本部地区跡地に関する契約業務（緑地管理の委託契約など）については、これまで、その都度、センター職員が広島に出張し、入札の執行や委託内容の完了確認を行ってきたところであるが、契約業務の効率化を図るため、当該契約業務のうち入札の公告・執行、検収等について、広島大学職員に委託するための内規を整備し、広島大学長の同意の上、平成20年11月に広島大学職員に委託した。

3 事務情報化の推進状況

中期計画

3 事務情報化を推進し、事務処理のより一層の効率化を図る。

① 大学共同利用施設の予約管理

平成16年10月に、インターネットから大学共同利用施設の予約状況の確認、予約申込ができるウェブサイトを構築し、利用者の利便性の向上を図った。

平成18年度には、ウェブ上での予約受付から、請求書発行、利用承認及び入金管理までの予約管理業務全般を統合的に管理できる「会議室予約管理システム」を導入し、システムの試行・検証を経て、平成19年度から本格稼働させた。これにより予約確定までの事務、書類の発行及び発送など大幅に自動化され、さらにセンターにおける利用承認等が即座にウェブ上の予約状況に反映されるなど、予約管理業務の効率化に加え、利用者へのサービス向上や更なる利用促進を図った。

② 人事給与統合システムの導入

人事・給与システムについては、法人化以前から「文部科学省汎用人事システム」及び「文部科学省汎用給与システム」を利用していたが、平成18年給与法改正にあたり、システムの大幅改修が必要となったため、これを契機に、「人事給与統合システム」を平成18年3月に導入した。これにより、人事管理と給与計算について一体的な運用が可能となり、大幅な事務の効率化が図られた。

③ グループウェアの導入

平成18年度から、業務運営の一層の効率化を図るため、スケジュール管理・掲示板・ファイル管理・設備管理・電子決裁等のシステム機能を持つグループウェアを新たに導入した。これにより、全職員のスケジュール管理が迅速に行えるようになったほか、設備管理機能による東京連絡所内の会議室の予約管理が可能となり、業務運営の簡素化・効率化、またペーパーレス化の推進につながった。

また、平成19年度からは、物品注文について、同グループウェアを活用した電子決裁を導入し、事務処理の更なる効率化を図った。

④ インターネットによる支払の導入

承継債務負担金及び財政融資資金の元利金の償還については、従来、取引銀行で作成した小切手を日銀本店へ持参し支払を行っていたが、平成19年度から「Pay-easy（ペイジー）」によるインターネットバンキングでの支払を導入し、事務効率化と危険防止を図った。

⑤ e-Taxによる消費税の申告

これまで税務署の窓口において行っていた消費税の申告について、平成21年6月申告分からインターネットを活用したe-Taxによる代行送信を導入することとし、平成20年度に国税庁、税理士との調整を図った。

⑥ 債権・債務管理システムの導入及び機能追加

施設費貸付事業に係る債権及び債務の効率的・効果的な管理に資するため、センターの債権額及び債務額の的確な把握（損失発生防止、一括管理による事務負担の軽減）、貸付金利の上乗せ率の算定（損失発生防止）、余裕金の発生時期の把握（余裕金の効率的な資金運用）を目的として、平成18年度に「債権・債務管理システム」を導入し、平成19年度から運用を開始し、業務の効率化を図った。

さらに平成20年度には、平成22年度より債券の元金償還、借換債の発行、貸付利率の見直しが始ま

る見通しであることから、これらに係る損失発生の防止および余裕金の効率的な運用に対応することを目的とする機能、担保管理機能を追加し、システムの充実を行った。

⑦ 施設費貸付事業及び施設費交付事業等の実施に係る文書管理システムの運用

施設費貸付事業及び施設費交付事業においては、国立大学法人等から大量の申請書類等が提出されることから、これらの書類を電子化し、検索・表示する「文書管理システム」を平成20年3月に導入し、平成16年度から19年度までの既存文書の登録作業を行い、平成21年2月から運用を開始した。本システムの稼働により、文書の検索に係る時間が大幅に短縮され、事務処理の大幅な効率化が図られた。

4 経費の削減状況

中期目標

2 運営費交付金を充当して行う業務について既存事業の見直し、効率化を進める。一般管理費（退職手当を除く。）について、中期目標の期間中、毎事業年度につき3%以上を削減するほか、その他の事業費（退職手当を除く。）について、中期目標の期間中、毎事業年度につき1%以上の業務の効率化を図る。また、受益者負担の範囲内で行われる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。

業務の効率化に際しては、長期的視点に立って推進すべき事業であることに鑑み、事業の継続性に十分留意する。

中期計画

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（退職手当を除く。）に関し、計画的な削減に努め、中期目標の期間中、毎事業年度につき3%以上の削減目標を達成するほか、その他の事業費（退職手当を除く。）について、中期目標の期間中、毎事業年度につき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状況

文部科学大臣の認可を受けた中期計画に基づき策定した年度計画予算に、一般管理費は3%、その他の事業費は1%の効率化が織り込まれており、当該予算について適正に執行したことにより、年度計画以上の効率化が達成できた。

(効率化の状況)

事業年度	平成16年度	平成17年度	平成18年度	平成19年度	平成20年度
一般管理費	4.7%	3.2%	3.2%	8.9%	13.9%
事業費	3.2%	1.2%	1.3%	1.8	3.0%

a 随意契約の見直し

随意契約により契約できる限度額については、平成18年度までは500万円以下であったが、国の基準額と同額になるよう平成19年4月に規則改正を行った。この結果、随意契約から一般競争入札に移行した契約については、契約金額の低廉化が図られた。

また、平成18年度に締結した随意契約の点検・見直しを行い、随意契約によることが真にやむを得ないものを除き、一般競争入札等に移行することとする「随意契約見直し計画」を平成19年12月に策定した。これに基づき、平成20年4月から、随意契約によることが真にやむを得ないものを除き、全て一般競争入札や企画競争へ移行した。

b 一般管理費（退職手当を除く）の効率化の状況

一般管理費については、ペーパーレス化の推進、消耗品費の削減、乗用自動車借上請負契約の見直し、随意契約から一般競争入札等への移行、学術総合センター建物管理等業務や電子複写機の賃貸借などの契約内容の見直し、タクシー利用の削減や財務諸表の官報公告における掲載内容の見直しを行ったことにより、一般管理費の決算額において、上記のとおり毎年度、中期計画に定める効率化の目標を達成した。

c 事業費（退職手当を除く）の効率化の状況

事業費については、超過勤務の縮減、ペーパーレス化の推進、消耗品費の削減、刊行物のコストダウン、随意契約から一般競争入札等への移行、非常勤講師に係る人件費の見直し、ウェブサイト更新作業の職員による実施により、事業費の決算額において、上記のとおり毎年度、中期計画に定める効率化の目標を達成した。

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、消耗品費の削減とともに、キャンパス・イノベーションセンター（東京地区）の電力契約を見直し、委託業務の見直し、随意契約から一般競争入札等への移行、学術総合センター建物管理等業務の契約内容の見直しを行ったことにより、経費の効率化が図られた。

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事項

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

中期目標

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

世界に通用する国立大学法人等として発展を図る上で、その基盤である施設等の教育研究環境の充実が極めて重要であり、また、これらと教育研究は有機的連携を持って初めて大学等として持つ本来の機能が発揮できる。

今後とも、国立大学法人等が保有する多様な財産を有効活用することができるよう、財産管理等に関する協力・助言を行う。

中期計画

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 各国立大学法人等の共通課題の処理実績の収集等

国立大学法人等から土地、建物処分の方法等、財産管理等に係る相談については、第1期中期目標期間において、114件の相談があり、センターで培ってきたこれまでのノウハウや、相談の内容に応じてセンターが委嘱している顧問弁護士等の専門家の活用により当該相談に適切に対応した。

平成17年度は、情報提供の一環として、これまでの法律相談の内容を取りまとめた「財産管理に関する法律相談事例集」を作成し、国立大学法人等へ配布した。

平成18年度以降は、ウェブサイト及びセンターが毎月1回国立大学法人等向けに発行しているメールマガジンに情報提供のページを設け、情報発信を行うとともに、協力・助言事例の募集を行った。

平成20年度には、同メールマガジン内で、施設費貸付事業において資金を貸し付ける際に提供を受けることになっている「担保（特に抵当権）」について、12回にわたり連載解説し、関係国立大学法人の担保実務担当者の理解に努めた。

(相談実績)

(単位：件)

区 分	平成16年度	平成17年度	平成18年度	平成19年度	平成20年度	合 計
土地建物の 処分関係	8 (1)	11 (0)	14 (0)	25 (14)	18 (4)	76 (19)
土地建物の 維持管理関係	10 (8)	0 (0)	7 (7)	4 (2)	2 (1)	23 (18)
そ の 他	2 (2)	2 (2)	9 (6)	1 (1)	1 (0)	15 (11)
合 計	20 (11)	13 (2)	30 (13)	30 (17)	21 (5)	114 (48)

※ () 内の数値は、法律相談で内数である。

② 研究協議会の開催

平成16年度については、国立大学が法人化初年度であり極めて繁忙であろう状況を考慮し、実施を見送ったものの、平成17年度以降については、国立大学法人等にアンケートを実施し要望等を踏まえた上で、国立大学法人等の実務担当者を対象に、研究協議会を年2回（平成19年度は3回）開催した。

（研究協議会開催実績）

区 分		日 程	参加人数	満足度※
平成17年度	第1回	平成17年9月2日（金）	211人	100%
	第2回	平成18年1月12日（木）	290人	97.6%
平成18年度	第1回	平成18年9月19日（火）	274人	97.7%
	第2回	平成19年2月19日（月）	261人	99.0%
平成19年度	第1回	平成19年5月28日（月）	239人	89.9%
	第2回	平成19年11月22日（木）	219人	92.8%
	第3回	平成20年2月18日（月）	173人	84.2%
平成20年度	第1回	平成20年5月14日（水） " 15日（木）	192人	90.5%
	第2回	平成20年9月29日（月）	235人	96.7%

※）研究協議会終了後にアンケート調査を実施した結果、協議会の内容について「参考になった」、「概ね参考になった」、「多少参考になった」、「参考にならなかった」のうち、「参考になった」又は「概ね参考になった」の回答の割合。

中期計画

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。

なお、本処分促進方策調査協力者会議による専門的技術的助言及び財産処分関連業務の受託は、平成19年度以降は実施しない。

ア）処分促進方策調査協力者会議は、平成16年12月、旧特定学校財産（広島大学本部地区跡地）の一部売却にあたって開催した。

イ）財産処分関連の受託については、平成18年度末まで、国立大学法人等からの委託がなかった。

ウ）なお、上記の事業は、『独立行政法人国立大学財務・経営センターの主要な事務及び事業の改廃に関する勧告の方向性について』における指摘事項を踏まえた見直し案（平成18年12月15日文部科学省）」に基づき、平成19年3月をもって、廃止した。

2 施設費貸付事業及び施設費交付事業

中期目標

2 施設費貸付事業及び施設費交付事業

国立大学法人等の施設は、独創的・先端的な学術研究や創造性豊かな人材育成のための活動基盤であって、老朽化・狭隘化の解消や教育研究の進展への対応が求められており、文部科学省の施設整備等に関する計画に基づき、国立大学法人等の施設整備等を多様な財源により安定的に実施し、教育研究環境の整備充実を図るため、センターにおいて、文部科学省の策定する方針に基づき、国立大学法人等に対し、施設整備等に要する資金の貸付け及び交付を行う。

① 施設費貸付事業については、国立大学法人及び大学共同利用機関法人に対し、教育研究環境の整備充実のため、長期借入金等を財源として土地の取得、施設の設置若しくは整備又は設備の設置に必要な資金の貸付けを行う。

それに際しては、国立大学法人及び大学共同利用機関法人の財務及び経営の改善にも資するよう、効率的な資金の調達に努めることとする。

なお、貸付事業に係る債権について確実に回収を行う。

(1) 施設費貸付事業

中期計画

(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、国立大学法人及び大学共同利用機関法人に対し、大学附属病院の施設整備及び国立大学の移転による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、国立大学法人及び大学共同利用機関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 貸付事業に必要な財源として、長期借入れ又は債券発行により資金の調達を行う。

その際、国立大学法人及び大学共同利用機関法人の財務及び経営の改善に資するよう、公募等による効率的な資金の調達に努める。

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を行う。

① 施設費貸付事業の実績

文部科学省の施設整備等に関する計画に基づき、大学附属病院の施設整備等に必要な資金として、第1期中期目標期間において、327,757百万円の貸付を行った。

なお、大学共同利用機関法人及び国立大学法人の移転のための貸付の実績はなかった。

(貸付実績)

(単位：百万円)

区 分	平成16年度	平成17年度	平成18年度	平成19年度	平成20年度	合計※
施設整備費	(24大学法人) (39事業) 38,040	(28大学法人) (47事業) 49,462	(27大学法人) (49事業) 42,206	(31大学法人) (64事業) 41,992	(30大学法人) (48事業) 44,103	(140大学法人) (247事業) 215,803
特別病院医療 機械整備費 (設備整備)	(30大学法人) (51事業) 16,364	(21大学法人) (22事業) 21,764	(14大学法人) (14事業) 23,611	(27大学法人) (27事業) 27,132	(27大学法人) (32事業) 23,082	(119大学法人) (146事業) 111,954
合 計	(39大学法人) (90事業) 54,404	(33大学法人) (69事業) 71,227	(29大学法人) (63事業) 65,817	(34学法人) (91事業) 69,124	(35大学法人) (80事業) 67,186	(259大学法人) (393事業) 327,757

※) 単位未満を四捨五入しており、各欄の合計と表示合計は一致しない場合がある。また、合計欄の法人数及び事業数は延べ数である。

② 償還確実性の審査等

a 審査に係る規程等

施設費貸付事業については、「独立行政法人国立大学財務・経営センター施設費貸付規程（平成16年8月2日理事長決定）」、「独立行政法人国立大学財務・経営センター貸付金債権管理規程（平成16年8月2日理事長決定）」、「独立行政法人国立大学財務・経営センター施設費貸付事業審査基準（平成16年8月2日理事長決定）」に基づき、適正に償還確実性の審査等を行った。

平成17年度は、施設費貸付事業のより一層の円滑かつ適切な事業実施のため、審査に係る検証の具体的手続きを明確化した「審査基準等の運用手続き（平成18年3月15日理事長決定）」を策定し、償還確実性の審査等を行った。

b 具体的審査内容

国立大学法人からの概算要求時及び文部科学省への借入金認可申請時における事前審査、国立大学法人からの借入申請時における本審査及び事後審査を実施した。

事前審査は、国立大学法人の概算要求時に文部科学省における翌年度の貸付対象事業の選定に資するため、償還確実性を中心に実施した。さらに文部科学省への借入金認可申請時における審査においては、国立大学法人から提出を受けた契約状況一覧及び資金計画により、事業内容、進捗状況、借入時期の妥当性及び収支見込みの妥当性について審査を実施した。

国立大学法人からの借入申請時における本審査においては、事業内容、償還計画及び担保力について総合的な審査を実施した。具体的には、文部科学省が定める事業内容（目的・借入金額・資金使途等）と申請内容との整合性かどうか、また、診療収入に占める単年度あたりの元利金償還額の割合が原則として事業年度における診療収入の100分の30以内であるかどうか、附属病院収入に占める債務残高の割合が原則として診療収入の100分の400以内であるかどうか及び担保物件の評価額が債務残高を超過しているかどうかについて審査を実施した。

c 貸付金債権の管理

貸付金債権の回収を確実なものとするため、毎年度、国立大学法人から「施設費貸付状況報告書」等を提出させ、貸付事業の実施状況及び担保物件の異動状況等について確認を行った。また、国立大学法人の財務諸表確定後に財務状況について報告させるとともに、提出された複数年分の「経営管理の指標に関する資料」により、附属病院に係る診療収入、医業費用等の過去からの推移等を多角的に検証し、償還確実性に影響を与えるような著しい変動がないことを確認した。

③ 施設費貸付事業財源の調達

施設費貸付事業財源については、毎年度、以下のとおり調達した。

（財源調達実績）

（単位：百万円）

区 分	平成16年度	平成17年度	平成18年度	平成19年度	平成20年度	合 計
財政融資資金	54,404	66,229	60,817	63,569	60,798	305,816
債券発行	—	4,998	5,000	5,000	4,999	19,997
再貸付※	—	—	—	555	1,389	1,944
合 計	54,404	71,227	65,817	69,124	67,186	327,757

※）単位未満を四捨五入しており、各欄の合計と表示合計は一致しない場合がある。

※）センター債券の貸付に係る元金相当回収額1,944百万円については、国立大学法人の病院特別医療機械整備費に充当するため、再貸付を実施した。

a 長期借入金

施設費貸付事業の財源として財政融資資金から、第1期中期目標期間において305,816百万円の長期借入を行った。

b センター債券の発行

上記借入金のほか、平成17年度以降センター債券を発行し、第1期中期目標期間において19,997百万円（発行差金を除く。）の資金調達を行った。

なお、センター債券の発行にあたっては、投資家の投資判断に資するための「債券内容説明書」を作成し、個別投資家訪問及びウェブサイトの整備等IR活動（投資家向け広報活動）を積極的にを行い、透明性の確保に努めるとともに、センター債券に係る格付を取得した。

（センター債券の概要）

項目	第1回	第2回	第3回	第4回
債券の総額	50億円	50億円	50億円	50億円
償還の期限	5年	5年	5年	5年
利率	1.08%	1.35%	1.20%	1.16%
払込日（債券発行日）	平成18年2月20日	平成19年2月7日	平成20年3月7日	平成21年2月25日
格付	AA+	AA+	AA+	AA+

c 資金需要に対する対応

施設費の貸付にあたっては、国立大学法人の資金需要に適切に対応するため、平成16年度より財政融資資金からの借入を6月から原則月1回実施し、平成17年度よりセンター債券の発行による資金調達を4回に渡って実施した。

なお、国立大学法人における工期の遅延等により資金計画の遅れが生じないよう、各国立大学法人から原則月1回、資金計画等の提出を求め、未契約等の場合には、各国立大学から契約時期、支払計画の時期等の事情を聴取し確認するなど連絡を密にして対応した。

平成18年度は、平成18年10月26日付け事務連絡を発出し、工期の遅延について、翌年度への繰越及び不用額の抑制を図るために注意喚起を図った。

平成19年度は、平成19年10月12日付け事務連絡を発出し、施設費貸付事業に係る出来高による部分払いの取扱いについて、工事等の遅延が生じないよう施工管理の徹底を促し、確実に出来高を確保させることによって、翌年度への繰り越しなどの抑制を図った。

④ 債権回収及び債務償還の状況

債権の回収及び債務の償還については、施設費貸付規程等に基づき、国立大学法人から確実に貸付金の回収を行うとともに、財政融資資金に対する長期借入金債務の確実な償還を行った（回収・償還は毎年度9月及び3月）。

回収の確実性を確保するため、金銭消費貸借契約に基づき、状況報告書の徴取（毎事業年度終了後に事業状況報告書及び事業完了報告書を徴取）、財務諸表等の徴取（貸付期間中において、毎事業年度終了後に前年度の決算に関する財務諸表等を徴取）、現地調査（年2回、抽出：69大学）を実施した。

平成18年度には、国立大学法人等の施設費貸付事業担当者向けに平成16年7月に作成した「施設費貸付事業借入等の手引き」の内容を更新するとともに、当該手引きの内容を周知するため平成18年11月29日に説明会を開催した。

平成19年度及び平成20年度には、平成17年度から平成18年度までに発行したセンター債券の貸付けに係る元金相当額1,944百万円の回収が行われ、回収した1,944百万円については、国立大学法人の病院特別医療機械整備費に充当するため、再貸付を実施した。

平成20年度においては、平成19年度に実施した再貸付に係る元金相当額15百万円について回収が行われ、回収した15百万円については平成21年度に再貸付することとしている。

(回収及び償還実績)

(単位：百万円)

区 分	平成16年度	平成17年度	平成18年度	平成19年度	平成20年度	合 計※1
要元金回収額 (約定)	—	23	2,121	4,713	7,040	13,897
元金回収額 (実績)	—	23	2,121	4,713	7,040	13,897
元金回収率	—	100%	100%	100%	100%	100%
利子回収額	86	894	1,908	2,944	3,861	9,693
要元金償還額 (約定) ※2	—	23	2,121	3,880	5,913	11,937
元金償還額 (実績) ※2	—	23	2,121	3,880	5,913	11,937
利子支払額 (うち センター債券分)	86	891	1,849 (58)	2,844 (129)	3,719 (184)	9,389 (371)

※1) 単位未満を四捨五入しており、各欄の合計と表示合計は一致しない場合がある。

※2) 「要元金償還額」及び「元金償還額」は、すべて財政融資資金からの借入に係るものであり、センター債券については第1期中期目標期間において償還期限が未到来であることから、記載を省略した。

(2) 施設費交付事業

中期目標

- ② 施設費交付事業については、国立大学法人等に対し、教育研究環境の整備充実のため、土地の取得、施設の設置若しくは整備又は設備の設置に必要な資金の交付を行う。

中期計画

(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、国から承継した旧特定学校財産を処分することで得られる収入、各国立大学法人等からの財産処分収入の一定部分の納付金等の財源により、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 施設費交付事業の実績

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、第1期中期目標期間において44,235百万円を交付した。

なお、交付金の支払いについては、国立大学法人等の資金需要に適切に対応するため、国立大学法人等の請求に基づき概算払いにより行ったところであり、計画どおり円滑に実施できた。

また、財源として、センターが承継した旧特定学校財産の処分収入が21,139百万円、旧特定学校財産の一つである東京大学生産技術研究所跡地の使用料収入3,453百万円※、各国立大学法人等からの財産処分収入納付金8,123百万円の収入があった。さらに、施設費交付事業の財源とするため、施設整備勘定の余裕金を国債購入により運用し、実績として140百万円の運用益を得たところである。

※) 土地使用料3,453百万円のうち522百万円は当該土地に係る固定資産税相当分であり、その差額2,931百万円が、施設費交付事業の財源となる。

(交付実績)

(単位：百万円)

区 分	平成16年度	平成17年度	平成18年度	平成19年度	平成20年度	合 計※
施設整備費	(6大学法人) 4,014	(3大学法人) 1,838	—	—	—	(9大学法人) 5,852
営繕事業費	—	(90大学法人等) 5,502	(90大学法人等) 5,333	(90大学法人等) 5,316	(90大学法人等) 5,368	(360大学法人等) 27,371
不動産購入費	(1大学法人) 2,400	(3大学法人等) 4,840	(1大学法人) 3,000	(1大学法人) 3,000	(3大学法人等) 3,624	(9大学法人等) 16,864
合 計	(7大学法人) 6,414	(96大学法人等) 12,180	(91大学法人等) 8,333	(91大学法人等) 8,316	(93大学法人等) 8,992	(378大学法人等) 44,235

※) 単位未満を四捨五入しており、各欄の合計と表示合計は一致しない場合がある。また、合計欄の法人数及び事業数は延べ数である。

(旧特定学校財産処分収入)

(単位：百万円)

区 分	平成16年度	平成17年度	平成18年度	平成19年度	平成20年度	合 計
件 数	1件	1件	0件	1件	1件	4件
金 額	7,019	20	0	6,300	7,800	21,139

(東京大学生産技術研究所跡地の使用料収入)

(単位：百万円)

区 分	平成16年度	平成17年度	平成18年度	平成19年度	平成20年度	合 計
件 数	3件	3件	2件	1件	1件	10件
金 額 (うち、固定資産 税相当額)	599 (0)	728 (123)	734 (133)	733 (133)	660 (133)	3,453 (522)

(財産処分収入納付金収入実績)

(単位：百万円)

区 分	平成16年度	平成17年度	平成18年度	平成19年度	平成20年度	合 計
法 人 数 (件 数)	—	11大学法人 (13件)	12大学法人等 (16件)	8大学法人 (11件)	9大学法人等 (12件)	28大学法人等 (52件)
金 額	—	407	1,195	123	6,398	8,123

② 施設費交付事業の適正な実施

施設費交付事業の実施にあたっては、「補助金等に係る予算の執行の適正化に関する法律」(昭和30年8月27日法律第179号)及び「独立行政法人国立大学財務・経営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)」等に基づき、毎年度、各国立大学法人等から、法人名、事業名、交付申請額及びその目的と内容等を記載する交付申請書の提出を受け、a当該申請に係る交付金が法令及び文部科学大臣の定め反しないか、b目的・内容が国立大学等の教育研究環境の整備充実を図るためのものか、c交付申請額が土地の取得、施設の設置等及び設備の設置に必要な資金か、金額の算定に誤りがないかについて審査し、適性と認められたため交付決定を行った。

また、当該事業完了後、各国立大学法人等から実績報告書が提出され、交付決定の内容及びこれに付した条件に適合しているかどうかの審査を行い、交付金の額の確定を行った。

さらに、事業の適正な執行を図るため、国立大学法人に対して交付対象事業に係る現地調査(年2回、抽出：63大学)を実施した。

平成18年度は、平成18年10月26日付け事務連絡を発出し、工期の遅延について、翌年度への繰越及び不用額の抑制を図るために注意喚起を図った。

平成19年度は、国立大学法人等の施設費交付事業担当者を対象として、平成19年9月19日に「施設費交付事業等に関する説明会」を実施し、事業の適正な執行を図るため、施設費交付事業の具体的な手続き等をまとめた「施設費交付事業の手引き」を作成・配布した。また、平成19年11月1日に、「施設費交付事業費に係る計画変更の承認について」を通知し、大学が交付事業の内容を変更しようとする場合であって、変更後の事業内容がセンターの定める包括承認工事リストに掲げる工事に該当する場合には、センターの承認があったものとみなすことにより、交付事業の弾力的・機動的な執行を図った。

3 寄附金の受入れ及び配分

中期目標

3 寄附金の受入れ及び配分

国立大学法人等の奨学を目的とする寄附金で、特定の国立大学法人等に係るもの以外の寄附金の受入れを行い、寄附目的に則して国立大学法人等に適切に配分を行う。

中期計画

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。

特定の国立大学法人等に係るもの以外の寄附金の受入れ及び配分事業の啓発・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の作成、経済団体等や国立大学法人等へのパンフレットの送付、寄附金事業に関するウェブサイト作成による一般向けの広報などを行い、寄附金の受入れに努めた。

また、センターの事業等を理解してもらうために投資家に対して行ったアナリスト説明会（平成17年12月5日開催）において、パンフレットを参加者に配付し事業の趣旨の普及に努めた。

平成18年3月に、センターの事業に理解の深い企業を訪問し、制度の趣旨の説明と啓発を行った結果、2社から寄附について理解が得られたため、平成18年度以降引き続き、理事長・理事を中心に当該企業の訪問を継続し、寄附金の受入れ促進を行ったが、本事業に係る寄附金の受入れはなかった。

なお、特定の国立大学法人等に係るもの以外の寄附金の受入れ及び配分事業については、「『独立行政法人国立大学財務・経営センターの主要な事務及び事業の改廃に関する勧告の方向性について』における指摘事項を踏まえた見直し案（平成18年12月15日文部科学省）」に基づき、平成21年3月をもって、廃止した。

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

中期目標

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、高等教育に係る財政について調査研究を行うとともに、国立大学法人等のマネージメント・システムとその運用に関する調査研究、国立大学法人等の財務・経営に関する資料の収集分析を実施する。

また、研究の実施により生じた成果については、国立大学法人等へ広く普及を図る。

研究部（常勤の教育研究職員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国立大学法人等の財務及び経営に関する関係資料の収集分析、④IMHE事業等への参加などを行っており、また、⑤これらの調査研究の成果の公開を積極的に進めた。

(1) 大学の財務・経営に関する調査研究活動

中期計画

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、平成18年度までに理論的・実証的に解明し、研究成果については、広く関係者の参考に供する。

平成16年4月に国立大学等が法人化されたことにより、国立大学法人等を取り巻く制度環境は大きく変更され、こうした変化に呼応する形で、経営及び財務管理にかかる法人の自由度や権限は増した。つまり、経営体として独自の意思決定や活動を行う余地が広がった訳である。そうした反面、マクロの行財政制度は、法人の主要財源である運営費交付金の一律削減や国の総人件費改革への対応を国立大学法人等に課しており、各法人はその対処ために努力を続けている。

この中期計画項目では、上記のような変化に対して、国立大学法人等がどのようなマネージメント・システムに移行し、いかに運用していくべきかという主題を設定して、一貫した調査研究を実施した。特に国立大学法人等の法人化前後の経営行動と財務管理の変化、その背景としての高等教育財政制度や在学生・家計の負担の状況と今後のあり方などを主題として取り上げている。そして、国立大学法人等の経営・財務管理の改善に資するため、その成果情報を積極的に提供し、参考に供した。具体的な調査研究としては、以下の4つの研究プロジェクトを中心に展開した。

① 法人化前後における国立大学の資金の獲得・配分・利用状況に関する総合的研究

この研究は中期計画において特に重要なものと位置づけていた主題を取り扱っている。具体的には、法人化という制度変化が国立大学内部の資金配分方法にいかなる変化を及ぼしたかという点を中心に調査研究を進めた。

まず、法人化後との比較を前提として、平成16年3月に、全国立大学の学長と事務局長を対象として質問紙調査を実施し、1)新規概算要求プロセス、2)外部資金獲得に向けた取り組み、3)学内での資金配分方法、4)資金・資源の活用について、法人化前の経営・財務管理に関する実態を把握した（回収率：学長94.3%・事務局長89.8%）。こうした大学内部での財務管理・運営状況に関する詳細な実態は、この調査で始めて明らかになったものである。そして、この調査により収集された内部資金配分制度及びより広いマネージメント・システム全体の情報を実地に検証し、その実態を詳細に把握するために平成16年度中に広島大学、山口大学など4大学に対して訪問調査を実施している。上記の質問紙調査及び訪問調査の結果を分析した成果については、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』（平成16年8月）及び詳細分析を行った上での最終成果

報告書『国立大学財務・経営センター研究報告第9号 国立大学における資金の獲得・配分・利用状況に関する総合的研究』（平成17年6月）として刊行している。特に中間報告書の内容に関しては、『法人化と国立大学の財政・財務』と題したシンポジウムを平成17年3月26日に開催し、全国から国立大学等関係者95名が参加した。こうした刊行物や催しを通じた情報提供により、全国の国立大学法人等に法人化前の状況及び法人化後に予測される事態について知見を提供し、新しいマネージメント・システムの構築に向けて役立ててもらった。

なお、これらの報告書はウェブサイトで公表されており、特に最終報告書については、平成17年度だけで612件のダウンロード実績があった（平成18年度以降も平成20年度までに1,785件のダウンロード実績を記録している）。

次に、法人化前と比較して法人化後の国立大学法人等のマネージメント・システムがいかに変化しつつあるかということを追跡調査するため、平成18年1月に各国立大学法人の学長と理事を対象に質問紙調査を引き続き行った（回収率：97.7%）。この質問紙調査の実施に当たっては、法人化直後の個別大学における内部資金配分制度やマネージメント・システムの状況把握と法人側の情報ニーズや質問紙内容の適切さを確認するために、平成17年度に九州大学、岩手大学など全国4つの国立大学法人に対して訪問調査を実施している。質問紙の具体的な内容については、内部の資金配分システムの変化を把握するために、法人化前と共通する項目を含んだ財務管理についての調査を行うとともに、組織運営、人事管理、施設管理といった大学のマネージメント・システム全体への影響を把握できるものとした。この調査の結果については、基礎的な分析成果を『国立大学の財務・経営の実態に関する全国調査 中間報告書』及び『国立大学の財務・経営の実態に関する全国調査 中間報告書 別冊 自由回答の抜粋』（平成18年6月）としてとりまとめ、全国の国立大学法人等に配布し、各大学における法人化後のマネージメント・システム改革を他大学での動向と比較できる有用な資料として提供した。なお、この調査の結果については、各国立大学法人等はもとより、社団法人国立大学協会などからも問い合わせが多く、急遽刊行部数を増刷するといったことも行われた。特に社団法人国立大学協会から調査結果に対して高い関心が寄せられ、経営支援委員会の財務・施設小委員会（平成18年8月30日）及び人事・労務小委員会（平成18年9月14日）において内容の説明を別途実施している。また、文部科学省国立大学法人評価委員会においても、この調査結果が検討資料として俎上にのせられた。これらの報告書はウェブサイトで公表されており、平成18～20年度の合計で2,334件のダウンロード実績であった。

そして、上記の中間報告書刊行後もこの調査を通して得られた情報の詳細分析が進められた。特に質問紙の回答内容について、個別大学における現場実態を詳細に把握するため、平成18年度には東北大学、愛知教育大学など5大学への訪問調査を実施している。こうした研究の深耕を図った上で、その成果は最終報告書『国立大学法人の財務・経営の実態に関する総合的研究』（平成19年3月）としてまとめられ、全国の国立大学法人等に配布された。こうした類の法人化前後を通じた国立大学等のマネージメント・システムの変化を追った調査研究には例がなく、非常に貴重なデータ及びその分析結果を国立大学法人等に提供することが出来た。また、国立大学法人等の所管官庁である文部科学省にも政策判断資料の一端として、役立ててもらっている。ちなみに、この最終報告書はウェブサイトで公表されており、平成19～20年度の2年間だけで合計1,784件のダウンロード実績が確認されている。また、この最終報告書の研究内容を発展させた『国立大学財務・経営センター研究報告第10号 国立大学法人化後の財務・経営に関する研究』を別途平成19年12月に刊行しており、この報告書も全国の国立大学法人等に配布するとともに、ウェブサイトに公開している（平成19～20年度のダウンロード件数は1,259件）。さらに、上記の刊行物とは別途、平成19年3月10日に『国立大学の法人化は何をもたらしたか』と題したシンポジウムを開催し、全国から国立大学関係者等162名の参加者を得た。

このように、法人化前後を通じた国立大学等を取り巻く制度環境の変化と、法人におけるマネージメント・システムの変遷及び対応に関しては、他に類似するものない調査研究活動を進め、また全国の国立大学法人等、文部科学省、社団法人国立大学協会などの関係者に有益な情報を提供できたものと思われる。

② 国立大学法人における基盤的教育研究経費に関する研究

この調査研究プロジェクトは、平成18年度までの大学内部の資金配分に重点を置きマネージメント・システムの変遷を取り扱ったプロジェクトから課題を引き継いで行われているものである。

国立大学法人の基盤的資金は政府から交付される運営費交付金であるが、効率化係数や経営改善係数により年々削減がなされている。このようなマクロ的な財政制約は、当然、国立大学法人等の内部のマネージメント・システムにも影響を及ぼしており、マクロ的な財源配分のあり方とミクロ的な内部資源配分の整合性や業績を管理する上でのインセンティブ設定の問題を取り上げるために、平成19年度から「国立大学法人における基盤的教育研究経費に関する研究」をテーマとしたプロジェクトを開始した。具体的には、国公立大学予算の積算根拠に関する歴史的研究、現状の学内資源配分システムの動向を把握した上で「学生一人あたり教育費」や「教員一人あたり研究費」などの教育・研究の単位コスト（UNIT COST）を検討する実証的研究、政府予算・補助金の算出根拠に関する国際比較研究の3領域において研究を進めるとともに、これらを発展的に統合していく方針をとっている。以上を通じて、諸外国における大学に対する政府予算・補助金の決定方法の理論と実践から我が国に適用できる要素や、国立大学法人の単位コストと内部での効率的・効果的配分方法を明らかにするとともに、基盤的教育研究経費の概念を整理し、国立大学法人の基盤的教育研究にかかる必要額の算出方式を検討しようとするものである。

まず、マクロ面での調査研究の進捗報告は、後述の「(2) 内外の高等教育財政に関する調査研究活動」に譲るとして、ミクロ面の進捗については、以下のとおりである。まず歴史的研究については、戦前・戦後の大学内部資料における個別大学の予算積算根拠の調査を行い、また国内の実証的研究については、国立大学法人等の内部資源配分システムの詳細を把握するために、平成19～20年度に東京工業大学、茨城大学など計6大学を訪問して実態調査を行った。さらに、平成20年12月～平成21年2月にかけて、全国立大学法人の学長、財務担当理事、学部長を対象に質問紙調査を実施し、その中で組織面・財務面を中心としたマネージメント・システムの最新情報を収集するとともに、基盤的教育研究経費の内部配分方法、増減、過不足感などに関する設問への回答を得ている（学長・財務担当理事の回答回収率は100%）。この質問紙の設計に当たっては、平成15年度及び平成17年度に実施した調査との経年的な比較可能性を重視し、マネージメント・システムの変遷を見る上で重要な質問については前2回と同じ項目に対して回答を求めている。この調査の結果については、平成21年6月に中間報告書を刊行し、全国立大学に配布するとともに、平成21年度内に詳細分析結果を最終報告書として報告する予定である。最後に国際比較研究については、平成19～20年度に米国および英国の状況について詳しく調査を進めた。具体的には、ニューヨーク州立大学システム及びアルバニー校、カリフォルニア大学システム、テネシー大学及びテネシー州立大学、ミシガン州立大学の内部資源配分制度について、詳細な情報を把握するために訪問調査を行った。英国については、現在イングランド高等教育財政カウンシル（HEFCE）が英国の大学に導入を進めている原価計算システム（TRAC）の詳細内容と普及状況を確認するとともに、インペリアル・カレッジやユニバーシティ・カレッジ・ロンドンなどのマネージメント・システムにおける原価情報の活用を実地に調査した。ちなみに、英国の原価計算システム（TRAC）のマニュアルについては、HEFCEより翻訳出版権を取得し、日本語版を作成した。

こうした一連の調査研究に関する中間的な成果は、当センターの紀要『大学財務経営研究』における論文発表、高等教育学会や他の研究集会等での発表、当センター逐次刊行物及び外部刊行誌への寄稿を通して順次公表され、国立大学法人等の参考に供されている。特に平成19年度に英国ノッティンガム大学から招聘した外国人研究員（客員教授）とは、以下の共同研究を進めた上で、その成果を平成20年9月3日に「第5回公共部門改革における会計・監査・マネージメントに関する国際会議」（開催地：オランダ・アムステルダム）で発表した。具体的な内容は、理工系研究大学、研究総合大学、地方総合大学の3類型について、日本と英国の類似機関を抽出し、その内部予算制度の仕組みを詳細に相互比較したものである。公的資源への依存度や両国の組織文化の違いから、制度の相違に関する説明を試みたもので、参加各国の研究者から今後の研究に対する有益な示唆を得ることが出来た。なお、当該客員教授は平成21年3月に再来日し、意見・情報の交換を進めるとともに、今後継続していく共同研究の方向性について合意している。

③ 国立大学における授業料の設定等に関する研究

国立大学等の法人化により、各国立大学法人等は、法人化前は国が一律に設定していた授業料を、国が設定する範囲内で自由に決定できるようになった。授業料は、国立大学法人等の経営に大きな影響を与えるだけでなく、機会均等の確保や奨学金のあり方などにも関係し、様々な観点から多様な検討が求められる。つまり、大学という一機関のミクロの財務マネジメントに大きな影響を及ぼすとともに、マクロ的な政策目的に強くリンクしている訳である。このため、平成19年度から「パブリックセクターの高等教育機関における授業料の国際比較研究」を研究プロジェクトとして立ち上げ、ミクロ・マクロの両面からアプローチしている。具体的には、マクロ的な制度動向について米国及び欧州主要国と比較分析を行うとともに、各国立大学等の授業料水準に関する意思決定や明治期から現在に至るまでの授業料水準に関わる時系列的分析、授業料が大学のマネジメント・システムに与える影響の検討などを行い、日有効な知見を得ようとするものである。

研究に対するアプローチは、上記②と同じく歴史的研究、国内における実証研究、海外との国際比較研究の3領域で進行中である。そのミクロ面の研究経過について紹介すると、歴史的研究については、戦前からの私立大学授業料の推移等に関する先行研究の成果を検証している。また、国内の実証研究については、上記②でも紹介した質問紙調査（平成20年12月～平成21年2月実施）において、国立大学の学長、財務担当理事、学部長から授業料設定と学内の学生支援制度に関する現状と将来的方向性などについて回答を得た。さらに、平成19～20年度にかけて、大分大学、弘前大学など国内の3大学を訪問し、授業料の設定幅に対してどのように対応を考えているか、将来的な方向性を含めて実地のインタビュー調査を行った。そして国際比較調査については、平成19～20年度にかけて米国を主に調査し、ニューヨーク州立大学システム及びアルバニー校、カリフォルニア大学システム、テネシー大学及びテネシー州立大学、ミシガン州立大学の授業料水準や学生支援の最新動向やその決定メカニズムなどについて調査を行った。

本プロジェクトの中間的な成果も、当センターの紀要『大学財務経営研究』における論文発表、高等教育学会や他の研究集会等での発表、当センター逐次刊行物及び外部刊行誌への寄稿を通して順次公表され、国立大学法人等の参考に供されている。

④ 国立大学の施設整備方策に関する調査研究

国立大学法人等の施設は、その教育・研究を支える重要な基盤であり、堅固なマネジメント・システムのもとで着実な整備を行うことが必要とされる。しかし、現下の厳しい財政事情により、施設整備のためのマクロ的な予算は大幅に不足しており、学内のミクロ的な努力での対応が迫られている。こうした事情を鑑み、当センターでは国立大学法人等の施設整備状況や財源措置の動向について、継続的に調査研究を進めている。特に病院施設については、当センターが財政融資資金及び財投機関債資金を使用して財源措置の一端を担っている関係から、施設の整備手法や経常的なマネジメントのあり方及び財源措置と財務的影響度などを注視している。さらに、平成19年度からは、我が国の国立大学法人等の施設整備に関する財源確保やその配分方法の在り方、大学における施設マネジメントの在り方について重要な示唆を得る目的で、国内及び欧米の大学における実態調査を開始している。

具体的には、静岡大学、奈良教育大学など国内の6大学を訪問し、施設整備の現況と施設マネジメントの実践状況について実態調査を行った。また、米国及び英国を訪問し、関係行政機関から大学への施設整備予算の配分方法等について情報を収集するとともに、英国のインペリアル・カレッジやシェフィールド大学、米国のニューヨーク州立大学システム及びアルバニー校、カリフォルニア大学システム、テネシー大学及びテネシー州立大学、ミシガン州立大学などの個別大学を訪問し、各大学における施設整備資金の調達方法や執行方法、施設マネジメントの方策と実態等について調査を行った。

これらの調査結果については、平成20年5月14、15日に開催した『平成20年度第1回国立大学法人等の財産管理に関する研究協議会』において成果を発表し、また最終報告書については全国の国立大学法人等に配布して、参考に供した（当センターの紀要『大学財務経営研究』における論文発表も行われている）。

また、民間資金を活用した施設整備（PFI）の実態について、平成19年11月～12月にかけて4大学を訪問し、調査を行った。

上記①～④のプロジェクトについては、当センターの客員教授等、国内外の高等教育研究者及び特定領域の専門家の参加のもとに委員会等を編成し、協議を重ねながら共同研究も交えて実施した。

⑤ 大学内部のマネージメント・システムに関するその他の調査研究

上記に挙げた以外にも、大学の内部マネージメント・システムについては次のような調査研究を実施した。

まず、米国州立大学における先進的な学内資源配分システムとして注目されている、インディアナ大学の責任センター資金配分の調査を行った。この配分方式は、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・効果的な財務マネージメントが可能となるように設計されており、同方式の国立大学法人等への応用可能性について検討を進めた。そして、平成18年11月には、『米国州立インディアナ大学におけるRESPONSIBILITY CENTER BUDGETINGに関する事例紹介報告書』を刊行し、広く情報提供を行っている。

また、平成16～20年度の間米国のコロンビア大学、イタリアのカターニャ大学、ポルトガルのリスボン大学、ニュージーランドのオタゴ大学、中国の北京大学及び西安交通大学、デンマークのオーフス大学など、海外の個別大学に対して訪問調査を実施し、学内資源配分制度を中心としたマネージメント・システムについて最新情報の収集と分析を行い、当センターの紀要『大学財務経営研究』における論文発表などが行われた。

これらのほか、法人化後の国立大学等の新しいマネージメント・システム整備を支援するために、当センターでは『国立大学法人経営ハンドブック』（全3巻）を刊行しているが、内容の企画、編集委員会の議論取りまとめ、外部専門家との執筆内容の調整及び重要章の執筆などを実施した。

(2) 内外の高等教育財政に関する調査研究活動

中期計画

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、研究成果を公開し、関係者の参考に供する。

① 高等教育財政制度に関する国際比較研究－米国・英国－

米国及び英国の高等教育財政に関しては、当センターの法人化当初から積極的な調査研究を進めているが、両国の制度的な変化が速く、また米国は州ごとに制度を異にするため、継続的かつ広範な情報収集と分析が必要である。そこで、先述のプロジェクト研究（(1) ②及び③）においても、両国を対象としたミクロ的なマネージメント・システム以外にもマクロレベルの財政システムに関する国際比較研究を進めている。

まず、(1) ②に挙げた「国立大学法人における基盤的教育研究経費に関する研究」については、平成19年度に米国高等教育管理者協会(SHEEO)と共同で米国の州政府から州立大学への予算決定・配分方法に関する質問紙調査を行った。この調査の結果については、平成20年10月にはSHEEOから講師を招聘して、公開セミナーを開催し、全国の国立大学等関係者など51名が参加した。さらに、平成19～20年度に米国（ニューヨーク州、カリフォルニア州、テネシー州、ミシガン州）の州政府予算制度について州政府、関係機関や議会予算局への訪問調査を行い、別途マクロレベルの制度情報を入手している。米国の他にも、英国におけるHEFCEの教育交付金の配分メカニズムにおける原価情報の利用方法や研究評価制度(RAE)の改革とHEFCEの研究資金配分への影響、デュアルサポートシステムの今後について訪問調査を実施し、詳細な情報を得ている。

次に、(1) ③に挙げた「パブリックセクターの高等教育機関における授業料の国際比較研究」については、平成19～20年度に上記と同じく米国（ニューヨーク州、カリフォルニア州、テネシー州、ミシガン州）の州政府に訪問調査を行い、授業料水準の最近の動向やその決定メカニズムなどについて情報を収集した。

上記のマクロ的な高等教育財政に関する国際比較研究についても、当センターの紀要『大学財務経営研究』における論文発表、高等教育学会や他の研究集会等での発表、当センター逐次刊行物及び外部刊行誌への寄稿を通して順次公表され、国立大学法人等の参考に供されている。特に平成20年11月7日には、米国高等教育研究学会第33回大会（開催地：フロリダ州ジャクソンビル）に参加し、日本

の国立大学法人制度における財政制約の影響について発表を行うとともに、米国の研究者から研究上有益な示唆を得た。さらに、この学会への参加を通して、米国の高等教育財政について、情報を入手し、また研究人脈の拡大を図った。なお、この学会での発表論文は、米国教育省のERICデータベースに登録されている（論文番号：ED504713）。

② 海外の高等教育財政に関する個別調査研究

1990年代の終わりから爆発的な拡大を遂げた中国の高等教育財政に関しては、次のような調査研究活動を行っている。まず、平成18年度は、北京大学・東京大学共催の「日中高等教育財政シンポジウム」（平成18年9月17～18日）において日本の高等教育財政制度について研究発表を行い、北京大学中国教育財政科学研究所及び中国国内の主要高等教育機関の要職者と交流を深め、将来の研究交流に向けた人脈形成を行った。このシンポジウムの発表内容については、他の高等教育財政関連論文とともに『高等教育規模拡大過程中的財政体系：中日比較視角』（教育科学出版社）として、平成20年6月に中国において出版された。

また、平成19年5月31日～6月6日にかけて当センターの独自訪問調査を行い、従来あまり情報が入手できなかった省レベルの教育政策についても調査を実施した。さらに、平成19年8月に中国の新疆師範大学で開催された「第3回日中高等教育フォーラム」に参加し、報告を行うとともに、中国の高等教育関係者と研究交流を行った。

平成20年5～7月には、北京大学教育学院から外国人研究員（客員教授）を招聘し、3か月にわたり共同研究を進めた。具体的には、中国における大学の資金調達状況について、銀行借入の利用促進を政策的に推し進めた経緯とその結果に関する実証的な研究を行い、当該外国人研究員による講演会（参加者24名）を開催した。この研究成果については、当センターの紀要『大学財務経営研究』において論文が発表される。さらに、平成21年1月には、当センターの開催した国際シンポジウムにおいて、北京大学中国教育財政科学研究所長を招聘し、近年の中国国立大学への資金配分メカニズムの変更、学生支援政策の転換、今後予定されている中長期計画の内容などについて情報提供を受け、研究交流を行っている。このように、変化しやすい中国の動向については、常に最新情報の収集に努めている。

上記に挙げた中国の他にも、平成16年度にはポルトガルにおける国立大学への財源措置改革、平成18年度にはニュージーランドにおける教育目的政府資金配分方法の改革と業績ベース研究資金の導入、フィンランドにおける公務員教員の業績給導入や財政データベース（KOTA）の活用方法、デンマークにおけるタクシーメーター・システムと呼ばれる学生習熟度に基づく資金配分と競争的研究資金配分方法の改革などについて、継続的な情報収集を現地調査も交えて行っている。こうした各国の調査結果についても、当センターの紀要『大学財務経営研究』における論文発表、高等教育学会や他の研究集会等での発表、当センター逐次刊行物及び外部刊行誌への寄稿を通して順次公表され、国立大学法人等の参考に供されている。

③ 国立大学等の財政制度に関する歴史的研究

国立大学等の財政制度に関しては、当センターの法人化当初から積極的な調査研究を進めており、特に特別会計時代の積算校費制や科学研究費補助金の推移等について、遡及的な情報収集と政策的動向との関連を分析してきた。そして、先述のプロジェクト研究（(1)の②及び③）においても、ミクロ的なマネージメント・システム以外にもマクロレベルの財政システムに関する歴史的研究を進めている。

まず、(1)②に挙げた「国立大学法人における基盤的教育研究経費に関する研究」については、旧・文部省会計課担当者から国立大学に対する国の予算制度の歴史の変遷に関する情報収集を行うとともに、戦後の積算校費単価の移り変わりとそのもとになった国会審議過程の議事録収集、旧・文部省が終戦直後に実施した大学等研究費の実態調査結果などの統計資料・文献等を幅広く収集した。次に、(1)③に挙げた「パブリックセクターの高等教育機関における授業料の国際比較研究」については、国立大学授業料の時系列分析について、戦後の推移とその変動のもとになった国会審議過程の議事録や関連資料の収集を進め、一次的な情報の整理を行った。

上記のマクロ的な高等教育財政に関する調査研究についても、当センターの紀要『大学財務経営研究』における論文発表、高等教育学会や他の研究集会等での発表、当センター逐次刊行物及び外部刊行誌への寄稿を通して順次公表され、国立大学法人等の参考に供されている。

④ 高等教育機関設置形態に関する国際比較研究

高等教育機関の設置形態に関する調査研究については、日本の国立大学等法人化のデザインを継続的に検証するという意味で、当センターの法人化当初から積極的な調査研究を進めている。特に国立大学法人等の第1期中期目標期間終了に際して、現行法人制度の国際的見地からみた位置づけを再確認し、今後の制度的発展に向けた議論に資するため、平成21年1月に先導的・大学改革推進委託事業を受託し、米国、英国、ドイツ、フランス、オーストラリア、中国、韓国と我が国との比較を通じた大学の設置形態に関する調査研究に着手した。この調査計画は、平成21年度を含めた2年度にわたるものとなっており、平成20年度については、調査対象国を韓国として研究を進め、中間的な報告書をまとめた。

⑤ 高等教育財政の世界的動向に関する調査研究

高等教育を取り巻く財政制度は、世界各国で多様な様相を見せており、また変化のスピードが速い。当センターも法人化当初から積極的かつ継続した情報収集と分析、その結果の公表に努めている。

特に1980年代から過去20年余りにわたり行われてきた世界的な高等教育システムの改革、具体的には「政府の規制緩和」「政府と組織のガバナンス変革」「ニューパブリック・マネージメントの導入」などの成果と現状について、先進各国の知見を交換し、今後の方向性を話し合うために、平成21年1月26日に国際シンポジウム『高等教育システムの改革とその結果』を開催した。具体的には、米国、ポルトガル、デンマーク、オーストラリア、中国から国際的に著名な研究者と実務家を招聘し、各国・地域の高等教育システム改革の経過と現状を発表してもらうとともに、当センターの教育研究職員を交えたパネルディスカッションで論議を深めた。全国の国立大学等関係者など117名の参加を得て、国際的な見地から見た高等教育財政のあり方等について情報発信を行うことが出来た。なお、このシンポジウムの結果については、当日配付資料、個別発表内容及びパネルディスカッションにおける討議内容を報告書にまとめ、全国の国立大学法人等に配布し、参考に供した。

(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

中期計画

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を以下の計画により行い、関係者の参考に供する。

平成16年度 予備的検討

平成17年度から平成19年度 資料収集及び分析

平成20年度 報告書に取りまとめ、関係者の参考に供する。

① 関係資料の収集

国立大学法人等の各年度決算財務諸表などをもとに分析を行い、その結果を報告する『国立大学の財務』と題した刊行物を平成17年度から継続的に刊行している。また、この刊行物の発行及び国立大学法人等の経営状況に対する継続的な分析を行うため、平成16～19年度の国立大学法人等の財務諸表及びその附属明細書、その他の財務資料（予算、収支計画及び資金計画など）、事業報告書、業務実績に関する報告書などの収集を進め、順調にデータの蓄積を行った。

② 国立大学法人の財務・経営に関する分析

上記①で収集した財務諸表等の分析については、『国立大学の財務』の取りまとめ方針を検討する会議（国立大学法人財務分析研究会）を公認会計士、会計研究者、大学実務者、当センター客員教員を交えて開催し、議論を深めている。こうした会議での検討と併行して、全体の編集方針及び財務・経営に関する分析指標群（財務の健全性・安定性、活動性、発展性、効率性及び収益性）の選定と研究開発を平成16～20年度にかけて継続してきた。

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から得られる財務情報等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ている。そして、予算・決算分析については、（1）国立大学法人全体、（2）特性別区分別／規模区分別グループ、（3）個別大学のそれぞれについて実施している。

毎年度、国立大学法人会計基準の改定等に伴い、各年度で経年変化分析等に必要な対応を行うとともに、分析方法の充実等を継続的に図っている。例えば、平成19年度決算を扱った平成20年度の取り組みでは、国立大学法人等の損益計算書を企業会計ベースに直した場合の損益状況の試算・分析やリーダーチャートを用いた財務分析方法の例示などを行っている。

報告書の取りまとめ及び関係者への提供については、中期計画上、平成20年度に行う計画であったが、平成17年度から『国立大学の財務』として毎年度報告書を刊行しており、平成20年度版までに4冊の刊行を行った。この報告書は、国立大学法人等への配布を通じて、各大学内部での財務分析などに際して参考資料として使用されている。また、『国立大学の財務』刊行の際には内容の詳細説明を行うセミナーも開催しており、直近の平成21年3月25日開催セミナーでは、全国の国立大学法人等関係者他156名の参加を得た。

さらに、例年、社団法人国立大学協会主催「マネージメントセミナー」（平成18年度まで当センターとの共催で実施）において国立大学法人の財務状況に関する講演講師を務めるとともに、個別大学からの依頼に応じて財務分析等を行っている。

（4）IMHE事業等への参加

中期計画

- 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。

① OECDの高等教育マネージメント研究事業（IMHE）への参加等

当センターでは、法人化以前からOECDの高等教育マネージメント研究事業（IMHE）及び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を共有し、解決への方策を探っていくものである。当センターは、当該プロジェクトの日本代表機関であり、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。また、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い、『大学経営危機への対処 第1巻』（平成17年6月）及び『同 第2巻』（平成18年3月）を刊行し、全国の国立大学法人等に配布されている。この2冊の刊行物は、先進各国の高等教育財政の現状や機関経営の実態を伝えており、また効果的な大学経営のあり方、コスト削減方法、自己収入増加方策などについての具体事例も記載されている。法人化後間もない国立大学法人等の関係者に対して、有用な知見を広めることが出来たものと思われる。なお、この刊行物については、ウェブサイトでも公開されており、平成17年2月以降、平成20年度末までに2,666件のダウンロードが確認されている。

また、OECDによる我が国の高等教育に関するレビュー調査に対して対応を行った（平成18年5月16日）。当センターは、IMHE会員として定期的にIMHE主催会議に参加し、先進諸国の高等教育関係者との協力関係を維持している。直近では、平成20年5月に、フィンランド・ヘルシンキで開催された高

等教育機関の施設マネジメントに関する会議に参加し、各国の施設整備の状況について情報交換を行った。また、同年6月には、アイスランド・レイキャビックで開催されたIMHE会議に参加し、高等教育機関の統合再編とイノベーションの促進、財政・経営の問題について研究交流を行っている。

② 諸外国の高等教育関連機関との研究交流等

当センターは、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、国立大学協会及び当センターが参加、英国側は教育訓練局（当時）、HEFCE、ブリティッシュ・カウンシル、英国大学協会が参加）に法人化前から参加しており、平成16年6月7日開催「日英高等教育に関する協力プログラム公開フォーラム」、平成17年2月1日「英高等教育に関する協力プログラムポリシーフォーラム」、平成18年2月2日「日英高等教育に関する協力プログラム 京都フォーラム2006」などの活動に協力した。

この他にも米国の大学経営管理者協会（NACUBO）や高等教育研究学会（ASHE）の会員として、同国の大学における財務経営改革動向の最新情報を収集し、学術・実務両面における研究の最先端を注視している。また、同じ米国の SHEEOや高等教育マネジメント・システムセンター（NCHEMS）とも緊密な関係を保持し、研究面での交流を行っている。さらに、欧州においては、欧州大学協会（EUA）の総会に定期的に参加し、欧州高等教育圏構想（ボローニャ・プロセス）の進捗等に関する実態調査を進めるとともに、欧州の諸大学の学長等トップとの交流を深めている。直近では、平成21年3月にチェコのプラハで開かれた総会に出席し、大学の役割の多様化に対する分析方法や財務的持続可能性を担保するための会計システムなどについて、欧州の大学管理者、研究者、コンサルタント等と幅広く意見交換を行った。

上記のような研究交流や人的ネットワークの拡大及び情報収集は、日本の国立大学法人等を取り巻くマクロ的財政環境とミクロのマネジメントのあり方を検証する際に有意義なものであり、研究活動に生かすとともに、適宜、様々な媒体を利用して国立大学法人等に情報発信を行っている。

③ 海外におけるシンポジウムの共催と研究交流

当センターが毎年度招聘している外国人研究員（客員教授）とは、帰国後も緊密に研究上の連携をとり、平成18・19年度には過去の外国人研究員の母国においてシンポジウムを開催し、研究交流を深めている。

まず、平成18年度には、ニュージーランドのオタゴ大学との共催で国際シンポジウム「大学マネジメント」（平成18年7月28日・オタゴ大学）を開催し、当センターからは、日本の国立大学の目標管理型マネジメントの課題と国立大学法人の財務分析結果などについて報告を行った。ニュージーランド側は、同国教育省及びオタゴ大学関係者が参加し、意見交換を通して交流協力関係を深めた。

次に、平成19年度にフィンランドのタンペレ大学と共催で、国際シンポジウム「フィンランドと日本の大学改革」（平成19年10月8日）を開催した。内容的には、両国の大学改革の進展を概観した上で、ガバナンス、財務、評価などのテーマごとに、政府の政策展開および個別大学の取り組み等の紹介と研究交流を行った。特に、機関統合が進み、法人化を控えた同国の高等教育セクターとの意見交換により、日本の国立大学法人等の今後を考える上でも、有益な示唆を得ることができたと思われる。ちなみに、このシンポジウムの発表論文は、当センターの丸山文裕教授とタンペレ大学のティモ・アレバラ博士（当時）が編者となり『UNIVERSITY REFORM IN FINLAND AND JAPAN』としてタンペレ大学出版から平成20年5月に書籍として刊行された。

さらに、同年度に台湾師範大学で開催された会議「東アジアの大学院教育の発展と質の保証」（平成19年12月21日）に出席し、日本の大学院教育の現状について報告するとともに、東アジア諸国の大学院教育の課題について意見交換を行った。

このように、外国人研究員の招聘による地道な人的ネットワークの構築を行い、国内での研究成果の海外発信や海外の最新動向に関する情報の入手を可能とし、適宜、国立大学法人等に対して情報を提供している。

④ 外国人研究員（客員教授）の招聘

外国人研究員（客員教授）を毎年度1名招聘しており、滞在期間中に共同研究を進め、研究成果については講演会で発表するとともに、翌年度の当センター紀要に論文を発表している。当センター法人化後は、平成16年度ニュージーランド、平成17年度ポルトガル、平成18年度フィンランド、平成19年度英国、平成20年度中国から高等教育研究者等を招いており、平成21年度はノルウェイからの招聘を予定している。こうした一線級の研究者の招聘は、当センターの研究活動に対する刺激となり、国立大学法人等に提供される研究成果の質的向上に寄与している。

（5）調査研究成果の公開

中期計画

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・財務研究会を年5回程度、シンポジウムを年1回、講演会を年2回程度開催し、また、研究紀要を年1回、研究報告などを随時刊行する。

① 高等教育財政・財務研究会

高等教育財政・財務研究会は、参加者のニーズに応じて適時適切な内容を設定し、かつ土曜日開催として参加しやすくするなど工夫して実施しており、その評価は高く、時宜を得た内容を提供している。平成16～20年度にかけて、各年度5回開催している。なお、年度ごとに統一テーマを設定しており、直近の平成20年度は「国立大学と社会の関わり」をテーマとした。年平均約270名の延べ参加者数を得ている。

② シンポジウム

外部の研究者等からの知見等を得ることなどを目的として毎年シンポジウムを開催している。テーマと開催日は、以下のとおりである。

- 平成16年度『法人化と国立大学の財政・財務』（平成17年3月26日・参加者95名）
- 平成17年度『国立大学の財務と経営－財務情報をいかに活用するか』（平成18年2月21日・参加者166名）
- 平成18年度『国立大学の法人化は何をもたらしたか』（平成19年3月10日・162名）
- 平成19年度『英国大学の資金配分と施設整備－シェフィールド大学の事例に学ぶ』（平成20年2月18日・参加者173名）
- 平成20年度『高等教育システムの改革とその結果』（平成21年1月26日・参加者117名）

なお、この他にも平成17年9月19・20日には、東京大学との共催で『高等教育の市場化－趨勢・問題・展望』と題した国際シンポジウムを開催した。また、平成18年2月28日には、ドイツ大学学長会議と国公立大学団体国際交流担当委員長協議会が共催した日独大学セミナー『日独大学改革－成果と展望－』において、日本の高等教育におけるファンディングと経営改革について日本側を代表して報告を行った。

③ 講演会

海外における高等教育の財政・財務に関する最新状況を捉えるため、外部の研究者や本センターの外国人研究員（客員教授）による講演会を年2回以上開催してきた。年平均約60名の延べ参加者数を得ている。

④ 研究紀要

センターの専任教員及び客員教員の研究論文を中心として、平成16年度以降、毎年、研究紀要『大学財務経営研究』を刊行している（平成20年度までに第1～5号を刊行）。また、国立大学法人化の内容とその結果についての英文論文を集め、『JAPANESE NATIONAL UNIVERSITY REFORM IN 2004』を

研究紀要特別号として、平成20年6月に刊行している。

なお、研究紀要は当センターのウェブサイトでも公開されており、ダウンロード数をカウントし始めた平成18年度が1,977件（第1～3号総計）、平成19年度が3,261件（第1～4号総計）、平成20年度が4,461件（第1～5号総計）となっており、国内の高等教育関係者及び研究者から多数のアクセスを受けている。

⑤ 研究報告等

研究紀要の他には、すでに紹介した中間報告書『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』、『国立大学の財務・経営の実態に関する全国調査 中間報告書』及び『国立大学の財務・経営の実態に関する全国調査 中間報告書 別冊 自由回答の抜粋』、『国立大学法人の財務・経営の実態に関する総合的研究』、国立大学財務・経営センター研究報告第9号及び第10号、『大学経営危機への対処 第1巻』及び『同 第2巻』、『国際シンポジウム 高等教育システムの改革とその結果 報告書』、『原価計算への透明性アプローチ（TRAC）マニュアル』などを適宜刊行しており、その他にも世界銀行のレポートの翻訳である『高等教育財政におけるイノベーション 配分メカニズムの比較評価』を平成19年12月に刊行し、全国の国立大学法人等に配布している。

こうした刊行物は、ほぼすべてウェブサイト上で公開しており、研究紀要を除いたダウンロード数は、カウントし始めた平成18年度が5,753件、平成19年度が10,710件、平成20年度が14,255件となっており、毎年大幅にアクセス数が伸びている。

⑥ 基盤的調査研究の成果

その他、教育研究職員による基盤的調査研究が行われ、著書、審査付き論文、雑誌・報告書論文、翻訳、学会発表、講演会・シンポジウム等における発表などを通して、国立大学法人等への成果の発信が行われている。

⑦ 社会貢献

高等教育財政・財務に関連して文部科学省等の審議会・研究会に学識経験者として参加し、社会貢献の役割を積極的に果たした。主なものは以下のとおり。

天野郁夫※1：文部科学省中央教育審議会大学分科会臨時委員（平成16年4月～18年3月）

山本 清：文部科学省国立大学法人評価委員会臨時委員（平成16年4月～現在）

丸山文裕：文部科学省「特色ある大学教育支援プログラム」審査部会委員（平成16年4月～20年3月）

文部科学省「質の高い大学教育推進プログラム」審査部会委員（平成20年4月～現在）

文部科学省中央教育審議会専門委員（平成20年5月～現在）

水田健輔：文部科学省PFI関連委託調査事業有識者会議委員（平成18年度・平成20年度）

文部科学省国立大学法人等PFI検討会協力委員（平成19年度）

島 一則※2：日本学生支援機構客員研究員（平成17年4月～現在）

※1）平成18年3月退職

※2）平成19年9月退職

5 財務・経営に関する研修及び情報提供等

中期目標

5 財務・経営に関する研修及び情報提供等

国立大学法人等は、法人化を契機に、財務システムの弾力化が図られ、自主性・自律性の下、自らの経営責任が問われるとともに、財務・経営などに関する透明性の確保、社会への積極的な情報提供など国民に対する説明責任が生じることから、財務・経営の改善に資するための支援事業を次のとおり実施する。

なお、支援事業の実施に際しては、国立大学法人等が求めるニーズを的確に把握し、企画を行う。

(1) セミナー・研修事業の開催・実施

中期計画

5 セミナー・研修事業の開催・実施

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・研修事業を計画的に開催、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。

セミナー・研修事業の実施に際しては、毎年度平均で参加者の8割程度が満足するよう努め、アンケートの結果は毎年度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。

なお、本セミナー・研修事業は、平成19年度以降は実施しない。

セミナー・研修事業の実施については、中期目標、中期計画の趣旨に沿い、受講対象者を含めた企画委員会において、受講対象者の意向を十分踏まえた上で企画し、以下のセミナー・研修を実施し、多数の参加者があった。

また、これらのセミナー・研修については、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たが、その結果、いずれのセミナー・研修とも満足度は高く(平成16年度～18年度平均満足度：94%)、参加者のニーズに対応した内容だった。

なお、本セミナー・研修事業については、『『独立行政法人国立大学財務・経営センターの主要な事務及び事業の改廃に関する勧告の方向性について』における指摘事項を踏まえた見直し案(平成18年12月15日文科科学省)』に基づき、平成19年3月をもって、廃止した。

【平成16年度】

- ①大学トップマネジメントセミナー(参加者数148名)
- ②国立大学病院経営セミナー(参加者数144名)
- ③大学財務・経営セミナー(参加者数 人事・労務の部197名、財務・会計の部192名)
- ④大学職員マネジメント研修(参加者数106名)

【平成17年度】

- ①大学トップマネジメントセミナー(参加者数165名)
- ②国立大学病院経営セミナー(参加者数170名)
- ③大学マネジメントセミナーⅠ(参加者数 人事・労務の部170名、財務・会計の部167名)
- ④大学職員マネジメント研修(参加者数286名)

【平成18年度】

- ①大学マネジメントセミナー(財務・経営戦略編)(参加者数154名)
- ②国立大学病院経営セミナー(参加者数175名)
- ③大学マネジメントセミナー(財務・会計編)(参加者数184名)
- ④大学職員マネジメント研修(参加者数218名)

中期目標

- ① 社団法人国立大学協会との連携の下に、法人の役職員等のマネジメント能力と専門性の涵養、向上に努めるため、役職員等を対象としたセミナー・研修を積極的に行う。
なお、本セミナー・研修は、平成19年度以降は実施しない。

中期計画

- 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、毎年1回程度実施する。

I. 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を対象に、国立大学法人等のマネジメントについての的確な情報の提供と専門的助言を行うとともに、諸課題について情報・経験を交流し、各大学における検討を深めることを目的として実施した。

実施に当たっては、企画委員会における受講対象者の意向やアンケート調査の結果を踏まえ企画を行った。

【平成16年度】

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て実施した。

【平成17年度】

財務・経営面での直面する具体的課題とともに、法人化後1年の財政・財務の検証を中心とした内容で実施した。

【平成18年度】(大学マネジメントセミナー(財務・経営戦略編))

特に財務戦略、人事・組織、外部資金の活用を中心に、法人化のメリット、問題点、経営上の課題や今後向かうべき方向性などについての討議等を目的として実施した。

II. 国立大学病院経営セミナー

学長、役員、事務局長、財務部長、病院長等を対象に、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。

実施に当たっては、企画委員会における受講対象者の意向やアンケート調査の結果を踏まえ企画を行った。

【平成16年度】

附属病院の経営責任者等が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ることを目的として実施した。

【平成17年度】

収支規模等において最大の組織である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。

【平成18年度】

「経営者向けプログラム」(1日目)と「実務者向けプログラム」(2日目)の2部構成とした。また、幅広い参加を促すため、どちらか1日のみの参加や、グループ別討議または講義のみの聴講も可能とするなどの参加形態を取り入れて実施した。

中期計画

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・経営についての的確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、毎年1回程度実施する。

国立大学法人等の担当理事、事務局長、担当部長を対象に、国立大学法人等の財務及び経営に関する基本的知識の習得と実践的な経営能力の涵養を図ることを目的として実施した。

実施に当たっては、企画委員会における受講対象者の意向やアンケート調査の結果を踏まえ企画を行った。

【平成16年度】（大学財務・経営セミナー）

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。

【平成17年度】（大学マネジメントセミナーⅠ）

「人事・労務の部」（1日目）と「財務・会計の部」（2日目）の2部構成で実施した。

【平成18年度】（大学マネジメントセミナー 財務・会計編）

国立大学法人化3年目という状況を考慮しつつ、国立大学法人等の事例紹介や前年度決算の概要説明、財務分析の活用方法など実践的な内容で実施した。

中期計画

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、段階的に毎年1回程度実施する。

1. 大学職員マネジメント研修

国立大学法人化等の財務担当課長等及び財務担当者を対象とし、国立大学法人等の財務管理等に関する専門知識の向上を図ることを目的とし実施した。

実施に当たっては、企画委員会における受講対象者の意向やアンケート調査の結果を踏まえ企画を行った。

【平成16年度】

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した。

【平成17年度】

国立大学法人化後初めての決算業務を経験し、明らかとなった問題点や課題に対応し、実務担当責任者である財務担当課長と実務担当者である係長等が互いに認識を深め、課題等を克服するとともに、研修で受けた内容を各国立大学の実務担当者に普及することをねらいとし、民間実務者からの解説を含めより実務に役立つ、実践的な内容として実施した。

【平成18年度】

講義、実践事例の発表に加え、新たに分科会を導入し、決算規模別に実務に役立つ実践的な内容での討議を行った。また、実務に直結したテーマとして、文部科学省学術研究助成課からの科研費の不正使用防止への取組に関する説明を加えるなど実務型のプログラムとして実施した。

(2) 財務・経営の改善に関する情報提供等

中期目標

- ② 国立大学法人等の財務及び経営の改善に資するため、刊行物、説明会・シンポジウム、講演会などを通してマネージメントに関する情報提供を積極的に行う。

中期計画

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

- 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等に提供する。
- 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、参考事例、基本資料等からなるガイドブックを平成16年度の早期に作成、配付し、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・講演会などを毎年1回程度開催する。

① 財務・経営に関する調査研究成果の提供

研究紀要「大学財務経営研究」を毎年度刊行し、各国立大学法人等へ配布するとともに、センター主催の諸会議・研究会においても配布し、希望者には随時送付した。

また、当センターウェブサイトにて電子媒体（PDF）を掲載した。

《配布件数》平成21年3月31日現在

平成16年度「大学財務経営研究第1号」	647冊
平成17年度「大学財務経営研究第2号」	632冊
平成18年度「大学財務経営研究第3号」	575冊
平成19年度「大学財務経営研究第4号」	392冊
平成20年度「大学財務経営研究第5号」	386冊
合計	2,632冊

② 「国立大学法人経営ハンドブック」の作成・配布

法人化後の各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、国立大学法人の役職員、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」でその内容を検討し、第1期中期目標期間において「国立大学法人経営ハンドブック（第1集～第3集）」を刊行し、各国立大学法人等へ配布した。

《刊行・更新》

平成16年5月：第1集（第2章及び第3章除く）	刊行
平成16年10月：第1集 第2章及び第3章	刊行
平成17年3月：第1集 第10章「監査」	改訂
平成18年1月：第2集	刊行
平成20年3月：第3集	刊行
平成21年1月：第3集	改訂
平成21年3月：第3集 第10章	刊行

《配布件数》平成21年3月31日現在

平成16年度「国立大学法人経営ハンドブック第1集」	600冊
平成16年度「国立大学法人経営ハンドブック第1集（縮刷版）」	875冊
平成17年度「国立大学法人経営ハンドブック第2集」	1,014冊
平成19年度「国立大学法人経営ハンドブック第3集」	1,088冊
平成20年度「国立大学法人経営ハンドブック第3集追録」	1,034冊
合計	4,561冊

③ 「国立大学の財務」の刊行・提供

平成17年度より、各国立大学法人の前事業年度に係る財務諸表等の集計・分析結果を取りまとめた

「国立大学の財務」（平成17年～20年度版）を毎年度末に刊行し、各国立大学法人に提供した。

また、冊子の刊行に伴い、国立大学法人の関係者等を対象に、セミナー・シンポジウム等を開催し、その内容について研究部の教員から詳細に解説した。

《配布件数》平成21年3月31日現在

平成17年度「国立大学の財務」（平成17年度版）	1,652冊
平成18年度「国立大学の財務」（平成18年度版）	1,628冊
平成19年度「国立大学の財務」（平成19年度版）	1,350冊
平成20年度「国立大学の財務」（平成20年度版）	932冊
合計	5,562冊

④ 「国立大学法人等財務管理等に関する協議会」の開催

国立大学法人等における財務・経営に関する情報の提供・交流のために、各国立大学法人の財務担当部課長を対象にした「国立大学法人等財務管理等に関する協議会」を平成16年度は2回、平成17年度からは年1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や国立大学法人からの財務に関する課題処理等の事例紹介を行うなど情報提供・交流を行った。

⑤ 「国立大F&Mマガジン（メールマガジン）」の発刊

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活動の一環として、各種事業イベント案内、文部科学省からの情報、大学における経営実績レポート、経営相談Q&A情報等をタイムリーに提供することを目的に平成18年5月より「国立大F&Mマガジン」を月1回程度発刊している。

また、バックナンバー等をウェブサイトに掲載するとともに、読者の関心の高い特別寄稿等については、別途取りまとめて掲載し、広く普及に努めた。

《発刊数：平成18、19、20年度各13回 計39回 配信件数：2,556件（平成21年3月末現在）》

(3) 財務・経営の改善に関する協力・助言

中期目標

- ③ 国立大学法人等に対する財務・経営に関し協力・助言を行う。

中期計画

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。

I. 事例募集窓口・経営相談窓口等の開設による情報提供・相談等

平成16年度から経営改善方策に係る事例募集・照会のウェブサイトを設け、平成21年3月末現在、16件の事例を掲載している。

国立大学法人等からの相談については、随時、個別の案件としてウェブ上の相談用窓口フォームや電話等により受け付け、関係機関等とも連携して対応した。

また、平成19年度からは、若手職員勉強会、契約手法改善（検討WG）WS、医事WS参加者によるメーリングリストを作成し、相談、情報提供、情報交換等に活用した。

《平成19年度：勉強会・WSメーリングリストの活用による相談等件数 287件》

《平成20年度：勉強会・WSメーリングリストの活用による相談等件数 246件》

II. 経営相談室の設置による経営相談事業の実施（平成18年度～平成20年度）

経営相談室の設置による経営相談事業については、実務の現場で活躍する各国立大学法人等の部・課長等を、平成18年度から経営相談室の財務経営支援研究会もしくは病院経営支援研究会の調査・相談員として委嘱し、それぞれの研究会において、国立大学法人等の現場で直面している問題の解決や業務の改善に資するため、先進事例の収集、国立大学法人等の職員自ら企画・実施する勉強会の開催等の活動を展開した。

《財務経営支援研究会調査・相談員：平成18年度 24名、平成19年度 23名、平成20年度 19名》

《病院経営支援研究会調査・相談員：平成18年度 18名、平成19年度 22名、平成20年度 21名》

① 財務経営支援研究会

a. 取組事例の情報提供（平成18年度～平成20年度）

各国立大学法人の先進事例等の取組事例を取りまとめ情報提供するために、実績報告書から抽出作業を行い、「国立大学法人財務・経営に関する取組事例」として平成17事業年度～平成19事業年度分について、ウェブサイトに掲載した。

さらに、先進事例等について調査・相談員による各国立大学法人への訪問調査を行い、調査結果について取りまとめ、ウェブサイトに掲載した。

《訪問調査事例数：平成18年度 5例、平成19年度 14例、平成20年度 5例》

b. 国立大学法人若手職員勉強会の開催（平成19年度～平成20年度）

経営相談事業の一環として、国立大学等の経営向上及び継続的な発展を支援することを目的として、国立大学法人等の若手職員を対象とした勉強会を開催した。現場職員自らが企画・立案し、グループワーク等を中心に活発な議論等が行われた。

さらにフォローアップとして、平成20年度は分科会等の討議結果を取りまとめ、ウェブサイトに掲載するとともにその成果をリーフレット「国立大学職員の目指すべき方向」に取りまとめた。

《平成19年度開催日：平成19年11月19日～20日 参加者数等：国立大学 79名》

《平成20年度開催日：平成20年11月17日～18日 参加者数等：国立大学、大学共同利用機関、国立高等専門学校機構、国立大学協会、文部科学省 151名》

c. アンケート調査の実施（平成20年度）

各国立大学法人において今後の業務に資する情報となることを目的とし、大学経営における先進的取り組みに関するアンケート（資金運用・宿舍）を、各国立大学法人を対象に実施し、73大学（回答率84%）より回答を得た。

調査結果については定量的データに加工し、回答をいただいた国立大学法人へ情報提供することとした。

d. 国立大学法人係長クラス勉強会の開催（平成20年度）

経営相談事業の一環として、実務面でのリーダーとして一層の資質向上及び企画力・判断力を備えることが重要である国立大学法人等の係長クラスを対象とした勉強会を開催した。

現場の係長自らが企画・立案し、グループワーク等を中心に活発な議論等が行われた。

さらにフォローアップとして、グループワークの討議結果を取りまとめ、ウェブサイトに掲載した。

《開催日：平成21年2月24日～25日

参加者数等：国立大学、大学共同利用機関、国立高等専門学校機構 84名》

② 病院経営支援研究会

a. 取組事例の情報提供（平成19年度～平成20年度）

各国立大学附属病院の先進事例等の取組事例を取りまとめ情報提供するために、各国立大学附属病院より先進事例等について推薦いただき、取りまとめ結果を情報提供した。

さらに、取りまとめた事例の一部について調査・相談員による各国立大学附属病院への訪問調査を行い、調査結果をウェブサイトに掲載した。

《訪問調査事例数：平成19年度 16例、平成20年度 12例》

b. 国立大学附属病院若手職員勉強会の開催（平成19年度～平成20年度）

経営相談事業の一環として、モチベーションの向上、スキル向上、人脈ネットワークの構築等、国立大学附属病院の活性化を目的として、国立大学附属病院の若手職員を対象とした勉強会を開催した。

病院の若手職員自らが企画・立案し、グループワーク等を中心に活発な議論等が行われた。

さらにフォローアップとして、平成20年度は各ワークショップの討議結果を取りまとめ、ウェブサイトに掲載した。

《平成19年度開催日：平成19年11月27日～28日 参加者数等：国立大学附属病院、文部科学省 78名》

《平成20年度開催日：平成20年11月25日～26日 参加者数等：国立大学附属病院、文部科学省 109名》

c. 契約手法改善（検討WG）ワークショップの開催（平成19年度～平成20年度）

平成19年度に、国立大学附属病院の契約方法等に関する日頃の疑問、問題等について検討するため、各国立大学附属病院の契約担当者の参画を得て、準備会を開催しワーキンググループを立ち上げ、種々の検討・意見交換を行った。

さらに、各国立大学附属病院における契約手法の改善・効率化の促進、最新情報の提供と情報の共有化を目的として、国立大学附属病院の契約実務担当者を対象としたワークショップを開催した。

契約担当職員自らが企画・立案し、グループワーク等を中心に活発な議論等が行われた。

《平成19年度開催日：平成20年1月9日～10日 参加者数等：国立大学附属病院 77名》

《平成20年度開催日：平成20年7月28日～29日 参加者数等：国立大学附属病院 104名》

d. 医事ワークショップの開催（平成20年度）

各国立大学附属病院において、病院収入確保上からも重要である医事業務について、現場実務での課題・事例に基づく情報の共有化を目的として、国立大学附属病院の医事担当者を対象としたワークショップを開催した。

医事担当職員が自らが企画・立案し、グループワーク等を中心に活発な議論等が行われた。

さらにフォローアップとして、ワークショップの討議結果を取りまとめ、ウェブサイトに掲載した。

《開催日：平成21年2月12日～13日 参加者数等：国立大学附属病院、文部科学省 63名》

IV 専門家と経営支援に係る打合せ（平成18年度～平成20年度）

経営相談事業の充実を図るため、経営相談室において、民間企業等の専門家と経営支援に係る内容について意見交換等を行った。

中期計画

- 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。

なお、本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は、平成19年度以降は実施しない。

法人化以前から、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」の運用を行ってきた。平成16年度には、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、システムの利用促進を図るため、概要をウェブサイト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するなどPRに努めた。

平成16年度、平成17年度には登録がなかったものの、平成18年度には、大学共同利用機関法人高エネルギー加速器研究機構等から33件の登録があった。

しかし、本システムについては、「『独立行政法人国立大学財務・経営センターの主要な事務及び事業の改廃に関する勧告の方向性について』における指摘事項を踏まえた見直し案（平成18年12月15日文部科学省）」に基づき、平成19年3月をもって、廃止した。

(4) 大学共同利用施設の管理運営

中期目標

- ④ 大学等の教育、研究、社会貢献等に関する諸活動の学外での展開に資するため、センターが管理する大学共同利用施設の有効利用に努める。

中期計画

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、全体として7割程度の稼働率の達成を目指し、有効利用が図られるようにする。

また、利用者のうち、毎年度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。

① 大学共同利用施設の有効利用（稼働率の向上）

大学共同利用施設の有効利用については、稼働率の向上を目指し、会議室等に係る利用案内の窓口での配布、関係機関等へのPR、センター主催の会議等での宣伝及びパンフレットの配布、メルマガによる周知などを行い利用促進に努めた。

大学共同利用施設の稼働率については、下記のとおり。

(大学共同利用施設の稼働率)

区 分	平成16年度	平成17年度	平成18年度	平成19年度	平成20年度
大学共同利用施設全体	47.6%	67.1%	76.8%	79.5%	81.9%
学術総合センター共用会議室	36.3%	37.0%	39.2%	35.4%	41.2%
キャンパス・イノベーションセンター	49.4%	71.9%	82.9%	86.3%	88.0%
うち 東京地区	58.1%	87.6%	91.0%	91.6%	92.1%
うち 大阪地区	33.0%	42.6%	67.7%	76.4%	80.4%

② サービスの向上（満足度の向上）

利用者の満足度を高めるため、平成17年度から、従来の会場設営サービスに加え、施設利用者に対するサービス業者（会場受付、食事等のサービス業者）の紹介業務を開始した。

また、利用者の満足度を把握するため、可能な限りアンケート調査を実施しており、下記のとおり回答者のほぼ全員から満足しているとの結果を得ることができた。

一方、利用に当たって、機器等に関する改善や要望があるが、予算の範囲で適宜対応した。

（アンケート結果による満足度）

区 分	平成16年度※	平成17年度	平成18年度	平成19年度	平成20年度
学術総合センター共用会議室	61.9%	100%	100%	100%	96%
C I C 東京専有利用スペース	100%	100%	100%	100%	100%
〃 一時利用スペース	—	97%	99%	99%	99%
C I C 大阪専有利用スペース	100%	100%	100%	100%	100%
〃 一時利用スペース	—	100%	100%	100%	100%

※）学術総合センター共用会議室は平成16年11月から、C I C（東京・大阪）専有利用スペースは平成16年4月から、C I C（東京・大阪）一時利用スペースは、平成17年4月から利用者へのアンケート調査を開始した。

中期計画

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) 業務の外部委託の促進

学術総合センター共用会議室の適切な管理運営の実施や施設利用の促進を図るため、下記の取組を実施した。

ア) 会議室等に係る案内書の作成・配布

共用会議室利用案内パンフレットを作成し、会議室等に係る利用案内の窓口やセンター主催の会議・研究会等での配布、メルマガによる周知に努め、利用促進に努めた。

平成20年5月には会員数500名以上の学会へのDMの発信（552通）、平成20年8月にはGoogle検索サイトでヒットするようにMETAタグを設定、平成20年11月には200名以上の学会、会議コーディネイト会社、大学共同利用機関法人の設置する研究所及び認証評価機関へのDM発信（1221通）を行った。

パンフレットについては、平成18年度及び平成20年度にリニューアルし、利用促進のためのPRに努めた。

上記のほか、平成20年9月にリピーターの発掘のための情報を取得すべくアンケート書式の変更を行った。

イ) 会議室の利用に係る情報提供サービスの充実

平成16年10月に、インターネットから大学共同利用施設の予約状況の確認、予約申込ができるウェブサイトを構築し、利用者の利便性の向上を図った。

平成18年度には、ウェブ上での予約受付から、請求書発行、利用承認及び入金管理までの予約管理業務全般を統合的に管理できる「会議室予約管理システム」を導入し、システムの試行・検証を経て、平成19年度から本格稼働させた。これにより予約確定までの事務、書類の発行及び発送など大幅に自動化され、さらにセンターにおける利用承認等が即座にウェブ上の予約状況に反映されるなど、予約管理業務の効率化に加え、利用者への情報提供サービスの充実を図った。

ウ) 施設利用に伴う会場設営等のサービス等の提供

また、利用者へのサービス提供については、施設利用に伴う会場サポート、会場設営サービスに加え、平成17年度からサービス業者（会場受付、食事等のサービス業者）の紹介業務を開始した。

機器等に関する改善や要望に対しては、予算や必要に応じて機器等の購入や改修等を行い、快適な利用に向けて取り組んだ。

エ) 業務の外部委託の促進

平成16年4月から予約受付補助業務、平成16年11月から会場設営等のサービスを委託した。平成17年度には、これらの業務に請求等補助業務を加え一括して委託を行い、会議室利用に係る窓口の一本化を実現した。平成18年度からは、これらの業務に統括管理業務を加えた管理業務全般の全面業務委託を実施し、業務の効率化を図った。

これらの取組の結果、平成20年度の稼働率は、学術総合センター共用会議室全体で41.2%となった。

中期計画

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学官連携・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。

キャンパス・イノベーションセンターの適切な管理運営の実施や施設利用の一層の促進を図るため、パンフレットを関係機関等へ配布する等PRに努め、平成16年度当初稼働率の低かった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、平成16から17年度にかけて役員が、関西の私立大学を直接訪問し、PR活動を実施した。

また、平成18年度にはキャンパス・イノベーションセンター東京地区の専用ウェブサイトの開設、平成19年度にはキャンパス・イノベーションセンター大阪地区の専用ウェブサイトの開設により、各種イベント情報、活動情報等、情報発信の強化に努めた。

さらに、平成19年度から「会議室予約管理システム」を本格稼働させサービスの向上等に努めた。

外部委託については、平成16年度から管理運営業務について業務委託を行っており、平成18年度からは、東京地区において、入居者から要望のあった夜間警備業務の外部委託を実施した。

なお、キャンパス・イノベーションセンター管理運営業務については、『『独立行政法人国立大学財務・経営センターの主要な事務及び事業の改廃に関する勧告の方向性について』における指摘事項を踏まえた見直し案（平成18年12月15日文部科学省）』に基づき、平成21年3月をもって、廃止した。

また、保有する施設については、平成21年4月以降、当該施設の売却や他機関等への移管までの間、センターで引き続き所有し、経過措置として国の要請に基づき東京工業大学と大阪大学へ必要な貸付を行うこととした。

(5) 国立大学法人財務・経営情報提供システムの構築

中期目標

- ⑤ 国立大学法人が行う財務・経営の改善並びに国及びセンターが行う国立大学法人支援業務に必要な財務データの収集・分析のためのデータベース（国立大学法人財務・経営情報提供システム）を、国立大学法人の協力を得て構築する。

中期計画

9 国立大学法人財務・経営情報提供システムの構築

- ① 国立大学法人財務・経営情報提供システムを平成18年度までに構築し、平成19年度から供用を開始する。
- ② 当該システムの構築に当たっては、委員会を開催する等国立大学法人関係者との連携・協力を図りつつ行う。

「国立大学法人財務・経営情報提供システム」については、平成16年度から検討を行い、平成18年度に、平成17年度決算データによる財務諸表と財務比率（財務の健全性・安全性、活動性、発展性等）等で構成するシステムを構築した。

平成19年度には、構築したシステムの供用開始に向け、最終的な運用テスト等を実施し、平成19年7月から、各国立大学法人等へシステムの供用を開始するとともに、より一層国立大学法人等が経営改善の検討をする際の参考に供せるよう、平成16年度及び平成18年度決算データの追加登録を実施した。

平成20年度は、平成19年度決算データの整理・追加等を行い、平成21年3月より追加データを含めた供用を開始し、データ更新のお知らせを「国立大学の財務」の配布と同時期に行い、利用を促した。

《平成21年3月末現在利用登録状況：

78国立大学法人、4大学共同利用機関法人、(独)国立高等専門学校機構、(社)国立大学協会》

6 国から承継される財産等の処理

中期目標

6 国から承継される財産等の処理

- ① 国から承継される旧国立学校設置法第9条の5第1号に規定する特定学校財産の処分については、公用・公共用優先の原則等を勘案しながら、処分の予定時期等を定めた計画を策定し、毎年度その進捗状況を明確にする。

中期計画

10 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、施設費交付事業等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。

なお、処分の予定時期等の計画については、年度計画において策定することとし、毎年度その進捗状況を明確にする。

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。

① 大阪大学医学部跡地の状況

当該跡地（125㎡）は、地元自治体（大阪市）と協議を行ったが、平成18年1月19日付けで当該跡地取得の希望なしとの公文書が提出されたため、隣接地の所有者である京阪電鉄（株）の子会社である京阪電鉄不動産（株）に売却した（H18.1.30売買契約締結、H18.2.3所有権移転）。

② 広島大学本部地区跡地の状況

a. 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、落札した不動産業者に売却した（H17.3.7売買契約締結、H17.3.24所有権移転）。

b. 未売却地

残りの跡地（46,814㎡）部分については、広島市が中心となって立ち上げた「ひろしまの『知の拠点』再生プロジェクト」（以下、「プロジェクト」という）として、その利用が図られることとされ、その事業予定者が平成19年4月24日に決定された。センターは、その跡地の処分について、事業予定者と協議を進めてきたが、平成20年8月13日に事業予定者の代表会社の民事再生手続きが開始され、同年9月8日に事業予定者から広島市及び広島大学に対し、撤退の申し出がなされた。その後、広島市及び広島大学は、次点の事業予定者とも協議を行ったが、平成20年12月19日、その事業予定者からも協議中止の申し出がなされた。このため現在、広島市及び広島大学において、プロジェクトの事業スキームの再構築の検討がなされており、平成21年7月末までに実施計画がセンターに対して提示される予定である。センターとしては、その提示を踏まえ、跡地の早期処分に努めていきたい。

③ 東京大学生産技術研究所跡地の状況

当該跡地は、国立新美術館用地として平成16年4月から文化庁（平成18年6月からは独立行政法人国立美術館）との間で賃貸借契約を結び、平成19年度から段階的に売却を行っている。

（平成19年度持分2,997,481分の254,757を売却 H20.1.25売買契約締結、H20.2.1所有権移転）

（平成20年度持分2,997,481分の314,528を売却 H20.4.25売買契約締結、H20.5.1所有権移転）

中期目標

- ② 国立大学法人法附則第12条第1項の規定により国立大学法人から納付される金銭を徴収し、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）の償還及び当該債務に係る利子の支払いを確実に行う。

中期計画

1.1 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）の償還及び当該債務に係る利子の支払いを確実に行う。

① 承継債務償還の状況

法人化に際して承継した債務額1兆47億円のうち、第1期中期目標期間において3,802億円の償還及び当該債務に係る1,266億円の利子の支払いを計画どおり確実に行った。

② 具体的手続き

センターと国立大学法人との間で締結した協定書に基づき、毎事業年度の開始まで（平成16年度は当該年度）に債務負担額の通知を各国立大学法人に送付し、納付期限の数日前に、センターからeメールで各国立大学法人へ連絡を行い、償還期日等についての確認を実施した。その後、各国立大学法人から納付される金額を徴収するとともに、国に対して承継債務の償還及び当該債務に係る利子の支払いを実施した。

（回収及び償還実績）

（単位：百万円）

区 分	平成16年度※1	平成17年度	平成18年度	平成19年度	平成20年度	合 計※2
要元金回収額（約定）	73,379	75,931	76,548	76,837	73,798	376,494
元金回収額（実績）	73,379	75,931	76,548	76,837	73,798	376,494
元金回収率	100%	100%	100%	100%	100%	100%
（利子回収額）	30,926	28,014	25,202	22,498	19,937	126,576
要元金償還額（約定）	77,129	75,931	76,548	76,837	73,798	380,244
元金償還額（実績）	77,129	75,931	76,548	76,837	73,798	380,244
（利子支払額）	30,985	28,014	25,202	22,498	19,937	126,635

※1）平成16年度の元金償還額及び利子支払額については、国立大学法人からの元金回収額及び利子回収額のほか、法人化の際に国から承継した資産の売却による収入を充当したため、元金回収額及び利子回収額と金額が一致しない。

※2）単位未満を四捨五入しており、各欄の合計と表示合計は一致しない場合がある。

Ⅲ 財務内容の改善に関する事項

1 予算の効率的な執行及び自己収入の確保

中期目標

- 1 予算の効率的な執行に努めるとともに、自己収入の確保に努め、適切な財務内容の実現を図ること。

中期計画

- 1 期間全体に係る予算

(単位：百万円)

区 分	中期計画	各年度計画 の合計 (A)	各年度実績 の合計 (B)	差 額 (B - A)
収 入				
運営費交付金	2,710	2,717	2,717	0
産学協力事業収入	1,958	1,583	1,339	△244
受託事業収入	—	—	15	15
寄附金収入	—	—	1	1
雑収入	10	9	26	17
(施設整備勘定)				
長期借入金等	309,000	338,343	325,813	△12,530
財産処分収入納付金等	9,395	15,623	40,800	25,177
承継債務負担金等収入	525,765	528,499	526,805	△1,694
不動産処分収入	3,809	27,769	21,139	△6,630
不動産貸付料収入	3,024	3,362	3,456	94
その他の収入	—	—	42	42
計	855,671	917,905	922,154	4,248
支 出				
業務経費	3,508	3,152	2,757	△395
センター事業費(退職手当を除く)	1,550	1,562	1,475	△88
うち 人件費(退職手当を除く)	854	876	815	△61
物件費	696	686	659	△27
退職手当	0	6	6	△0
産学協力事業費	1,958	1,583	1,276	△307
一般管理費	1,170	1,158	1,093	△64
一般管理費(退職手当を除く)	1,146	1,150	1,089	△61
うち 人件費(退職手当を除く)	514	520	494	△26
物件費	632	631	595	△35
退職手当	24	7	4	△3
受託事業費	—	—	15	15
その他の支出	—	—	16	16
(施設整備勘定)				
施設費貸付事業費	309,000	340,287	327,757	△12,530
施設費交付事業費	12,419	48,873	44,275	△4,598
承継債務等償還金	529,574	529,797	527,834	△1,963
その他の業務費	—	1,080	959	△121
計	855,671	924,346	904,706	△19,640

※) 単位未満を四捨五入しており、各欄の合計と表示合計は一致しない場合がある。

中期計画

2 期間全体に係る収支計画

(単位：百万円)

区 分	中期計画	各年度計画 の合計 (A)	各年度実績 の合計 (B)	差 額 (B - A)
費用の部	155,614	192,153	192,344	191
経常費用	155,614	192,153	192,344	191
センター事業費	1,550	1,568	1,441	△127
産学協力事業費	1,958	1,569	1,158	△411
一般管理費	1,170	1,158	1,054	△104
減価償却費	320	396	493	97
(施設整備勘定)				
施設費交付事業費	12,419	48,872	44,275	△4,598
支払利息	138,197	137,904	138,256	352
その他の業務費	—	671	5,654	4,983
財務費用	—	14	13	△0
収益の部	155,614	152,295	172,252	19,956
運営費交付金	2,710	2,758	2,607	△151
産学協力事業収益	1,958	1,583	1,316	△267
雑益	10	9	43	34
資産見返運営費交付金戻入	0	26	43	17
資産見返物品受贈額戻入	320	336	399	64
(施設整備勘定)				
不動産貸付料収益	3,024	3,362	3,456	94
処分用資産売却益	—	—	3,461	3,461
処分用資産売却収入	—	—	14,100	14,100
施設費交付金収益	—	6,228	8,124	1,896
承継資産見返負債戻入	9,454	—	—	—
受取利息	138,138	137,994	138,593	600
財務収益	—	0	69	68
雑益	—	—	40	40
臨時損失	—	—	49	49
臨時利益	—	58,687	58,736	48
純利益	0	18,829	38,595	19,765
国立大学財務・経営センター法第15条未積立金取崩額	—	30,424	20,703	△9,721
総利益	0	49,253	59,297	10,044

※) 単位未満を四捨五入しており、各欄の合計と表示合計は一致しない場合がある。

中期計画

3 期間全体に係る資金計画

(単位：百万円)

区 分	中期計画	各年度計画 の合計(A)	各年度実績 の合計(B)	差 額 (B - A)
資金支出	855,672	930,236	1,102,329	172,092
業務活動による支出	326,097	501,220	677,122	175,901
投資活動による支出	-	5,900	33,080	27,180
財務活動による支出	529,574	423,116	392,180	△30,935
次期中期目標期間への繰越金	1	-	13,761	13,761
資金収入	855,672	944,165	1,112,557	168,392
業務活動による収入	546,671	602,844	749,774	146,931
運営費交付金による収入	2,710	2,717	2,717	0
産学協力事業による収入	1,958	1,583	1,330	△253
財産処分収入納付金等による収入	9,395	38,904	40,800	1,896
不動産処分による収入	3,809	27,769	21,139	△6,630
不動産貸付による収入	3,024	3,362	3,456	94
その他の収入	10	10	153,608	153,599
利息及び配当による収入	-	12	65	53
承継債務負担金等による収入	525,765	528,487	526,659	△1,828
投資活動による収入	-	2,991	37,022	34,031
財務活動による収入				
長期借入金等による収入	309,000	338,329	325,759	△12,570
前期中期目標期間よりの繰越金	1	1	2	1

※) 単位未満を四捨五入しており、各欄の合計と表示合計は一致しない場合がある。

中期計画

4 自己収入の確保

- ① 大学共同利用施設について適正な利用料の徴収を行うとともに、利用率の向上に努める。
- ② 国立大学法人等からの委託事業について適正な委託料の徴収を行うとともに、受託事業の増加に努める。

① 適正な利用料の徴収及び利用率向上に向けた取組

大学共同利用施設の利用料については、不動産鑑定士による近隣の同種の会議室利用料の調査の結果を勘案して設定した。なお、平成20年4月には、学術総合センター共用会議室の利用規則の改正を行い、休日における利用促進のため休日割増料金を廃止し、利用日直前におけるキャンセル防止の観点から、以下のとおりキャンセル料の見直しを行った。

(一橋記念講堂等利用規則の改正)

	＜ 変 更 前 ＞	＜ 変 更 後 ＞
・利用30日前から11日前までにキャンセルする場合・・・	(該当なし)	⇒ 利用料金の 10%
・利用10日前から2日前までにキャンセルする場合・・・	利用料金の 10%	⇒ 利用料金の 30%
・利用前日にキャンセルする場合・・・	利用料金の 30%	⇒ 利用料金の 50%
・利用当日にキャンセルする場合・・・	利用料金の 100%	⇒ 利用料金の 100%

さらに、利用促進のための広報活動やアンケート調査に基づく顧客満足度の向上施策に努め、平成20年度には、新たに学会へのDM発送など利用促進のための広報活動の充実等を行い、稼働率の向上及び収入の増加に努めた。

なお、キャンパス・イノベーションセンター管理運営業務については、『独立行政法人国立大学財務・経営センターの主要な事務及び事業の改廃に関する勧告の方向性について』における指摘事項を踏まえた見直し案(平成18年12月15日文部科学省)に基づき、平成21年3月をもって、廃止した。

また、保有する施設については、平成21年4月以降、当該施設の売却や他機関等への移管までの間、センターで引き続き所有し、経過措置として国の要請に基づき東京工業大学と大阪大学へ必要な貸付を行うこととした。

(大学共同利用施設に係る収入)

(単位：百万円)

区 分	平成16年度	平成17年度	平成18年度	平成19年度	平成20年度
学術総合センター共用会議室	93	101	115	95	103
キャンパス・イノベーションセンター東京	72	110	124	126	132
キャンパス・イノベーションセンター大阪	15	24	32	35	41
合 計	180	236	271	256	276

② その他(寄附金による収入)

三菱UFJ証券より平成20年8月に、センター事業に対する寄附金として、50万円の寄附の申し出があり、同月末これを受け入れた。

また、今後も寄附金の受入れを促進するため、ウェブサイト寄附金の募集に関するページを設け、寄附者に対する税制上の優遇措置に関する説明などを掲載した。

③ 国立大学法人等からの受託事業

財産処分関連の受託については、平成18年度末まで、国立大学法人等からの委託がなかった。なお、財産処分関連業務の受託事業は、「『独立行政法人国立大学財務・経営センターの主要な事務及び事業の改廃に関する勧告の方向性について』における指摘事項を踏まえた見直し案（平成18年12月15日 文部科学省）」に基づき、平成19年3月をもって、廃止した。

④ 先導的大学改革推進委託事業

文部科学省の実施する先導的大学改革推進委託事業について、下記のとおり受託し、受託事業の増加に努めた。

平成19年度：欧米大学の実態調査に基づく国立大学の施設整備方策に関する調査研究（11,992千円）
平成20年度：大学の設置形態に関する調査研究（2,567千円）

中期目標

2 管理業務の節減を行うとともに、効率的な施設運営を行うこと等により、固定的経費の節減を図ること。

また、「行政改革の重要方針」（平成17年12月24日閣議決定）において示された国家公務員の定員の純減目標及び給与構造改革を踏まえ、国家公務員に準じた人件費削減の取組を行うこと。

2 人件費の削減

中期計画

5 人件費の削減

平成22年度の常勤役職員に係る人件費を平成17年度（254百万円）に比べて5.0%以上（平成20年度までには概ね3%以上）削減する。ただし、平成18年度以降の人事院勧告を踏まえた給与改定分については、削減対象から除く。なお、人件費の範囲は、報酬（給与）、賞与、その他の手当であり、退職金、福利厚生費（法定福利費及び法定外福利費）は含まない。その際、国家公務員の給与構造改革を踏まえ、役職員の給与について、必要な見直しを行う。

① 常勤役職員に係る人件費

各年度における常勤役職員に係る人件費の決算額は、下記の表のとおりである。平成20年度決算額では216,786千円となっており、これは平成17年度の決算額に対し14.1%（補正值14.8%）の削減となり、総人件費改革の目標を十分に上回る実績となった。

（総人件費改革の取組状況）

（単位：千円）

区 分	平成16年度	平成17年度	平成18年度	平成19年度	平成20年度
人件費※1	245,388	252,248	222,718	228,365	216,786
人件費削減率※2			△11.7%	△9.5%	△14.1%
人件費削減率（補正值）※3			△11.7%	△10.2%	△14.8%

※1）退職金、福利厚生費（法定福利費及び法定外福利費）は含まない。

※2）「人件費削減率」は、平成17年度人件費決算額に対する当該年度の人件費

※3）「人件費削減率（補正值）」とは、「行政改革の重要方針」（平成17年12月24日閣議決定）による人事院勧告を踏まえた官民の給与較差に基づく給与改定分を除いた削減率である。なお、平成18年、平成19年、平成20年の行政職（一）職員の年間平均給与の増減率はそれぞれ0%、0.7%、0%である。

② 事務職員の給与水準

職員の給与については、国家公務員の給与構造改革を踏まえ、給与規則等の必要な見直しを適宜行っており、国家公務員の給与制度に準拠したものとなっている。そのため、採用時及び昇給時等に決定される個々の職員の俸給月額については、国家公務員と同じ基準で決定されたものになっている。

一方で、毎年度の事務職員の対国家公務員指数（法人基準年齢階層ラスパイレス指数）は100を上回るものとなっているが、これは、事務所が千葉市と東京23区に所在することによる地域手当の影響によるもので、これを勘案した指数は、平成18年度を除き100未満となっており国家公務員の給与水準とほぼ同程度の水準となっている。

また、平成18年度の地域勘案指数が100を上回っているが、これは平成18年度の指数算定対象者に占める管理職員の割合が33.3%と高くなっていたことが要因である。当センターにおいては、事務職員数が20名程度と小規模な組織であり、かつ人事交流により即戦力となる職員を確保していることから、人事異動により指数算定対象者が入れ替わるため、年度によって指数算定対象者における管理職員の割合が大きく変動し、これに連動して指数の値が変動することとなる。なお、平成18年度の事務職員総数20名に占める管理職員5名の割合は25.0%となっており国における同等の職員の割合25.3%と同程度であり、当センターの管理職員が多いわけではなく、特段の問題はないと考える。

(対国家公務員指数の状況)

区 分	平成16年度	平成17年度	平成18年度	平成19年度	平成20年度
対国家公務員指数	100.9	107.5	116.8	106.2	109.3
地 域 勘 案	91.2	97.4	104.8	95.9	99.9
指数算定対象者のうち管理職員※	1名 (7.7%)	2名 (15.4%)	3名 (33.3%)	3名 (23.1%)	4名 (25.0%)
指数算定対象者のうち一般職員	12名 (92.3%)	11名 (84.6%)	6名 (66.7%)	10名 (76.9%)	12名 (75.0%)

※) 本表における管理職員の定義は、本法人の課長以上（行政職（一）5級相当以上）の事務職員である。なお、「平成20年国家公務員給与等実態調査」によれば、国の行政職（一）5級以上の職員の割合は25.3%である。

3 短期借入金の借入状況

中期計画

6 短期借入金の借入実績

本中期目標期間において、実績なし。

4 重要な財産を譲渡し、又は担保に供した実績

中期計画

7 重要な財産を譲渡し、又は担保に供した実績

本中期目標期間において、実績なし。

5 剰余金の使用実績

中期計画

8 剰余金の使用実績

本中期目標期間において、実績なし。

IV その他業務運営に関する重要事項

中期目標

国立大学法人等と密接な連携を図りつつ、円滑な業務の推進に努める。

1 人事に関する計画

中期計画

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) 人事管理の方針

① 柔軟な組織体制の構築

本年度は、前記「1 組織等の見直し状況(2)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。

人事交流については、センターの業務が国立大学法人等全体に関わるものであることから、例えば、国立大学法人からの交流者にとっては、センターでの職務で幅広い知識や情報が得られることにより、専門性の向上が図られ、また、センターにとっては、交流者の国立大学での現場経験がセンターの業務強化につながるなど、人事交流を行う組織や個々の職員にとってメリットのある交流を実施した。

② 職員研修

職員の専門性の強化や意識改革を図るため、受講対象者の要件に該当する職員がいる場合には、積極的に参加させた。受講実績は、下記のとおり。

(研修参加の状況)

(単位：件、人)

区 分	平成16年度	平成17年度	平成18年度	平成19年度	平成20年度
参加件数(参加人数※)	6(6)	6(11)	9(14)	8(10)	11(14)

※) 参加人数は、延べ人数である。

(2) 人事に係る指標

常勤職員数については、下記のとおり。

(常勤職員数の推移)

区 分	平成16年度	平成17年度	平成18年度	平成19年度	平成20年度
定 員	26	26	26	26	26
実 員	24	26	25	24	25

(各年度4月1日現在の職員数)

2 中期目標の期間を超える債務負担

中期計画

2 中期目標の期間を超える債務負担

長期借入金償還金

(単位：百万円)

区 分	平成16年度	平成17年度	平成18年度	平成19年度	平成20年度	期間合計	次期以降 償 還 額	総 債 務 償 還 額
中期計画	77,129	75,931	78,403	78,693	75,653	385,810	680,726	1,066,537
実 績	77,129	75,954	78,669	80,717	79,711	392,181	918,372	1,310,553

※)「中期計画額」は承継債務償還額及び平成16年度貸付予算額に基づく償還額の見込みとなっており、平成17年度以降の実績(=各年度における要償還額)とは一致しない。