

2. 財務について

国立学校特別会計から国立大学法人に移行し、財務管理については運営費交付金による弾力的な運用や中期目標の達成に向けた戦略的な資源配分などが行えるようになった。ここでは、こうした法人化による財務運営が従前に比べどのように変化しているかを中心にとりまとめた。

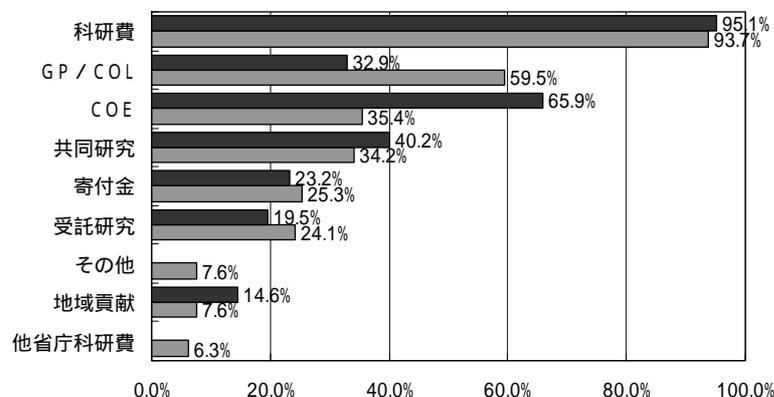
2 - 1 資金の獲得 問1

1) 外部資金

(1) どのような外部資金を全学的に重視しているか[問1]

- 科学研究費補助金は全大学の 93.7%が重視するとしており、法人化前の 95.1%とほとんど変化はない。
- 次に各種G Pプログラムの 59.5%、21 世紀COEプログラムの 35.4%、共同研究 34.2%、寄附金 25.3%、受託研究 24.1%となっている。
- 21 世紀COEプログラムは法人化前（学長回答）では 65.9%と高い重視率であったものが約 30%も減少しているのは、採択されるのが容易でないことや種々のG Pプログラムが生まれてきたこと、調査時点で新規プログラムの募集が停止されていたことなどによると考えられる。
- 実際、各種G Pに相当する前回調査項目（特色ある教育支援プログラム）の重視率は 32.9%であり、今回のG Pプログラムを重視する割合は大きく増加している。
- 経営戦略上最も重視したいと思うもの（一つ）を尋ねた結果は、科学研究費補助金 32.9%、各種G P 25.3%、寄附金 19.0%となっており、21 世紀COEは 5.1%にすぎない。これを前回調査の事務局長回答と比較すると 21 世紀COE 33.8%、科研費 22.1%、特色教育支援 15.6%、寄附金 10.4%となっていて、21 世紀COEの急減と寄附金重視が特徴的である。

重視する資金（3つまで）



2) 概算要求について 問2

(1)全学レベルで特別な取組をしているか[問2(1)(2)]

- 法人化後は原則として一定の公式で財源措置がなされるため、法人化前の概算要求に相当する項目は特別教育研究経費と新規組織整備の2つである。この2項目について、全学的に特別の取組をしている割合は、特別教育研究経費は77.2%、新規組織整備は69.6%であり、約7割の大学が全学的な対策を講じている。
- 特別な取組として、「プロジェクト戦略室」や「学術推進企画室」などの専門組織を設置していると回答した大学もあった（詳細は別冊の自由回答）。

(2)学内の優先順位決定に際し何を重視しているか[問2(3)(4)]

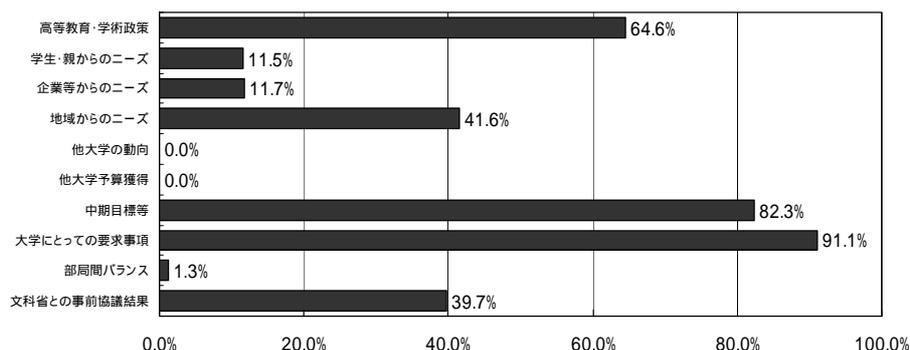
- 国立大学の自主性・自律性が予算要求においても重視されるが、同時に各大学は中期目標の達成を意識する必要がある。法人化後の予算要求において何を重視しているかを尋ねた結果、「重視した」と回答した割合が高い順に示すと、「大学にとっての要求事項の重要性」91.1%、「中期目標・計画等との整合性」82.3%、「高等教育・学術政策の一般的動向」64.6%、「地域からのニーズ」41.6%、「文部科学省との事前協議の結果」39.7%となっている。
- これを前回調査（学長回答）の法人化後に強化する必要がある取組で「特に必要」と回答があったもので今回の選択肢にほぼ相当する項目と比較すると、前回調査でなかった「大学にとっての重要性」は別にすると、中期目標・計画との整合性や政策の一般的動向が高い割合である点は共通する。
- 大きく結果が異なるのは、学生・親からのニーズ及び企業からのニーズといった高等教育サービスの直接的な受け手のニーズを重視する割合が前回の40.2%、36.6%からそれぞれ11.5%、11.7%と大きく低下しており、いわゆる「顧客志向」が予算要求段階では後退しているのが注目される。
- 最も重視している項目一つについては、「大学にとっての要求事項の重要性」が61.0%と突出しており、次いで「中期目標・計画等との整合性」23.4%、「高等教育・学術政策の一般的動向」の10.4%となっている。この順位は重視率の高位の順番に一致している。

(3)新規予算の獲得は容易になったか[問2(5)、問17]

- 特別教育研究経費と新規組織整備の2つについて予算獲得が法人化前に比べて容易になったか、どちらともいえない、困難になったかを尋ねたところ、特別教育研究経費については、「困難になった」が30.4%で「容易になった」7.6%を大きく上回る結果となった。
- 一方、新規組織整備については「困難になった」24.1%、「容易になった」15.2%であり、傾向は似ているが、特別教育研究経費よりは困難性が緩和されている。これは、新規組織整備は必ずしも予算額の増額に結びつかないことも影響しているかもしれない。
- 職員回答の問17にある実際の申請件数と採択件数を合計して法人化前の平成15年度と

法人化後の平成 17 年度を比較すると、15 年度は採択率が 30.6%、17 年度は特別教育研究経費と新規組織整備を合わせて 34.8% となっており、むしろ採択率は高まっていて意識調査の回答と異なっている。この原因は大学特性によって採択率が法人化によって大きく差が生じたことによるのか詳細な検討が必要と思われる。

予算要求で重視した項目



3) COE・GPの獲得について

(1)全学的に特別の取組をしているか 問3

- COE・GPなどの競争的資金の獲得について特別な取組をしている割合は87.3%であり、ほとんどの大学で全学的な取組をしている。
- 特別な取組として、申請に際し研究推進企画室等の専門組織で検討した後、学長や役員がヒアリングを実施して選定や審査を実施していると回答した大学は複数あった（詳細は別冊の自由回答）。

4) 科学研究費補助金の獲得について 問4

(1)全学的にどのような取組をしているか[問4(1)]

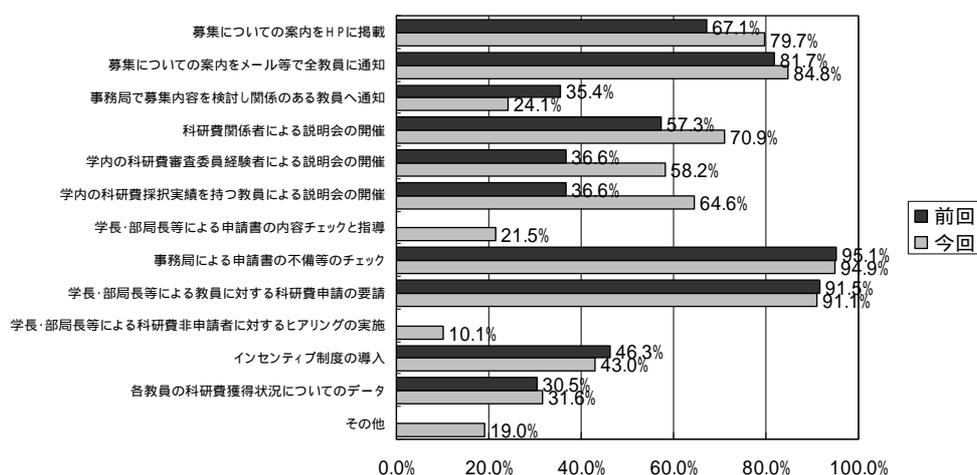
- 半数以上の大学で取組がなされているものは、高い順に、事務局による申請書のチェック、学長等による申請の要請、案内を全教員に通知、ホームページに案内を掲載、説明会の開催となっている。
- これを前回の法人化前の取組状況と比較すると、全体的な傾向は変わっていないが、説明会の開催が大きく増加しているのが注目される。

(2)取組の効果はあがっているか[問4(2)]

- 申請件数の増加に効果をあげていると項目で、過半数の大学が効果があったとしたのは、学長等による教員に対する要請(78.2%)、募集案内をメール等で全教員に通知(61.5%)、科研費審査委員経験者による説明会の開催(51.3%)であり、最も効果が高いものとされたのも学長等による要請(51.9%)であった。

- 採択件数の増加に効果をあげている項目で50%以上の大学が効果的とみているのは事務局による申請書のチェック(64.5%)のみであるが、なぜかについては初歩的なミスで実質的な審査段階に進まないものが相当数含まれているかなど、今後さらに解明が必要と思われる。また、最も効果が高いとされたのは、採択実績を持つ教員による説明会の開催(25.3%)であった。
- 採択金額の増加に効果をあげている項目で、半数以上の大学で効果があると認識されているものではなく、最大で事務局による申請書のチェック(47.4%)である。また、最も効果が高いとされたのは、採択実績を持つ教員による説明会と学長等による要請が同率で16.0%であったが、論理的には前者とみなさせる。いずれにせよ、採択金額の増加に特に効果的な対策は質問項目のなかには見当たらない状況であり、申請者の個人的属性などを考慮する必要があるかもしれない。

科研費獲得への取組み(実施率)



5) その他の外部資金の獲得について 問5

(1) 受託研究・共同研究などの外部資金の獲得にどのような取組をしているか[問5(1)]

- 全学的に下記の項目につき特別の取組をしているかについて尋ねた結果は、受託研究・共同研究について特別の取組をしている割合は76.9%であり、約8割の大学が全学的に取組を実施している。
- 寄附金について特別な取組をしている割合は51.9%であり、国立大学セクター全体として今後さらに強化していく必要があるといえよう。もっとも、大学特性によって取組強化が財務の健全化に結びつく場合とは限らないから、どのような大学で取組が実施されているかの調査が必要である。
- 知財関連収入の増加につき特別の取組をしている割合は71.8%であり、受託研究・共同研究と同程度である。国立大学になかには文科系学部で構成される大学もあるから、この割合はかなり高い比率といえる。

- 特別な取組として、受託研究・共同研究及び知財関連については、多くの大学が法人化に合わせて産学連携活動を一元的に担う産学連携推進本部等の組織を創設し、ワンストップサービスの体制や教員の研究活動のデータベース作成を実施している。また、外部資金の獲得に応じた研究費の傾斜配分を行っているところもある。
- 寄附金については、多額寄付者に対する表彰制度（名誉学友など）を作っている大学もみられる（詳細は別冊の自由回答）。

6) 学生納付金について 問6

(1)授業料・入学金や受験料収入の学生納付金の増収が図られているか[問6(1)]

- 法人化後は、学生納付金収入は大学の収入になることから、その確保は財務の健全性にとって重要であることに鑑み、入学した学生に対する授業料と入学金の確保及び受験生に対する検定料収入の増額に取り組む必要がある。そこで、全学的な取組がなされているかを尋ねたところ、
- 授業料・入学金収入について特別な取組をしている大学は 44.3%であり、積極的な授業料収入の増収を図る段階にはセクター全体は至っていないと考えられる。
- 受験料収入の増収につき特別の取組は、57.0%が実施しており、授業料収入などより高い状況にある。これは、アドミッション・ポリシーに適合した受験生を確保する試みが間接的に収入増に結びついているのかもしれない。

(2)特別な取組みを実施しているか[問6(2)]

- 授業料及び入学金収入については、学生の休学や退学を減らすため学習・健康・生活等に関する相談指導体制を充実させるところが多い。一方で、入学金収入の確保のため学部別に入学者目標を設定し、その目標達成度に応じた資源配分を実施している大学もあった。
- 受験料収入については、多くの大学で高校訪問や大学説明会の開催を実施しているが、なかには学部ごとに目標志願倍率を設定したり、学部別の受験料収入に応じた予算配分を行っている大学もみられた（詳細は別冊の自由回答）。

(3)授業料はどのように設定しているか[問6(3)]

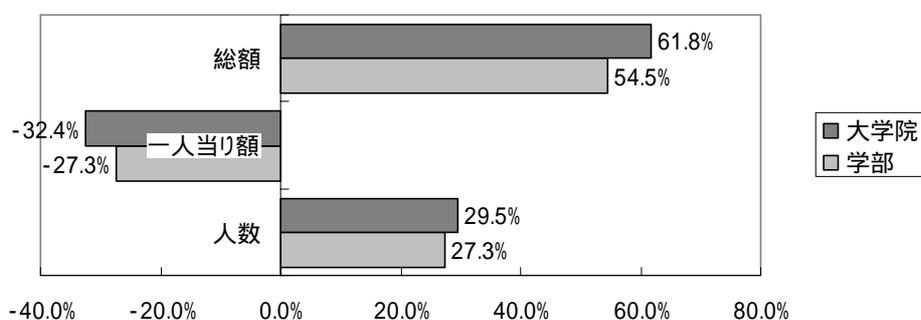
- 法人化後は標準授業料の1割を上限として各大学が独自に授業料を設定できるようになったが、実際の授業料の設定については、学部では、97.4%が標準授業料の額を授業料としている。
- 一方、大学院では 91.1%が標準授業料と同額であるものの、学部と比較すると標準授業料以外の設定をする大学が増加している。

7) 授業料の減免及び大学独自奨学金について 問7

(1)授業料減免の方針を変更したか[問7(1)]

- 法人化後に減免方針を変更したあるいは変更予定の大学は、43.6%である。これら変更(予定を含む)の大学についてどのように変更したかを尋ねたところ、
- 減免の基準については、学部及び大学院とも経済状況を重視する方が学力重視を上回っている。
- 減免の総額については、同じく学部及び大学院とも増加するものが減少するものより上回っている。
- 一人当たりの減免額については、学部及び大学院とも増加させるものではなく、従来通りか減少させるという回答であった。
- 減免の人数は、学部及び大学院とも増加させるものが減少させるものを上回っている。

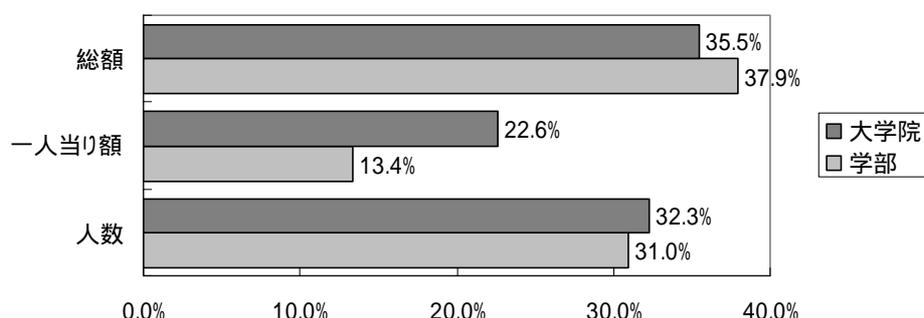
授業料減免の方針(「増やす」「減らす」の割合%)



(2)大学独自の奨学金制度はあるか[問7(2)]

- 法人化後は自己の資金や基金造成により大学独自の奨学金制度を構築することが容易になったが、新設予定を含めて制度があるのは約7割である(内訳は法人化前に存在が17.1%、法人化後に新設が15.8%、新設予定が36.8%であり、法人化後の充実がうかがわれる)。そこで、制度がある(予定を含む)場合の運用状況について尋ねたところ、
- 給付の基準については、学部及び大学院とも学力重視が経済状況重視を上回っており、授業料減免との区分が明確になっている。
- 給付の総額は、学部及び大学院とも減少させるものではなく充実化傾向が明確になっている。
- 一人当たり給付額は、大学院では減少させるものではなく、学部でも増加方針が減少方針を大幅に上回っている。
- 給付人数は、学部では減少方針はなく、大学院でも増加方針が減少方針を大幅に上回っている。

大学独自奨学金（「増やす」 - 「減らす」の割合％）



(3)授業料減免や奨学金で特別の取組を行っているか[問 7(3)]

- 多くの大学は減免や奨学金の拡充をしたいとしているものの、財源の手当ができないと回答しており、学術振興後援などの基金で資金を確保できているのは例外的である。
- 特に、効率化係数による運営費交付金が大学財政に与える影響が大きく、授業料減免額は「管理運営費の約 10%に相当し、経費を圧迫している」という回答もあった(詳細は別冊の自由回答)。

8) 自己収入増額のための取組み 問 8

- 新規の収入源として、大学ブランドを活用した商品（食品類や文房具など）の販売からの商標権利用収入を得ている大学が複数みられる。
- 既存の自己収入の増額対策としては、余裕資金の運用や学外者への施設貸付使用料の徴収検討などのものがあげられる（詳細は別冊の自由回答）。

2 - 2 資金の配分

学内の資金配分は法人化によって最も弾力性が増し、また、戦略的な配分が可能になった領域である。もっとも、大学は企業と異なり明確な目標設定とその実現のための資源の重点配分を結びつけることは困難なため、どのような方式がとられ、いかなる課題があるかについて調査を実施した。

1) 予算編成 問 9

(1)予算額の部局への内示はいつ頃行っているか[問 9(1)]

- 最も集中していた時点は、前年度の 3 月であり全体の 40.5%に達している。次いで新年度の最初の 4 月で 27.8%であり、この 2 ヶ月で約 8 割になる。
- 法人化前の調査と比較すると、従前は当年度の 6 月及び 7 月に集中していたので、約 3 ヶ月早まり、それだけ迅速化したといえる。

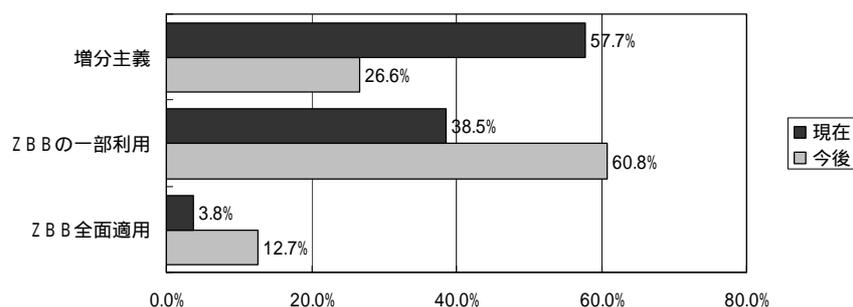
(2)予算編成は現在どのような方針をとっているか、また、今後の方針はどうか[問 9(2)・(3)]

- 戦略的な資金配分を可能にするには、従前の実績をゼロから見直し戦略目標の実現のた

め何に資金を投じるべきかという ZBB（ゼロベース予算）的手法を活用することが考えられる。前年度実績を基準に編成する増分主義的手法と ZBB 的手法及びその一部利用に区分して尋ねたところ、現在の方式は増分主義が 57.7%であり、ZBB の一部利用が 38.5%である。

- 一方、今後とりたい方式は、ZBB の一部利用が 60.8%、増分主義が 26.6%と逆転しており、将来的にはゼロベースに移行したい意欲がみられる。

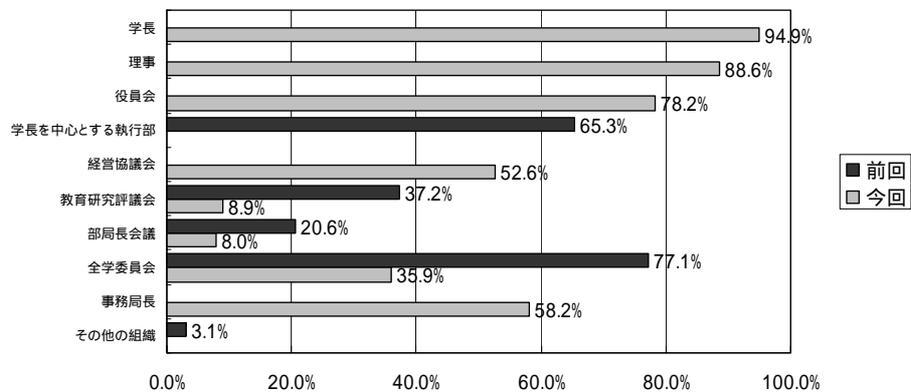
予算編成方針



(3)学内の予算編成はどのようにおこなっているか[問 9(4)・(5)・(6)]

- 法人化後の予算編成は役員会などの経営責任を有する機関が主体的に実施することになるが、同時に学内合意もフラット的な教員組織では重要である。
- 部局の予算要求を求めるか否かも一つの選択であり、予算要求案の提出を求めている大学も 15.2%あるが、一部の経費を含めると多くは予算要求案の提出を求め本部で査定する方式がとられている。
- 予算編成においていかなる役職がどの程度関与しているかについて尋ねたところ、大きく関与しているとされた役職は、多い順に学長(94.6%)、理事 (88.6%)、役員会 (78.2%)、事務局長 (58.2%)、経営協議会 (52.6%) であり、トップマネジメントの影響が強くなっている。
- 法人化前の調査と比較すると、完全な対応関係はないものの、学長を中心とする執行部が 65.8%であったから、役員などの影響度が強まっているといえる。また、法人化前では全学委員会の予算委員会等が最も影響度が強かった（大いに関与の割合が 77.1%）であったのに対し、法人化後の全学委員会は 35.9%が大きく関与しているにすぎず、合議的な予算編成の方針が弱まっている。
- なお、影響力の大きな役職を順次あげてもらったところ、1 番目は学長で 68.4%、2 番目は理事で 34.2%、3 番目は役員会で 23.1%となっていて、個別に質問した結果と同じであった。

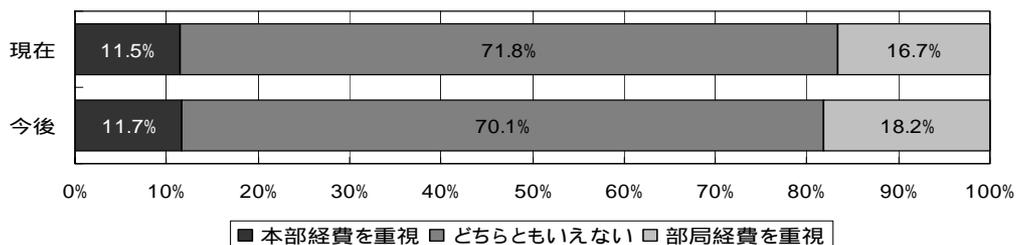
予算決定への影響力(大きく関与の割合)



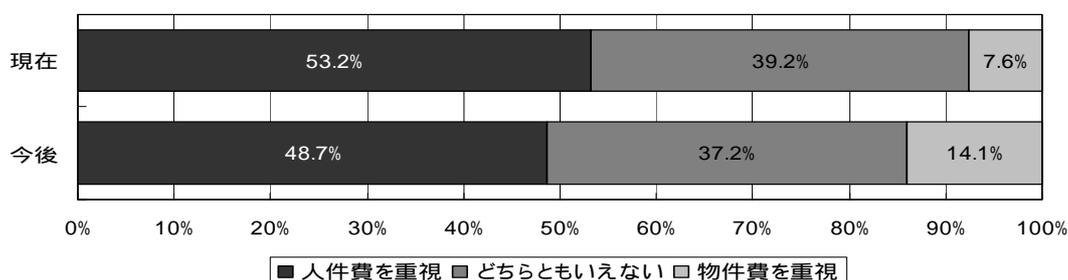
(4)どのような経費を重視して確保しているか[問 9(7)]

- 大学の教育研究活動を実施する場合、大学の使命や戦略目標の実現のためどのような経費を重視していくかは資金配分に際し、大きな論点である。そこで、現在及び今後についてはどのような経費を重視するかを尋ねた。
- 本部経費か部局経費については、現在及び今後とも一方を重視するのではなくバランスをとっていく意見が多かった。
- 人件費か物件費については、現在及び今後とも人件費を重視するものが卓越しているが、今後は物件費を重視するものが現在の7.6%から14.1%とほぼ倍増しているのが注目される。人件費総額の抑制政策から委託や外注化を検討しているせいかもしれない。
- 人件費のうち教員か職員かについては、現在及び今後ともやや教員重視の傾向が見られる。
- 管理的経費か教育研究経費かについては、圧倒的に教育研究経費を重視するものが多く、当然の結果といえる。
- 教育経費か研究経費かについては、現在及び今後とも教育経費を重視するものが多いが、今後より教育経費を重視する傾向にある。もっとも、これは国からの財源措置削減で運営費交付金が減少するため、教育経費を確保する結果として予測された可能性もあり更なる分析が必要である。

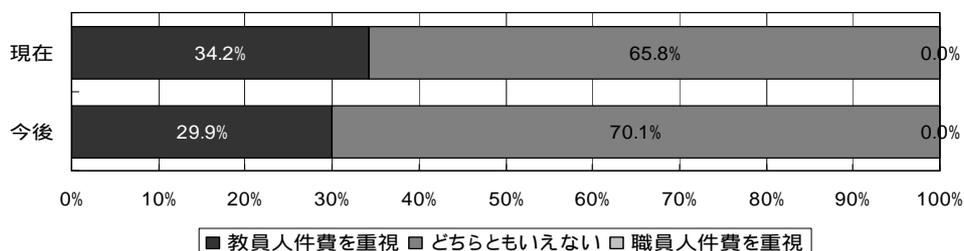
経費の重視度(本部経費対部局経費)



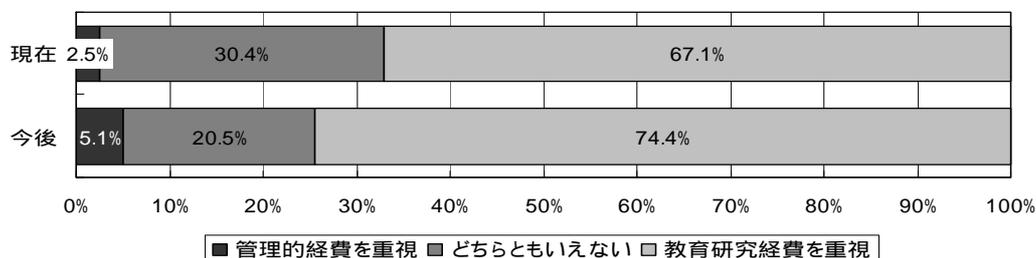
経費の重視度（人件費対物件費）



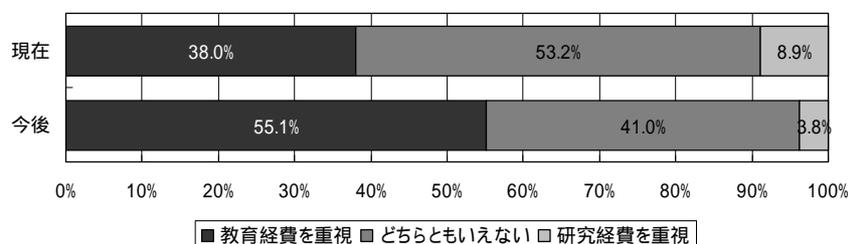
経費の重視度（教員人件費対職員人件費）



経費の重視度（管理的経費対教育研究経費）



経費の重視度（教育経費対研究経費）



(5)効率化や中期目標・計画にどのような対応をしているか[問9(8)・(9)]

- 標準教員にかかる人件費以外に関する効率化係数や附属病院にかかる経営改善係数は、大学に対する運営費交付金収入の減少となり、自己収入の増加か経費節減かの努力を求

めるが、収入増をより重視するのは 1.3%（1校）にすぎず、多くは収入増と経費節減（53.2%）または経費節減（45.6%）により対応しているとしている。

- また、中期目標・計画の達成と関連付けた予算編成は「できている」（11.4%）及び「ある程度できている」（77.2%）で約9割であり、目標管理的な予算への努力はみられるものの今後の改善余地が大きいといえる。

2) 予算管理 問10～13

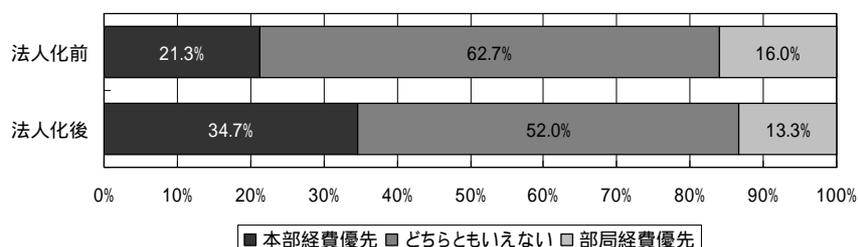
(1)経費はどこでどのように管理されているか[問10]

- 法人化後に経費の種類によって全学的かつ集権的な管理と部局における分権的管理の2つが想定されるが、主要経費について本部で全学的に管理しているかを尋ねたところ、常勤教職員については、ほとんどが本部で管理されているものの、非常勤教職員の人件費については教員で 83.1%、職員で 74.0%となっていて、一部について分権的管理が実施されている状況である。
- 一方、光熱水道費については本部管理が 66.2%と約 2/3 であり、非常勤教職員よりも分権管理が進んでいるといえる。
- また、運営費交付金に移行したから、学内の予算執行においても弾力的な管理が可能になったが、部局への予算配分時に積算内訳を提示しているのは 53.9%、一部提示しているのは 38.2%であり、積算根拠を示すことで学内への説明を円滑にしている状況である。
- 運営費交付金の性格から用途制限はないが、実際の予算配分時に用途指定をしている大学は、すべて指定が 18.7%、一部指定が 65.3%に上っており、国からの財源措置の弾力化政策にかかわらず学内の予算執行管理では依然として用途別管理を継続している大学が相当数になっていることを示している。

(2)本部と部局での資金配分はどのようになっているか[問11]

- 法人化後に学内資金配分の方法を一部あるいは大幅に変更した大学は約9割にのぼり、ほとんどの大学で配分方式を変更している。
- また、今後の変更の有無につき尋ねたところ、6割の大学が変更予定としており、法人化で一部変更した大学においても見直しを予定している。
- 資金配分において本部経費を先に確保するか、部局経費を確保してから本部経費を決定するかのアプローチがある。本部必要経費を優先的に確保するものが法人化前に 21.3%であったのに対し、法人化後は 34.7%になっていて、学長等のリーダーシップ発揮のための学長裁量経費や重点的競争経費が優先的に確保されるようになったことを示している。

資金配分時の優先的確保



- 法人化後に部局に配分した執行残は大学法人として翌年度に繰り越すことが可能になったが、具体的にどのように処理しているかを尋ねたところ、残額全額を翌年度の部局経費に上乗せする、残額の一部を翌年度の部局経費に上乗せする残額はすべて本部経費とする、の3方式にほぼ三分された。予算執行の効率化の誘因と全学的な予算統制をどのように均衡させるかが問われている。
- 運営費交付金の教育研究経費の算定基礎としては部局特性は考慮されていないが、実態的に部局や課程の特性により基盤的な教育研究活動に必要な経費は異なる。法人化による激変緩和を行うには基盤校費導入以前の積算単価を継続して適用することが考えられるが、実際にその単価を使用しているのは修正して利用を含めても51.3%であり、約半数の大学は部局特性によらない統一的な単価を使用している状況である。
- また、法人化後は自己収入が国庫でなく大学の収入になったことを踏まえ自己収入の増額を図ることが重要になっている。そこで、部局への予算配分でも部局が自己収入を多く確保する誘因を与えるべく、自己収入と配分経費を連動させることの実施の有無を尋ねたところ、既に関連づけているのは26.0%、今後関連付ける予定は27.3%であり、半数が部局に増収努力を促す配分方針を採用（予定）している。
- 一方、外部資金の増額のため配分経費と関連付ける方策は、既に関連付けているのは24.7%、予定は18.2%であり、約4割となっている。やや自己収入との関連付けより低いのは、科研費や受託研究などの外部資金は活動に必要な直接経費として交付されるのが通例であるため、それと基盤的経費を連動させることに抵抗があることが影響しているのかもしれない。

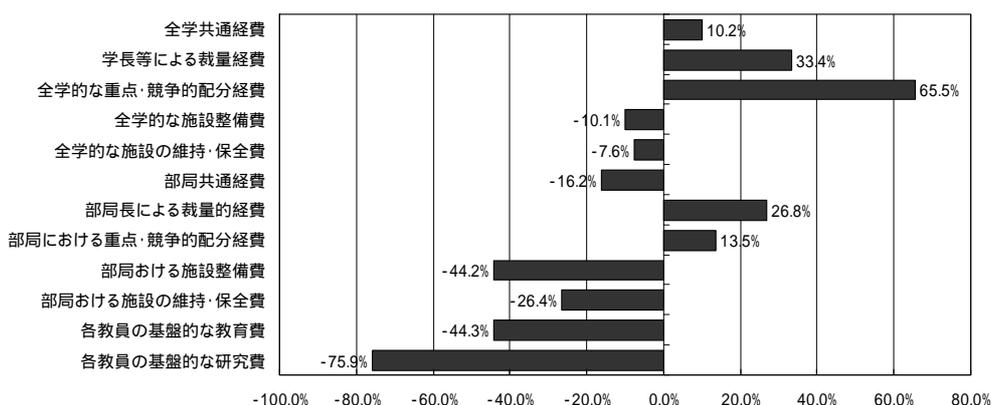
(3)予算の配分額はどのように変化しているか[問12]

- 法人化前と比較して主要な経費が予算的にどのように変化しているかは、資金配分からみた法人の戦略を反映していると考えられる。図に示すように、「大きく増加」と「やや増加」の計から「大きく減少」と「やや減少」の計を引いた割合(%)で見ると、増加している経費は全学共通経費と学長等・部局長等の裁量的経費と重点・競争的配分経費であり、トップマネジメントによる資源配分が法人化後に強化されているといえる。
- この配分額の変化は、前回調査で法人化後の予算配分方針において教育研究費の競争的・傾斜配分及び学長・部局長の裁量経費拡大が教育研究費の平等配分及び学長・部局

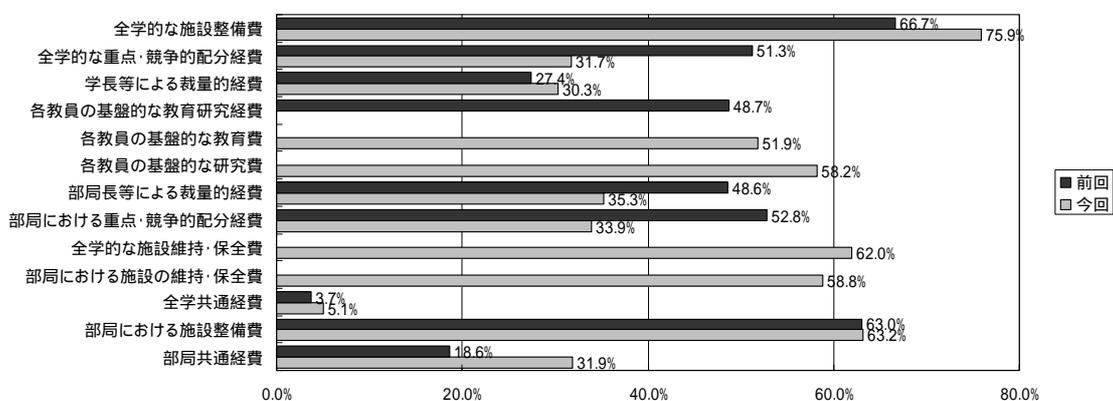
長の裁量経費抑制を大きく上回っていた結果と符合しており、資源配分面では法人化前に予定していた方針が実行に移されたといえる。

- 反対に、その他の経費、とりわけ部局の施設整備費や基盤的な教育研究費は大きく減少しており、学内での配分で外形的かつ平等な配分の比率が法人化によって低下したとみられる。

予算額の変化（大きく増加 + やや増加 やや減少 大きく減少）



予算配分額の不十分な割合（やや不十分 + 不十分 十分 まあ十分）



- また、17年度予算の経費配分の充足度について尋ねたところ、「不十分」と「やや不十分」の計から「十分」と「まあ十分」の計を差し引いた不十分の割合(%)は、全費目についてプラスと不足感がある。なかでも不足の程度が強いのは施設整備費、施設の維持保全費、基盤的な教育・研究費である。これら費目は法人化前に比して大きく減少しており、裁量的・重点的な経費の確保の増加の財源に充てられたものと考えられる。前回の調査の不十分割合(%)と比較しても不足感は施設整備費・基盤的な教育研究費において高まっていて、重点・競争的配分経費の不十分割合の低下と対照的な結果になっ

ていることから上記解釈は裏付けられる。

(4)財務会計制度は十分機能しているか[問 13]

- 法人化によって従来の官庁会計から会計は企業会計原則に準じた国立大学法人会計基準が適用されるとともに、予算や決算は官庁会計が継続して使用されている。業績管理や原価管理に財務会計制度が役立つと期待されていることを踏まえて、その適用実態について尋ねたところ、
- 事務量が「増えた」(67.1%)及び「やや増えた」(29.1%)とするものが96.2%であり、ほとんどの大学で新しい財務会計制度導入により事務量が増加したとしている。これは、従来は官庁会計のみであったものが、予算管理は従来通りの現金主義で、会計は企業会計的な発生主義を適用するという二本建て方式による特性も影響していると思われるが、未だシステムに習熟していない可能性もある。
- 財務会計制度から生み出される情報は説明責任のためのみならず、学内の意思決定に活用されて初めて経営上に役立つ用具となる。現在にところ、「活用されている」と明言できるのは1.3%にすぎず、「ある程度活用されている」のが62.0%と大半である。これは、財務データの分析手法が未開発であり、システムの管理会計情報が作成されるようになっていてもデータ蓄積や他大学のデータがない段階で効果的な利用が困難なことも影響していると思われる。
- 財務会計制度の直接の運用を行わないまでも、教職員は利用者である。しかし、その内容を「十分に理解している」のはゼロ%であり、「ある程度理解している」のも30.4%と約3割にすぎない。これでは、意思決定への活用は容易でないと思われる。

3) 資金の活用 問 1 4

資金の配分や予算編成は重要であるが、同時に費用対効果の観点から経費節減を図ることが必要である。経費の種別に節減方策や検討を実施しているかを尋ねた。

(1)経費節減の方策を有しているか[問 14(1)]

- ほとんどの種目について節減策をもっているとしているが、非常勤職員の人件費は47.4%、旅費は53.2%とほぼ半数に留まっている。これは、人件費抑制策から常勤教職員が削減されることが見込まれ、当該教職員分の業務を補完する必要性から非常勤職員を確保しなければならない事情や運営費交付金によって使途制限がなくなった結果、教員の教育研究費からの旅費使用が増える場合も分野によっては生じていることが影響している可能性がある。

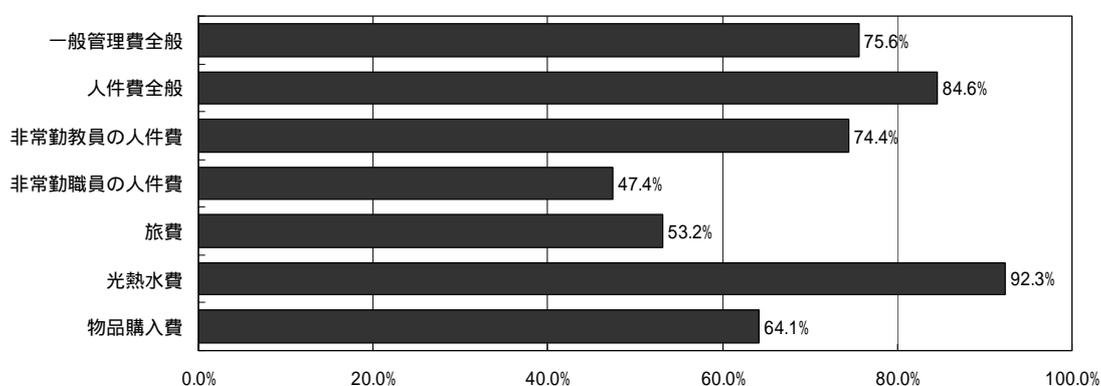
(2)人件費の将来予測と対応策を立てているか[問 14(2)]

- 人件費は国立大学の経費項目で最大の費目であり、その適正な管理を行うには将来推計と推計にもとづく財源手当などの対応策が不可欠であることに鑑み、その対応状況を尋

ねたところ、「すでに立てている」のが 28.6%、「現在検討している」のが 68.8%、あわせて 97.4%でほぼ全ての大学で対応策が検討済か検討中である。その意味で将来を含めた人件費管理は財務面で実施されているといえるが、今後の課題は教職員の新しい人事・報酬制度におけるモチベーションの維持向上などの人事管理面とあわせた総合的な検討と考えられる。

- 具体策としては、退職者の一部不補充や補充人事の繰り延べ、定数管理からポイント制への移行あるいは任期付職員への振り替えなどをあげる大学が多い（詳細は別冊の自由回答）。

経費別の節減方策をもっている割合



4) 法人化に関する自由意見 問15

- 全体的な傾向としては、財務上の自由度は増したものの、効率化や人件費抑制等の方針のため長期的な財政の安定性や健全性の確保が困難とする意見が多い。「政府の方針に振り回される部分が少なくなく、長期的な財政計画が立てられない（立ててもすぐ変更）状況がある」という。
- 注目される意見としては、大学間の資産等の較差（原文のまま）を前提にした特別教育研究経費等の経費配分に関し、特定大学への集中抑制方策としてCAP（上限制）の導入を提唱しているものがある。これは、大学間の競争を実質的に公平に実施するため、ハンディを設ける提案である。
- これに関連して、競争的環境にさらされ、申請に関わる事務量が増大し教職員が疲弊している一方で、意欲的な企画が出るようにもなったとする意見があり、大学間競争や競争的資金獲得の正と負の側面を指摘している。
- また、附属病院の整備にあたって、国立大学財務・経営センターが保有しセンターに借り上げ使用料を支払う方式の提案や、財務経営管理の専門家養成が急務とする意見もあった。

総括

財務管理の調査結果から浮かび上がった構造は、法人化により民間の経営管理手法や戦略的な技法は相当程度導入されているものの、その具体化や成果の検証はこれからという状況である。そうした環境下で財政効率化の圧力が高まり、財務の健全化・安定化への危惧と同時に教育研究の質の確保に苦闘しているのが国立大学法人の姿である。公財政支出の減少が継続するか否かが最大の懸念事項であるが、継続する場合、いかに自己収入や経費削減を行って国立大学の使命を果たしていくかが財務上の課題である。しかし、国立大学法人間で既に自己収入の絶対額や収入に占める比率が大きく異なることから、その克服策は大学共通のものと大学特性に応じたものに区分して検討していく必要があるだろう。もちろん、高等教育機会の保証と国際的な学術研究の貢献を果たすことは全国立大学が守るべき使命であることを忘れてはならない。