

国立大学法人化後の  
経営・財務の実態に関する研究

国立大学財務・経営センター研究報告

第 12号

平成 22年 9月

# 国立大学財務・経営センター研究報告

第 12 号

平成 22 年 9 月

## ま え が き

本報告書は、当センターの研究部を中心に組織された2つの研究プロジェクト（「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」「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」）のもとに、2008年12月～2009年2月の間実施されたアンケート調査の結果分析をまとめたものである。このアンケートは、全国立大学の学長、財務担当理事、学部長を対象としたものであり、学長と財務担当理事からは100%のご回答を頂き、また学部長についても約7割（266件）の方々からお答えを得ることが出来た。ご多忙の中、非常に丁寧かつ貴重なご回答とご示唆を頂いたこれらの方々に、改めて厚くお礼を申し上げたい。

さて、2004年の国立大学法人化から6年あまりが経過し、2010年3月末をもって、第一期中期目標期間がついに終了した。この間、国立大学法人の基盤財源である運営費交付金は、効率化係数等の適用により一貫して減額され、また国の総人件費改革への対応もあり、国立大学法人は厳しい経費節減努力を強いられた。しかし、国立大学法人の使命はこうした業務の効率化等にあるのではなく、「大学の教育研究に対する国民の要請にこたえとともに、我が国の高等教育及び学術研究の水準の向上と均衡ある発展を図る」ことにある（法人法第1条）。つまり、この使命に応えるために必要な資源を確保・使用しなければならず、それを無視したコストカットは、むしろ国立大学法人の使命に反するともいえる。第一期中期目標期間は、こうした「使命の重さ」と「資源の不足」という矛盾の中で、各国立大学法人がその教育研究活動の質を維持・向上を図るために、並々ならぬ奮闘を続けてきた期間と位置づけることができるだろう。第二期中期目標期間の始まりにあたって、こうした過去を総括し、将来に向けた法人制度のあり方や個別法人の方向性を議論し、追究する一契機として、本研究調査の結果が少しでもお役に立てば、この上ない喜びである。

なお、当センターでは、今回とほぼ同様の設問項目を持つアンケート調査を、法人化前（2003年度）および法人化後（2005年度）に実施しており、今回（2008年度）を含めて3回の経年変化を確認することにより、さらに有益な実態把握と政策的含意の導出が可能と思われる。過去の調査結果については、当センターのウェブサイトから随時報告書が入手可能（<http://www.zam.go.jp/n00/n0000000.htm>）であることを申し添えたい。また、本報告書は、2010年3月26日に当センターが開催したシンポジウム「国立大学法人第二期中期目標・計画期間の課題」の報告論集をベースに所収論文の加筆と新規論文の追加により構成されている。よって、既に当該シンポジウムにご参加になられた方々にも、新たな視点と深耕した研究成果をお示しできるものと自負している。

2010年9月

国立大学財務・経営センター  
理事長 豊田 長康

## 研究体制

科学研究費補助金・基盤研究A・課題番号 19203035  
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

### 研究代表者

丸山 文裕 国立大学財務・経営センター研究部・教授

### 連携研究者

矢野 眞和 昭和女子大学人間社会学部・教授  
金子 元久 国立大学財務・経営センター研究部長・教授  
山本 清 東京大学大学院教育学研究科・教授  
川嶋 太津夫 神戸大学大学教育推進機構・教授  
浦田 広朗 名城大学大学院大学・学校づくり研究科・教授  
小林 雅之 東京大学大学総合教育研究センター・教授  
伊藤 彰浩 名古屋大学大学院教育発達科学研究科・教授  
澤田 佳成 国立大学財務・経営センター研究部・教授  
水田 健輔 国立大学財務・経営センター研究部・教授  
阿曾沼 明裕 名古屋大学大学院教育発達科学研究科・准教授  
濱中 義隆 大学評価・学位授与機構学位審査研究部・准教授  
島 一則 広島大学高等教育研究開発センター・准教授  
吉田 香奈 山口大学大学教育センター・准教授  
両角 亜希子 東京大学大学院教育学研究科・講師  
白川 優治 千葉大学普遍研究センター・助教  
渡部 芳栄 広島大学高等教育研究開発センター・研究員

(所属・役職はいずれも 2010 年 8 月現在)

科学研究費補助金・基盤研究B・課題番号 19330191  
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

研究代表者

水田 健輔 国立大学財務・経営センター研究部・教授

連携研究者

矢野 眞和 昭和女子大学人間社会学部・教授  
金子 元久 国立大学財務・経営センター研究部長・教授  
山本 清 東京大学大学院教育学研究科・教授  
川嶋 太津夫 神戸大学大学教育推進機構・教授  
小林 信一 筑波大学大学院ビジネス科学研究科・教授  
南 学 横浜市立大学・理事・エクステンションセンター長  
吉田 浩 東北大学大学院経済学研究科・教授  
澤田 佳成 国立大学財務・経営センター研究部・教授  
橋本 鉦市 東京大学大学院教育学研究科・准教授  
阿曾沼 明裕 名古屋大学大学院教育発達科学研究科・准教授  
島 一則 広島大学高等教育研究開発センター・准教授  
吉田 香奈 山口大学大学教育センター・准教授  
城多 努 広島市立大学国際学部・准教授  
朴澤 泰男 一橋大学大学教育研究開発センター・講師  
白川 優治 千葉大学普遍研究センター・助教  
劉 文君 東京大学大学総合教育研究センター・特任研究員

(所属・役職はいずれも 2010 年 8 月現在)

# 目 次

## 第一部 全国立大学法人の調査結果の分析

- 1. 国立大学法人調査と大学類型（丸山文裕）…………… 1
- 2. 組織運営と法人化の評価（丸山文裕）…………… 6
- 3. 国立大学法人化後の予算管理  
－大学類型別の集計結果と経年変化の分析－（水田健輔）…………… 19
- 4. 学部長アンケートの大学特性別、学部別の分析（山本清）…………… 31

## 第二部 組織運営と法人化の評価

- 5. 国立大学法人化の評価と環境変化に対する対応（水田健輔）…………… 43
- 6. 国立大学の全学的意思決定における教授団の役割変化  
－新規概算・特別教育研究経費要求案の作成を中心に－（朴澤泰男）…………… 56
- 7. 学部長による法人化の評価（白川優治）…………… 67

## 第三部 財務運営－財源の分析－

- 8. 国立大学法人の財源移行  
－運営費交付金・自己収入・競争的資金－（浦田広朗）…………… 77
- 9. 国立大学授業料・奨学金の現状と将来（小林雅之・劉文君・吉田香奈）…………… 85
- 10. 外部資金と大学経営－法人化による影響－（山本清）…………… 104
- 11. 間接経費・寄附金等の裁量度の高い資金の受入れ状況（小林信一）…………… 115
- 12. 目的積立金に関する分析～財源としての役割に着目して（城多努）…………… 139

## 第四部 財務運営－内部資金配分の分析－

- 13. 国立大学における学内資金配分の変動に関する実証的分析（島一則・渡部芳栄）  
…………… 145
- 14. 国立大学における法人化後の内部予算構成とその変動（水田健輔）…………… 155

## 第五部 資料

- （資料1）2008年度実施アンケート集計結果…………… 165
- （資料2）2008年度実施アンケート記述回答…………… 210

# 第一部 全国立大学法人の調査結果の分析

1. 国立大学法人調査と大学類型
2. 組織運営と法人化の評価
3. 国立大学法人化後の予算管理  
—大学類型別の集計結果と経年変化の分析—
4. 学部長アンケートの大学特性別、学部別の分析

## 第1章 国立大学法人調査と大学類型

丸山文裕（国立大学財務・経営センター）

### 1. 調査について

2004年4月、国立大学の法人化が実施された。その目的は何よりも知識基盤社会を支える大学の教育研究の活性化である。また各大学が多様で特色ある教育研究を展開する大学の個性化も期待されている。

それらの目的を達成するため、国立大学は国の行政組織の一部から離れ、各大学に法人格が与えられ、それぞれ自主性と自己責任を持つ独立した経営体となった。財務の面では現金主義から発生主義に基づく企業会計手法の導入が図られ、これまでの国立学校特別会計は廃止され、ブロックグラントとしての運営費交付金が、毎年度、渡しきりとして配賦されることになった。法人化以前、授業料等は国の会計に入れられていたが、その必要はなくなり大学の自己収入となり、さらに校地、校舎は法人の資産となった。

経営面では、学長に大きな権限が与えられ、役員会、経営協議会、監事、等の設置で責任体制が明確化された。そして各国立大学は、中期目標に沿って、中期計画を設定し、学長の強いリーダーシップのもとで業務を遂行し、その業績の評価を受けなければならない。このように国立大学は組織や運営面で大きな変化を経験した。

法人化後、国立大学の教育研究の活性化、個性化という目標は達成されつつあるのか、管理運営面での効率化は高まったのか、国立大学の現場で何が起きているのか等、国立大学の法人化が国立大学にどのようなインパクトを与えたかを探るべく、国立大学財務・経営センターでは、これまでさまざまな方法を用いて調査研究を行ってきた。

まず法人化前から全国の国立大学の学長や当時の事務局長に対してインタビュー調査を行い、国立大学の管理運営面での問題の把握に努めた。そこで得られた知見を踏まえて、法人化直前の2004年2月に全国国立大学の学長および事務局長を対象に、国立大学の財務管理の状況に関するアンケート調査を実施した。次に法人化が実施され、ほぼ2年経過した時点の2006年1月に学長、財務担当理事、人事担当理事、施設担当理事のそれぞれの方を対象に、法人化後の国立大学の財務・経営の状況について2度目のアンケート調査を行った。2つの調査結果は、すでに国立大学財務・経営センターの出版物としてまとめられ、Web上でも公開されている。そして法人化後ほぼ5年を経過した2008年12月から2009年2月にかけて、全86の国立大学の学長、財務担当理事および全学部長を対象に3度目のアンケート調査を行った。本調査は、本年度が第1期中期目標期間の最終年度であると同時に、次期中期目標・中期計画の策定、検討作業が本格化する時期であり、各国立大学法人の参考に資するとともに、関係者に法人化のインパクトをなるべく客観的、体系的に示すことを目的としている。

本報告はこの3度目の調査結果の紹介と分析である。アンケートの回答には、国立大学すべての学長と財務担当理事から、学部長からは70%以上の方からご協力をいただいた。学長への質問内容

は、特に法人化後の大学の組織運営の状況および法人化制度の評価についてである。財務担当理事に対しては、資金の獲得、学内予算配分、費用の節減、学生納付金などを中心に質問した。また同時に財務担当の職員の方々にも回答していただいた。そして学部長には、学内予算、人事、教育、研究、社会貢献などについて、学部長として学内運営についての意見を伺った。ここで2008年度末の多忙な時期にアンケートに丁寧に回答し、関連資料を用意してくださった学長、財務担当理事、財務担当職員、学部長の皆様方に心より感謝の意を表したい。

## 2. 大学類型

本報告で用いた国立大学の類型は、以下の分類に基づく。

- ① 旧帝国大学（以下「旧帝大」という）：北海道大学、東北大学、東京大学、名古屋大学、京都大学、大阪大学、九州大学、7校
- ② 附属病院を有する総合大学（以下「医総大」という）：弘前大学、秋田大学、山形大学、筑波大学、群馬大学、千葉大学、新潟大学、富山大学、金沢大学、福井大学、山梨大学、信州大学、岐阜大学、三重大学、神戸大学、鳥取大学、島根大学、岡山大学、広島大学、山口大学、徳島大学、香川大学、愛媛大学、高知大学、佐賀大学、長崎大学、熊本大学、大分大学、宮崎大学、鹿児島大学、琉球大学、31校
- ③ 附属病院を有しない総合大学（以下「医無総大」という）：岩手大学、福島大学、茨城大学、宇都宮大学、埼玉大学、お茶ノ水女子大学、横浜国立大学、静岡大学、奈良女子大学、和歌山大学、10校
- ④ 理工系大学（以下「理工大」という）：室蘭工業大学、帯広畜産大学、北見工業大学、筑波技術大学<sup>(2)</sup>、東京農工大学、東京工業大学、東京海洋大学、電気通信大学、長岡技術科学大学、名古屋工業大学、豊橋技術科学大学、京都工芸繊維大学、九州工業大学、13校
- ⑤ 文系系大学（以下「文科大」という）：小樽商科大学、東京外国語大学、東京芸術大学、一橋大学、滋賀大学、5校
- ⑥ 医科系大学（以下「医科大」という）：旭川医科大学、東京医科歯科大学、浜松医科大学、滋賀医科大学、4校
- ⑦ 教育系大学（以下「教育大」という）：北海道教育大学、宮城教育大学、東京学芸大学、上越教育大学、愛知教育大学、京都教育大学、大阪教育大学、兵庫教育大学、奈良教育大学、鳴門教育大学、福岡教育大学、鹿屋体育大学<sup>(3)</sup>、12校
- ⑧ 大学院大学（以下「大学院大」という）：政策研究大学院大学、北陸先端科学技術大学院大学、奈良先端科学技術大学院大学、総合研究大学院大学、4校

計 86 法人

## 3. 調査結果の概要

国立大学の学長が回答してくださったアンケート調査から、学長は、法人化後設置された役員会等、自大学内の各審議組織が、十分機能していると評価していることが明らかとなった。各大学

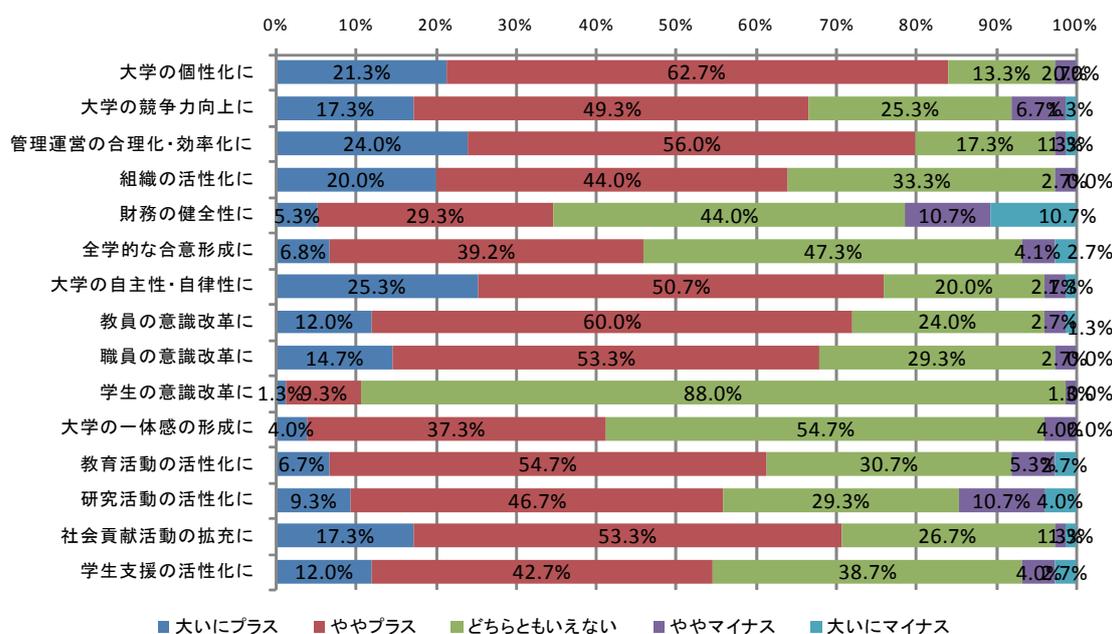
では、学長や役員会をサポートするため、「学長補佐」等の役職や「企画室」等の組織をさまざまな形で設置している。

学長は、法人化後の年度計画、新規概算要求案、学内予算配分方針の作成などの意思決定には、学長、理事、役員会の果たす役割が大きくなったと判断している。さらに各大学で権限と責任の集中が進み、学長や役員会等が意思決定に影響力を持っている、学長自身が判断していることが明らかとなった。

学長は、運営費交付金制度に対しては、概ねポジティブな評価をし、また現行の国が定める授業料標準額、120%まで独自に設定できる授業料などの授業料制度についても、肯定的に捉えているといえる。

今回の調査で、図 1-1 に示すように、学長は法人化が国立大学全体にとって、「財務の健全性」、「学生の意識改革」以外の項目に、プラスと考えていることが明らかとなった。

図 1-1 国立大学全体に対する法人化の評価

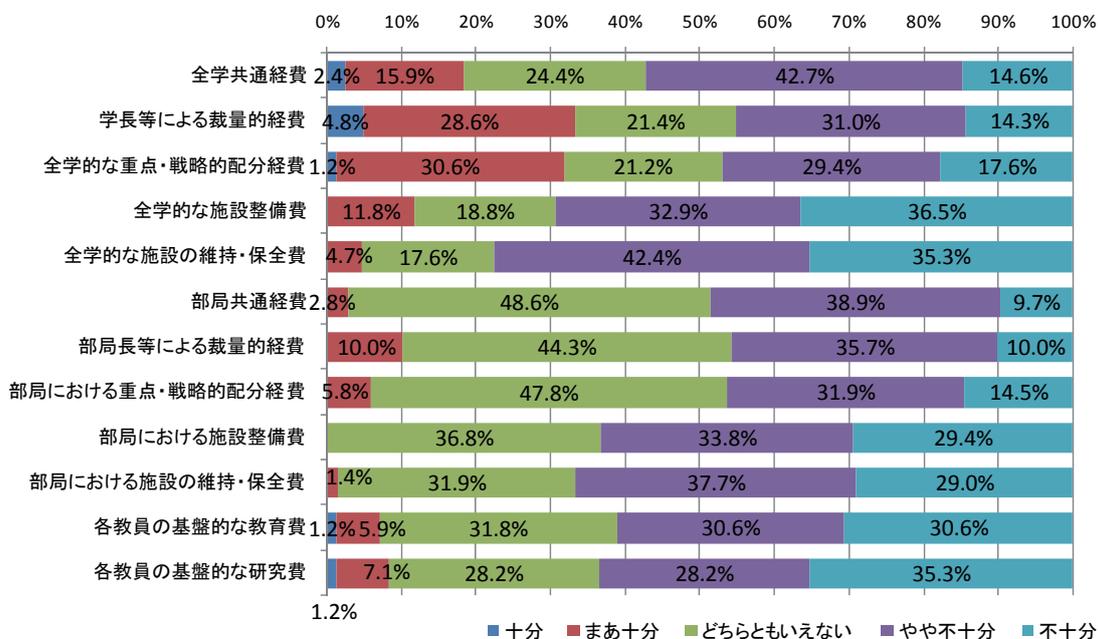


学長は、部局や運営組織とその構成員に関する自主的決定権などの組織面、および学長の教職員任命権、給与システムの決定権などの人事面での、自由度や裁量が大きくなったことを感じている。他方、運営費交付金削減等による財源の制約、学生納付金の標準額設定などの財政面、および目標・計画の設定と評価の義務化、それに伴う事務負担の増大などでの方針面での、新たに加わった義務や制約が、学内運営に影響していると捉えている。

**財務担当理事へのアンケート調査**から、各国立大学の予算編成において、前年度経費の額をベースに決めているケースが6割以上に上ることが明らかにされた。また教育研究にかかわる資金配分に、旧来の教官当・学生当の積算単価を何らかの形で、利用している大学は半数以上である。

財務担当理事の判断した予算額は図 1-2 のとおりである。施設整備費、施設の維持・保全費、基盤的な教育費、基盤的な研究費の不足感が表明された。

図 1-2 予算の配分類



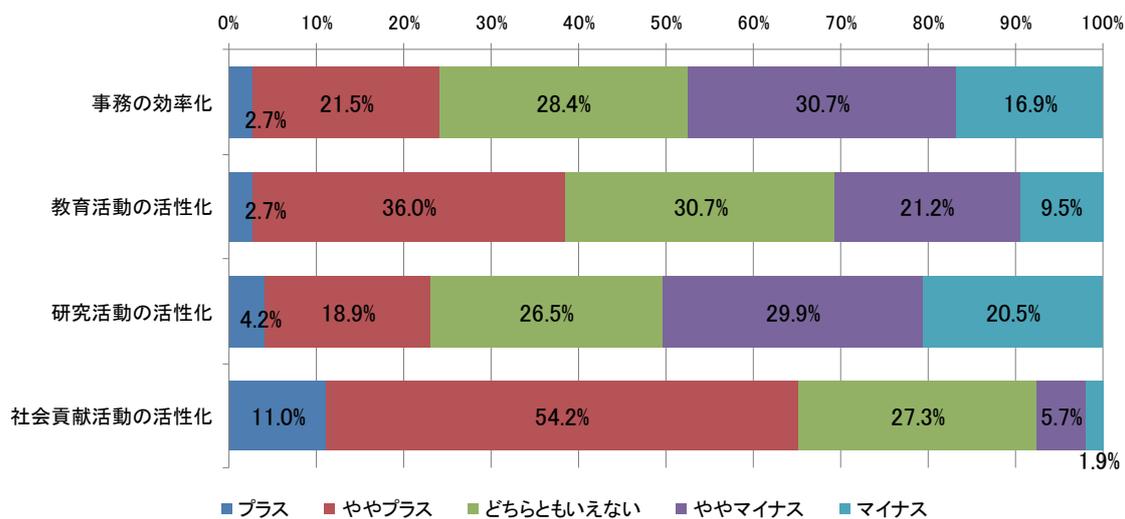
アンケートでは、各大学で、国の総人件費改革に対する対策は練られていることが明らかとなり、さまざまな対応策が紹介された。また各大学でいろいろな方法で、授業料徴収努力がなされている一方、授業料減免、独自奨学金制度、その他学生の経済的支援策についても、各大学独自の工夫が講じられている。学長アンケートの結果と同様に、財務担当理事は、現行授業料制度やその水準については概ねポジティブにとらえているといえる。

今回初めて行った**学部長アンケート調査**では、当然ではあるが、管理者層の見方とは異なった国立大学の教育研究現場の状況に接近することができた。法人化前に比べて、学部配賦される教育経費および研究経費の増減を伺ったところ、いずれもやや減少した、および減少したという回答が多い結果となった（数値については本文中参照のこと）。興味深いのはこの判断が、財務担当理事のそれよりも厳しいことである。

学部長に法人化前と比較して、教育研究活動を評価してもらったところ、教育に割く時間は増加していることが判明した。これについては、法人化の目的と沿うものであろう。しかし同時に研究時間の著しい減少が報告されている。学部長は、法人化の影響について、図 1-3 に示したように、社会貢献活動および教育活動の活性化については、一定の評価を下しているが、研究活動の活性化については、マイナス、ややマイナスと応えている割合は半分に上る。さらに事務の効率化についても学部長の評価は必ずしも高くはない。学長アンケートでは、法人化は教育活動、研究活動の双方にプラスの効果があったとされたが、この点は学部長の回答とは異なっている。

このように学長、財務担当理事、そして学部長の回答結果は微妙なコントラストを示している。学長、財務担当理事の法人化へのポジティブな評価と、学部長のネガティブな評価である。この差については大学特性別、学部長の学問分野別、等のさらなる分析が必要である。

図 1-3 学部長による法人化の評価



## 第2章 組織運営と法人化の評価

丸山文裕（国立大学財務・経営センター）

本報告は、国立大学財務・経営センターが2008年12月から2009年2月に実施した国立大学の学長、財務担当理事、学部長に対するアンケート調査のうち、学長からの回答をまとめ、分析したものである。この調査の結果については、すでに2009年6月に中間報告書として刊行済みである。本報告ではさらに、大学類型別に回答傾向を分析し、自由記述の検討を行った。学長調査では、まず国立大学の組織管理、続いて財務管理について実態をうかがい、そして最後に学長に法人化の評価をしていただいた。質問は選択回答で、一部自由記述である。

### 1. 大学の組織管理について

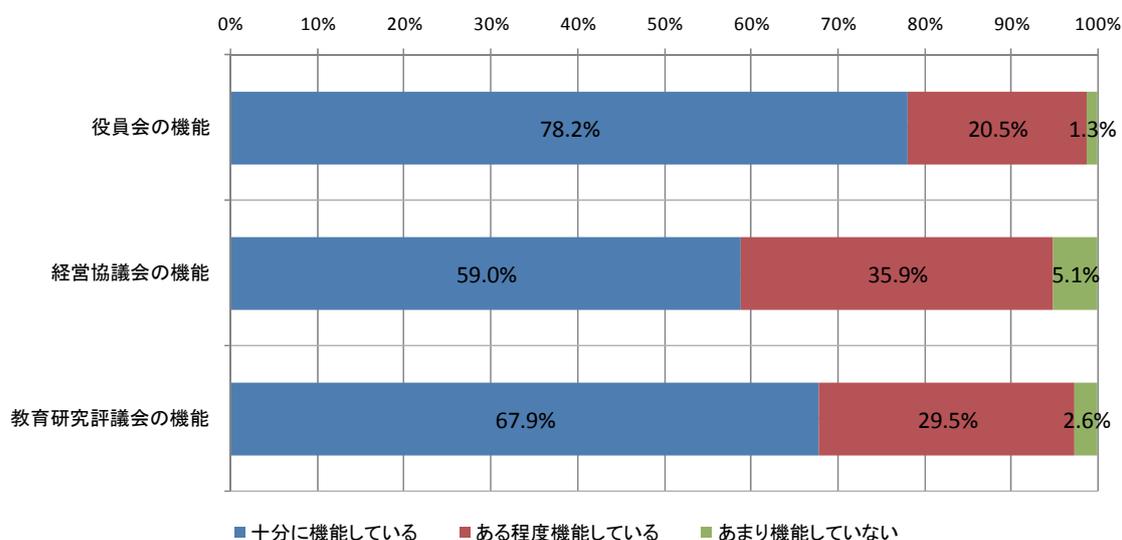
法人化後国立大学の管理運営制度は大きく変わった。何よりも学長のリーダーシップが期待され、新たに役員会、経営協議会が円滑な運営のため設置された。形態は変わったが、実態はどうであろう。法人化後5年を経過した時点で、国立大学の組織の現状はどのようなものであり、運営はいかに行われているのだろうか。学長へのアンケートでは、まず国立大学法人の組織管理についてうかがった。

#### 問1 役員会

(1) 役員会は中期計画・年度計画、予算配分等の大学経営上の重要事項を審議する場である。図2-1のように、多くの学長は(78.2%)、自大学の役員会が、十分機能していると回答している。

多くの大学で、役員会が十分機能していると回答したが、医無総大では、ある程度機能しているという回答も同様にあった。

図2-1 審議組織の機能状況



- (2)多くの大学で(87.2%)、役員会の機能を充実・強化するための組織を設置している。
- (3)それらは、たとえば「理事連絡会」、「役員懇談会」という名称である。設置理由として、「自由な立場での議論の場とする」、「情報の共有」などが挙げられている。
- (4)役員会の機能を強化する組織を廃止した大学はない。

#### 問2 経営協議会

- (1)法人化後、設置された経営協議会は大学経営に関する重要事項や学則、役員報酬等に関する事項を審議する場である。図2-1のように多くの学長は、自大学の経営協議会が、十分機能していると回答しているが(59.0%)、その比率は役員会(問1)に比べると低い。

経営協議会が十分機能しているという回答と同程度、ある程度機能していると回答した大学は、大学院大学、理工大、教育大、医総大などである。

#### 問3 教育研究評議会

- (1)教育研究評議会は、教育研究に関わる重要事項や教員人事に関する事項等を審議する場である。図2-1に示したように、多くの学長は、自大学の教育研究評議会についても、十分機能していると考えている(67.9%)。

教育研究協議会が十分機能しているという回答と同程度、ある程度機能していると回答した大学は、文科大、医総大である。

以上、概ね学長は自大学の管理組織について、十分機能していると捉えているといえる。中でも旧帝大の学長は、役員会、経営協議会、教育研究評議会が、十分機能していると回答する傾向が強い。

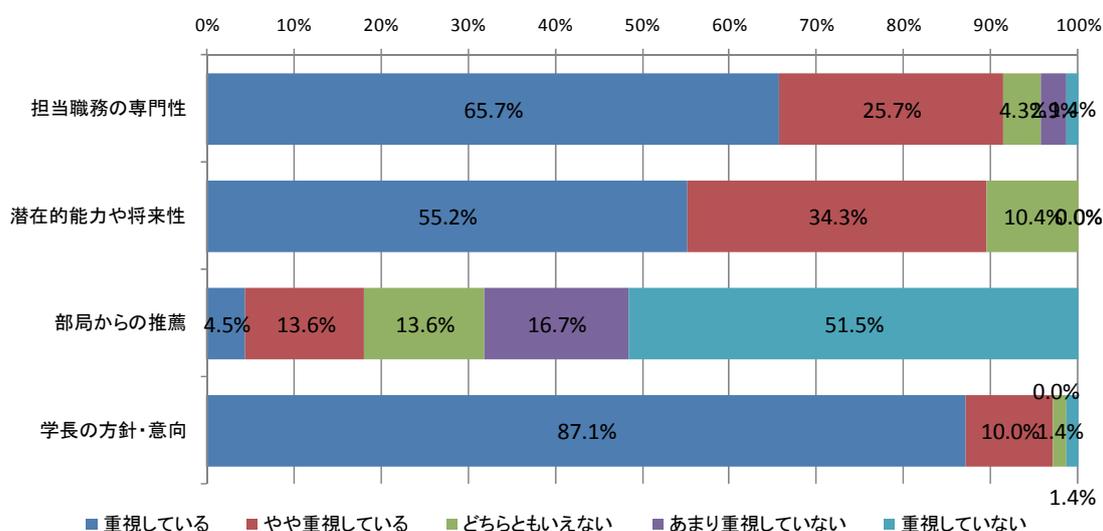
#### 問4 部局長会議

- (1)法人化前の部局長会議に相当する組織を設置している大学は、76.6%に上る。
- (2)設置の理由は、「部局長の意見を聞くため」、「意見調整」他である。
- (3)法人化後に部局長会議相当組織を設置したが、現在までにそれを廃止した大学は、ほとんどない。

#### 問5 学長補佐

- (1)学長や役員を補佐するための役職を設けている大学は、89.7%である。
- (2)その名称は、「学長補佐」、「学長特別補佐」等であり、設けた理由として挙げられているのは、「大学院改組、産学連携、病院経営などの特定事項についての役割遂行」である。
- (3)図2-2に示すように、学長補佐等を任命する際に、重視する点は、a. 担当職務の専門性(91.4%)、b. 潜在能力や将来性(89.5%)、d. 学長の方針・意向(97.1%)、が多く、c. 部局からの推薦(18.1%)を重視する大学は少ない。
- (4)学長補佐職を廃止した大学もあり、その理由として当該職務を理事、副学長が行うとしている。

図 2-2 任命での重視項目



問 6 企画室等の実務的組織

- (1) 多くの大学で(91.0%)、運営・経営の円滑化を図るための企画室、財務室、評価分析室等の実務的な組織を設置している。
- (2) それらの組織を廃止した大学は無い。

問 7 中期目標・中期計画策定に関する組織

- (1) 次期中期目標・中期計画の検討を行うため新たに組織を設置した大学は、59.5%であり、その他40.5%は既存の組織を活用している。
- (2) その新たな組織名称は、「中期目標中期計画策定会議」や「同検討委員会」である。構成員は、「理事」、「副学長」、「学長の指名した教職員」等である。設置理由は、「専門性の高い人材により実効性を十分に検討して立案するため」などが記されている。
- (3) 既存の組織を用いる場合は、「企画評価室」、「企画部」、「評価分析室」などである。中期目標・計画の策定に大学によっては、複数の組織が関与している場合もある。構成員は、「学長、理事、監事、副学長、附属病院長、学長特別顧問、教育職員、事務職員(企画部長)」など多彩である。

問 8 学長選考会議

- (1) 学長選考会議の運営のあり方について、学長の意見は以下のように分布した。
  1. 大学内の意見を十分に尊重した上で意思決定するべきだ 20.8%  
理工大、文科大がそのように答えている。
  2. 大学内のみならず大学外の意見も尊重した上で意思決定をするべきだ 33.8%  
大学院大学、医総大がそのように回答する傾向がある。
  3. 学長選考会議は大学内外からの構成となっているので、学長選考会議での審議で十分であ

る 44.2%

教育大、医総大がそのように回答している。

4. その他 1.3%

学長選考会議の審議だけで十分とする意見が多いものの、その他の意見もあり、大学により学長により、意見が分かれている。理工大、文科大のように専門分野が比較的均質的な大学では、学内の意見を十分尊重するという回答が寄せられた。

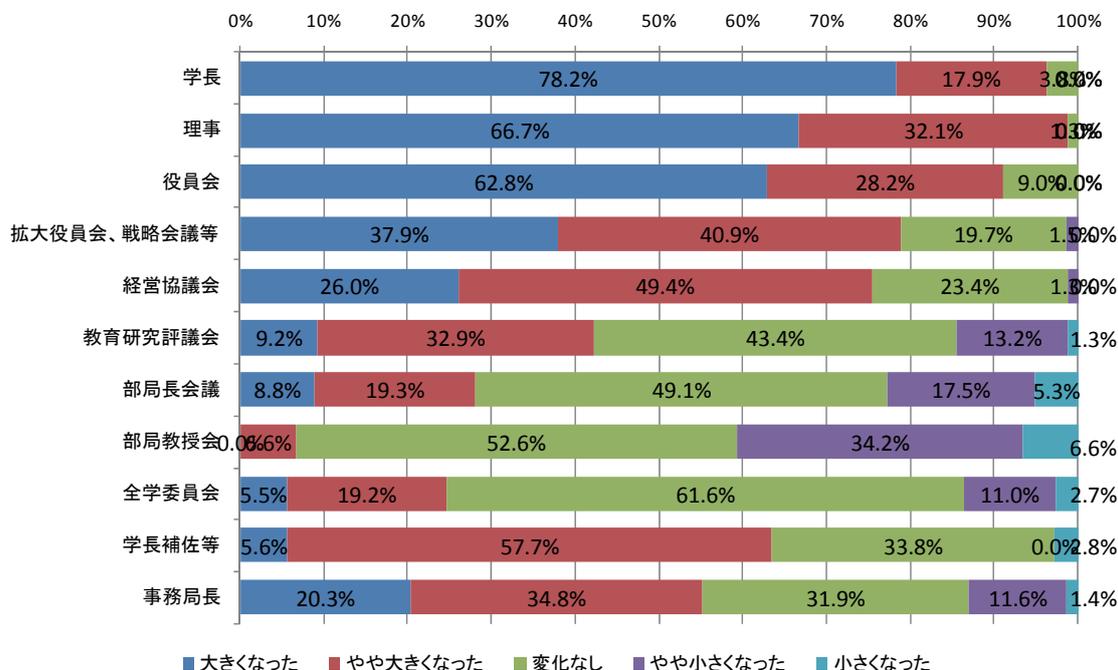
### 問9 意思決定における役割

(1) 全学的意思決定の過程で、さまざまな役職や組織の果たす役割の変化を伺った。

#### 1. 年度計画の作成における役割

これについて、図2-3のように役割が大きくなったと回答した割合が多いのは、学長(78.2%)、理事(66.7%)、役員会(62.8%)である。やや大きくなったと回答した割合が多いのは、拡大役員会、戦略会議等(40.9%)、経営協議会(49.4%)、学長補佐等(57.7%)、事務局長(34.8%)である。教育研究評議会(43.4%)、部局長会議(49.1%)、部局教授会(52.6%)、全学委員会(61.6%)は、変化なしという回答が多かった。

図2-3 年度計画作成における役割



#### 2. 新規概算・特別教育研究経費要求案の作成における役割

これについても、役割が大きくなったと回答した割合が多いのは、学長(83.1%)、理事(67.5%)、役

員会(58.4%)である。拡大役員会、戦略会議等(43.8%)、学長補佐等(47.9%)、事務局長(34.8%)についてはやや大きくなったとの回答が多い。その他の組織については、変化なしという回答が多かった。

### 3. 学内の予算配分方針の作成における役割

これについても全体的な傾向は、年度計画、概算要求と同じである。学長(77.9%)、理事(59.7%)、役員会(57.1%)の役割が大きくなったと回答が多かった。拡大役員会、戦略会議等(39.1%)、事務局長(40.6%)は役割がやや大きくなったとの回答が多い。その他の組織は変化なしという回答が多い。年度計画の作成、新規概算・特別教育研究経費要求案の作成、学内の予算配分案の作成のそれぞれについて、部局教授会の役割はやや小さくなったと回答した学長があったが、それは教育大、理工大で特に見られた。医科大では、上記3つのそれぞれについて事務局長の役割が大きくなったとの回答が寄せられた。

(2)以下の項目について意思決定過程に影響力の大きい役職・組織を挙げてもらったところ、

1. 年度計画の作成における役割
2. 新規概算・特別教育研究経費要求案の作成における役割
3. 学内の予算配分方針の作成における役割

のいずれも、学長が1番目であり、理事、役員会が続く。

学長は、法人化後設置された学内の各審議組織が、十分機能していると評価し、各大学はそれらの審議組織をサポートする組織を設置していることが明らかとなった。法人化後の意思決定には、学長、理事、役員会の果たす役割が大きくなり、各大学で権限と責任の集中が進み、それらが影響力を持っていると、学長自身が判断していることが明らかとなった。

## 2. 財務管理について

### 問10 運営費交付金

(1)学長は、使途が自由な運営費交付金制度について、概ねポジティブな評価を下している。以下のそれぞれの項目に効果があると答えた学長の割合は、

- |                 |       |
|-----------------|-------|
| a.管理運営の合理化・効率化に | 57.1% |
| b.教育・研究の活性化に    | 42.9% |
| c.社会貢献活動の拡充に    | 33.8% |
- である。

しかし文科大、医無総大、理工大からは、管理運営の合理化・効率化に、教育・研究の活性化に、社会貢献活動の拡充に、のそれぞれに、どちらともいえない、との回答も寄せられた。上記3つの項目に対して肯定的に回答したのは、大学院大学、医科大、旧帝大の学長である。

(2)学長が感じている交付金のメリットは、「裁量が大きい」、「繰越可能」などが挙げられている。デメリットは、「中期目標期間分の予算が保障されないため、目標達成に支障が出る」、「中期目標期間をまたいでの繰越ができない」、などである。ただし、ここで表明された期間をまたいで

の繰越はまったくできないわけではない。

#### 問 11 授業料

(1) 標準授業料の120%の範囲で各大学が設定できる現行の授業料設定方式についての、学長の回は、

- |                      |       |
|----------------------|-------|
| 1. 現行の設定方式でよい        | 77.6% |
| 2. 大学による裁量の余地を広げるべきだ | 19.7% |
| 3. 大学による裁量の余地を狭めるべきだ | 2.6%  |
- となっている。

広げるべきであるという回答は、旧帝大、大学院大学、理工大から寄せられている。

(2) 学長が現行の授業料設定方式について感じているのは、

メリットとして、「標準額が設定されている」、「大学間格差を防ぐ」、が挙げられている。

デメリットとして、「授業料収入と運営費交付金算定が連動していること」などが、挙げられる。これについては「現行の制度では、授業料引き上げに相当する金額を、運営費交付金から削減され、各大学法人にとっては何の経営上のメリットもなく、学生や親に負担を強いるだけである。—中略—120%の制度を活用して、授業料を各大学が引き上げた場合には、各大学の実質上の収益増となり経営上のメリットとなるが、それはとりもなおさず、財務省に標準額引き上げの理由を与えることにつながりかねないと懸念する」と説明されている。

学長は、運営費交付金制度に対しても概ねポジティブな評価をし、現行授業料制についても肯定的に捉えているといえる。法人化後の大学の財政財務について、肯定的にとらえる傾向が特に強いのは、旧帝大、大学院大学、理工大、医科大である。

### 3. 法人化について

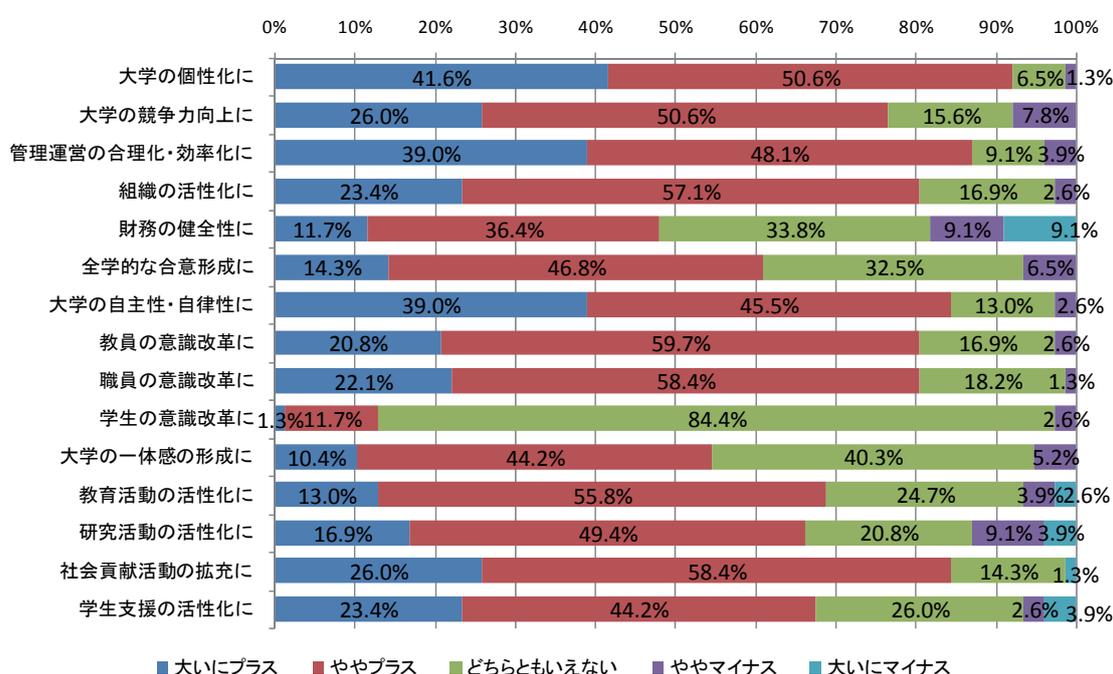
#### 問 12 法人化についての評価

(1) 法人化の効果を、自大学に対して、国立大学全体にとって、の双方を判断してもらった。

##### 1. 自大学にとって

学長は法人化について、図2-4に示すように、総じてポジティブな評価を下している。しかし j. 学生の意識改革、k. 大学の一体感の形成に、e. 財務の健全性に、対しては大いにプラスと答えた割合は低い。e. 財務の健全性に、m. 研究活動の活性化に、の2項目は、ややマイナスとの回答もある。

図 2-4 自大学に対する法人化の評価



各項目の大学類型別回答傾向は、大学の競争力向上に肯定的にこたえたのは、旧帝大、文科大などで、否定的には、教育大、医無総大などである。

財務の健全性についての法人化の評価は例外的に高くないが、とりわけ医科大、文科大、教育大から否定的な回答が寄せられた。これらの大学類型は、いずれも財源が多様でない点である。

教育活動の活性化に対する影響についてどちらとも言えないと答えたのは、医科大、文科大、教育大である。

研究活動の活性化にどちらとも言えないという回答をふくめた否定的回答は、文科大、教育大、医科大から寄せられた。

## 2. 国立大学全体にとって

学長の法人化についての評価は、自大学にたいしても国立大学全体にたいしても、同様な傾向を示す。

(2) 法人化は自大学に対してよい結果をもたらしていると回答した学長は、66.2%に及ぶ。肯定的見方は、文科大、医総大などで多く、否定的見方は、教育大、医科大、大学院大学など単科大学で多い。

(3) しかし、「法人評価、認証評価に対する教員の作業量が多く、教育研究に支障をきたす」、「大規模大学に有利で、地方大学、単科大学には不利なシステムである」といネガティブな声も寄せられた。

(4) 将来よい結果をもたらすかについては、そう思うと回答した学長は、43.2%に下がる。肯定的な

回答は、理工大、医総大である。

(5) それについて「競争的でない基盤的経費の減少が、教育活動を悪化させる」、という見方がある。

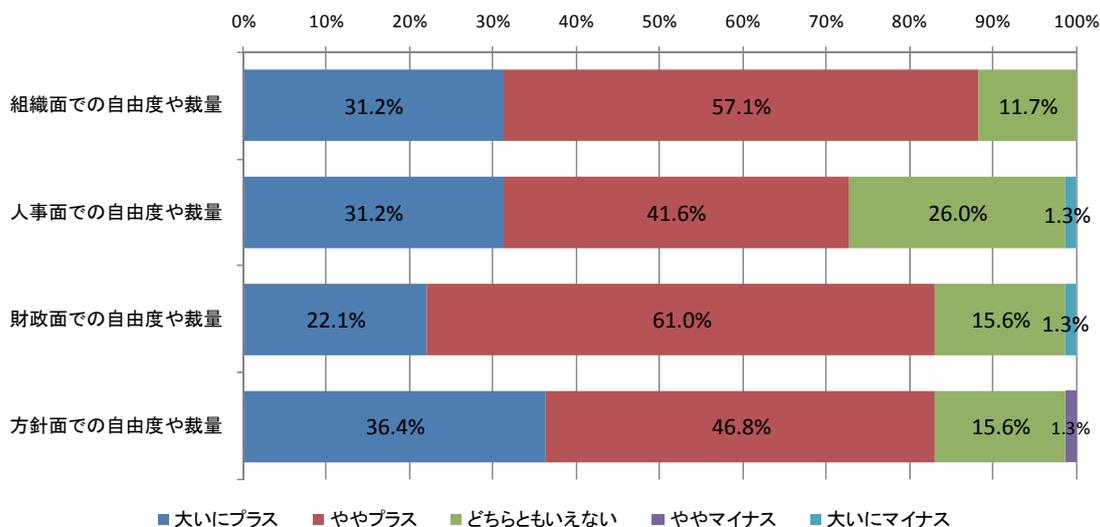
問 13 法人化後の大学運営

(1) 法人化後、大学は自由度や裁量が拡大したが、学長はそれについて概ねポジティブに捉えている。図 2-5 に示すように、大いにプラスと答えた割合は、

- a.組織面 31.2%
- b.人事面 31.2%
- c.財政面 22.1%
- d.方針面 36.4%

となる。

図 2-5 自由度の増加についての評価



(2) 自由度や裁量の拡大が、大学運営に及ぼした効果について、学長は大きく影響していると回答する傾向にある。

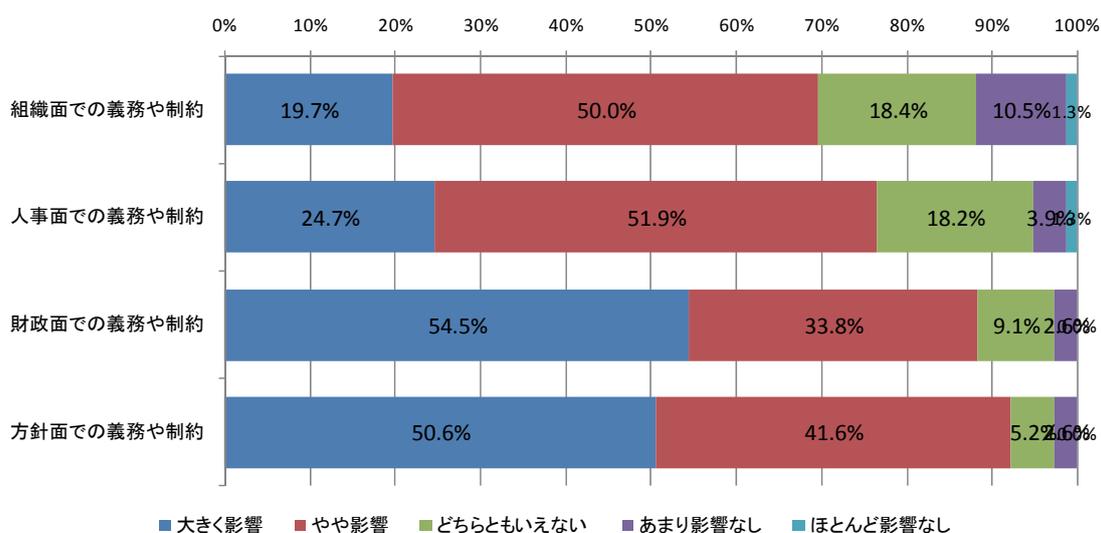
- a.組織面 41.6%
- b.人事面 27.3%
- c.財政面 28.6%
- d.方針面 41.6%

上 2 つの質問に対して、旧帝大の学長は、自由度や裁量の拡大を、組織面、人事面、財政面、方針面のそれぞれにポジティブにとらえ、大学運営に大きく影響したと答える傾向が他の大学類型に比べ強かった。

(3) しかし同時に、図 2-6 に示すように従前からの、また新たな義務や制約は大学運営に影響しているかという問いに、大きく影響している回答も出されている。組織面(19.7%)や人事面(24.7%)に比べると、財政面(54.5%)、方針面(50.6%)での影響が大きいと感じているようである。

財政面で義務や制約が大きく影響していると答えたのは、教育大、理工大である。方針面で大きく影響と回答したのは、大学院大、理工大、文科大が多い。

図 2-6 義務や制約の影響



(4) 以上の自由度・裁量と義務・制約の両者を勘案すると、学長は、大学運営にあたっての自由度や裁量の大きさは実感しているものの、義務や制約も大きい、と答える傾向がある(81.8%)。

どちらかという、学長は組織面(部局や運営組織とその構成員に関する自主的決定権など)および人事面(学長の教職員任命権、給与システムの決定権など)での自由度や裁量が大きくなったことを感じつつ、財政面(運営費交付金削減等による財源の制約、学生納付金の標準額設定など)および方針面(目標・計画の設定と評価の義務化、それに伴う事務負担の増大など)での義務や制約が運営に影響していると捉えている。総じて旧帝大では、法人化の評価は高く、それに反して教育大では、低い。

問 14 今後の法人経営に必要なものを自由記述していただいたところ、

「運営費交付金の効率化係数の廃止」、「高等教育への公財政支援」、「教職員の意識改革」などが挙げられている。

問 15 自由回答にはさまざまな意見が寄せられた。

「法人化自体は良い結果をもたらしていると思う。効率化係数等による運営費交付金の削減等、財

政的バックアップの欠如が問題と思われる。」

「法人化が行政改革の一環として行われたことに伴う弊害も少なくなかった。①運営費交付金が少なく、毎年削減されるようになったこと②しかも国立大学時代の大学間格差を温存したまま運営交付金が決められ、すべての国立大学が、同じ土俵で競い合う構造に置かれたこと。③本来長期にしか成果が出ない領域についても短期に成果が問われることが多くなったこと等である。」

#### 4. 学長の意見

以下では、アンケートに記された学長の法人化についての意見を紹介する。

##### 運営費交付金制度

法人化に伴って導入された運営費交付金制度について意見をうかがった。回答を寄せてくれたほとんどの学長は、現行制度のメリットを感じている。その理由は、使途が自由、繰り越しが可能、を挙げている。それによって、効率的な予算消化、弾力的な使用、戦略的取り組みが可能、重点項目への投資、大学の個性化の推進、ができるという。

一方デメリットについては、以下の意見があった。

- ・学内予算配分の裁量が大きくなったのは良いことであるが、交付金の削減が連動していること。特に附属病院にかかる経営改善係数は大きな問題のある削減ルールである。医学部など、地域の要請によって学生定員を増やした場合に、授業料の増分は運営費交付金を減らされ、あらためて、積算されて配賦される。したがって、必ずしも授業料の増分が、そのまま還元されるわけではない。中期目標期間をまたいでの目的積立金の繰越が、自由に認められていない。
- ・①現在の交付金制度は毎年 1%の減額をルールとしている。実際には、平成 19 年度は 1.4%の減額、平成 20 年度は 1.9%の減額であり中期期間 6 年で 6.3%の減額であった。この減額は管理運営の合理化で処理できるものではない。②配分された交付金は 6 年間で消費するものとされ中期期間を超える長期計画を実現する資金とならない。③平成 18 年度から始まった常勤職員の人件費削減（5 年間 5%）は人材を最も効果のある資源とする教育研究機関に多大な打撃を与えている。以上が教育・研究の活性化に効果がないとした理由である。

##### 授業料設定方式

現行の授業料設定方式について意見を求めたところ、高等教育の機会均等の観点から、国立大学の授業料は低く設定すべき、現行水準が妥当、現行の標準額の設定は必要、一律授業料は望ましい大学間格差を防げる、との肯定的意見が出された。

他方現行方式のデメリットとして、授業料値下げが財政制約からできない、運営費交付金と連動しているので、値上げできない、標準額が学部別でもよい、という意見が表明された。

##### 法人化の影響

自大学に良い結果をもたらした理由について、記述してもらったところ、教職員の意識改革をあ

げた意見が最も多かった。また学長のリーダーシップ、裁量権、責任の拡大を挙げる意見も少なからずあった。

- ・学長のリーダーシップが発揮し易くなり、大学の自主性が増えた。大学の合意形成や一体感が深まった。大学改革や改善のスピードがかなり速くなった。

大学の自主性、自律性が高まり、大学としての一体感の形成、迅速な対応が可能となったことなどが指摘されている。

- ・大学の自主性・自律性が高まったことにより、教育研究の質の向上や業務運営の改善に向けた取り組みが加速した。ただし、法人化に伴う業務の増大や人的・財政的資源の縮減により、同時に疲弊感や閉塞感も増している。

### 今後の対応

質の高い教育研究を実現するために、今後法人経営でどのような対応が必要かを尋ねた。回答してくれたほとんどの学長が、運営費交付金の削減を止め、国の財政支援の拡大充実など国の対応が必要と答えている。

- ・法人化によって国立大学における運営と経営方針が変わり、多くのメリットが生じたものの、運営費交付金の削減は極めて大きく、質の高い教育研究の維持やグローバル化の動きの中で世界の大学と競走する力はむしろ減少している。先進国では高等教育における公的財政支出を増額し、国際競争力を強化する方向にあり、このままでは日本の将来が危ぶまれる状況になると考えられる。一刻も早い運営費交付金削減の停止と高等教育に対する財政支援の増額を図ることが、緊急のことであるとする。

他には、外部資金地域医療を担う国立大学病院への財政支援、経営改善係数の撤廃が望まれた。

自大学が行う対応としては、外部資金の獲得、教職員の意識改革、基礎教育、リベラルアーツの充実が挙げられている。

- ・基礎教育・リベラルアーツの重要性が高くなり、教育システム、カリキュラムの充実が重要と考える。また、研究の質の向上と、研究に従事できる教員の時間をいかに増やすかが、学生教育にも大きく影響する。そのための施策を実施することが急務であり、財政上の国の支援強化が強く望まれる。

### 自由記述意見

自由記述意見からは、法人化制度に対して様々な意見が寄せられた。

- ①多くの学長が、効率化係数による運営費交付金の削減が、大学経営に悪影響をもたらすとし、それに反対する意見を述べている。交付金の削減が、大学間格差を拡大することを危惧し、特に地方大学、単科大学、規模の小さな大学の学長の危機感が強い。また教育大学では外部資金獲得が多くなく、交付金の削減に対する補完策が見当たらないために、大学の特性を配慮した配分方法を望む声もあった。つまり学長は、運営費交付金の削減が、外部資金獲得力のない大学の競争力を弱め、国立大学間格差が開くことに対する警戒が強い。ある学長は、以下のように意見を記し

ている。

- ・法人化は、大学の個性を発揮する上で、以前よりも学長のリーダーシップを発揮しやすくなった。しかし、基盤経費である運営費交付金の安定的な配分がなされていないため、法人化の長所がまだまだ十分に発揮できていないと思われる。さらに、地方、単科、教育系というそれぞれの特性について、財政面での格差が大きいため、特性別にその格差を縮める方向での運営費交付金の配分についても配慮願いたいと考えている。
- ②多くの学長は、法人評価についての意見も持ち合わせている。大学の規模や特性が考慮されて、法人評価が公正になされるのかについて疑問を投げかけている。また計画および評価に関する業務が、教職員の負担増加になっており、評価の簡素化も要望された。たとえば、以下の意見が表明された。
  - ・法人化後大学間の競争が激しくなりました。これ自体は悪いことではありませんが、競争が公正に行われることが必要です。これを支えるのが各種評価の適正性です。法人評価、学位授与機構の教育研究評価、各種競争的資金の採択・中間・終了評価などです。残念ながら、多くの評価は不適切なものが多いと感じています。評価者の質の問題、評価基準の設計の問題など、多くの問題があります。評価のための作業が多すぎることで、評価を意識した萎縮した目標設定など、解決をしなければ問題があると感じています。
  - ③現在の評価を含めた法人制度が短期的成果を強調しすぎて、長期的な展望が必要との意見もあった。
  - ・法人化後の6年間をふまえた国立大学法人制度そのものの政策評価をすべきと思う。特に、非公務員化の適切性や交付金の効率化係数のシステム又総人件費改革の縛りなど、国会の附帯決議に基づく点検・見直しは必須であろう。こうした政策評価なくして、そこにくりこまれた国立大学の側のみに対して評価を行うのは、極めて不適切であると考えている。制度そのものを不断に見直し、修正すべき点は修正し、維持すべき点は維持しながら、国民全体に対して教育の機会均等を保障し、国際的にも競争力のある国立大学としての発展を図ってほしいと願っている。何よりも数10年後を見通した高等教育のあり方が求められている。
  - ④法人化されたにも関わらず、自大学の教職員の意識改革が進まないことに対する不満も出された。また職員の専門性を高める必要も指摘された。

## 5. インプリケーション

以上に示したように学長は、法人化後の組織管理、財務管理、法人化の評価についてさまざまな意見を表明してくれた。総じていえば、学長は法人化後の自大学の組織が機能していると考え、運営費交付金制度や授業料設定方式を妥当なものとしている。また法人化の評価についてもポジティブなものにとらえる傾向にある。ただし大学類型別の意見を検討すると、評価についてのポジティブさは、旧帝大などの学長で強く、教育大などで弱いことが分かる。質問項目にもよるが、文科大、理工大、医科大でもポジティブなとらえ方がされない傾向がある。

また学長、財務担当理事、学部長のアンケート調査結果から、法人化の影響について学長、財務

担当理事はポジティブにとらえ、学部長はネガティブにとらえる傾向のあることが判明した。

このように、これまでさまざまな形で表明されてきた国立大学間の格差が、学長によっていろいろにとらえられ、学長によっては格差が広がり、それがネガティブにとらえられていることが判明した。学長の意見とは別に、国立大学間の格差は、実際に広がっているのか、もし広がっているとしたら、更に拡大すべきか、または縮小すべきか、これらの問題は重要であるにも関わらず、これまで十分に検討されてこなかった。検討されないまま、「選択と集中」が進行しているように思われる。

ところで、カリフォルニア州の高等教育システムは、1960年設定されたマスタープランによって、3層構造であることはよく知られている。大学院教育と研究機能を担うカリフォルニア大学郡、良質で比較的安価な学部教育と教員養成を行うカリフォルニア州立大学郡、無償を理想とし、4年制大学の編入学希望者の教育と職業教育に従事するコミュニティ・カレッジ群である。このうちカリフォルニア大学には、高校の成績上位者12.5%を受け入れる。カリフォルニア州立大学には33.3%を許可する。トップ層のカリフォルニア大学を構成するそれぞれのキャンパスの教育研究の質は同レベルとされ、予算措置等同等に扱われる。

日本の2008年の高校卒業生は、約109万人であり、そのうち10万人が国立大学に入学した。これは、高校卒業生の9.4%に当たる。国立大学が高校卒業生のトップ層を受け入れているとは言えないが、それに近い特性を持った学生を入学させていることは事実であろう。学生の受け入れ状況を考慮して、カリフォルニア州の基準に当てはめると、日本の国立大学は、カリフォルニア大学群以上に、トップ層を入学させており、同質として扱われてもおかしくはない。

アンケートでは、学長、財務担当理事、学部長の法人化に対する評価が、それぞれ異なることが明らかにされた。これは大学内部で何らかのコンフリクト、緊張関係が生じている可能性を示している。この緊張関係が、教育研究の活性化につながれば、法人化は成功したといえる。しかし単にコンフリクトが学内の組織の活動を阻害し、その解消に構成員の時間とエネルギーを消耗させるなら、問題である。この点については、さらなる検討が必要である。

### 第3章 国立大学法人化後の予算管理 — 大学類型別の集計結果と経年変化の分析 —

水田健輔（国立大学財務・経営センター）

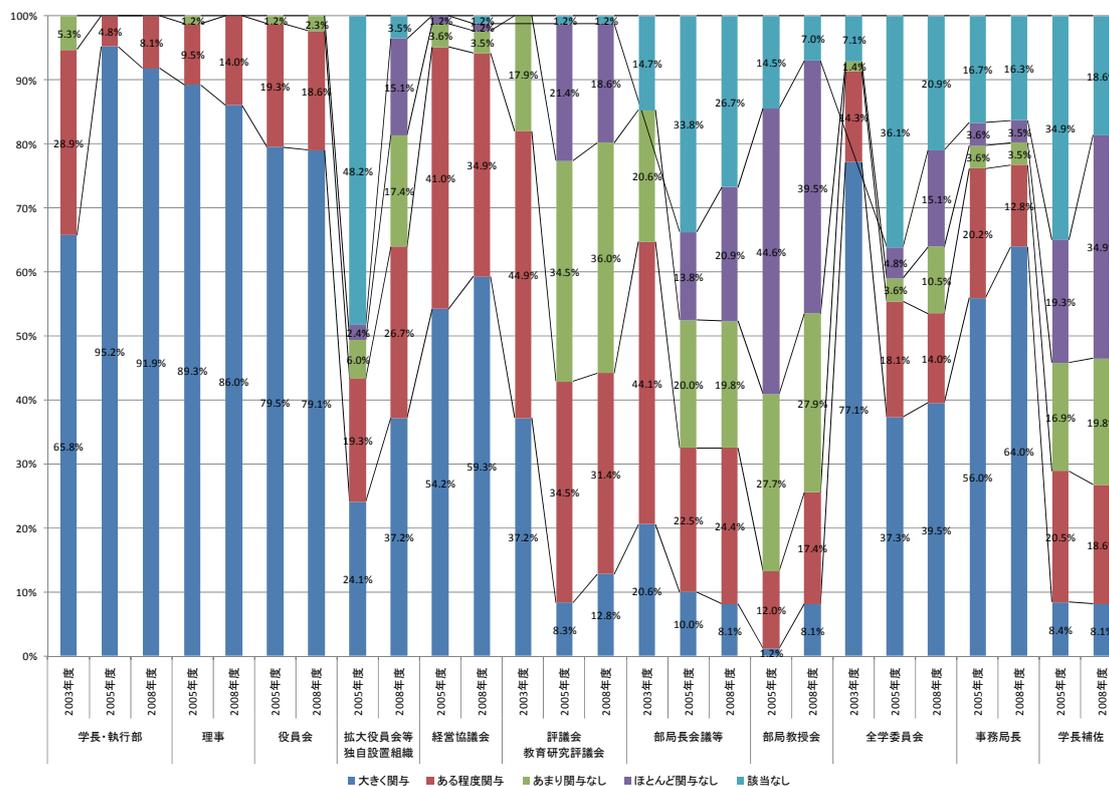
#### 1. はじめに

本論は、水田（2007）で展開した国立大学法人化後の予算管理の変化に関する分析について、2008年12月～2009年2月に実施された財務担当理事宛アンケートの結果を反映し、内容をアップデートしたものである。法人化後、中期目標期間の半ばから終了を見据えた時点にかけて、予算管理の制度的特性や財務担当理事の意識・所感がいかに変化したか（あるいは変化しなかったか）に焦点を当てて、データを紹介していきたい。

#### 2. 予算編成への役職・組織の関与

最初に予算編成において、国立大学内部に設置されている主な役職員や組織がどの程度関与しているかを、法人化前（2003年度）の状況からさかのぼって比較する（図3-1）。まず、国立大学法人法に定められている学長や役員会は当然高い関与度を示しているが、若干ではあるが関与度を低く回答している大学が増えている。その分、他の役職員や組織の関与度が上がっている様子が見られ、予算編成における実態としての役割分担の広がりが見られる。

図3-1 予算編成への役職・組織の関与  
(2003年度 n=68～78・2005年度 n=80～84・2008年度 n=86)



### 3. 予算編成における計画・調整機能

年度予算編成において、計画機能として重要なのは「編成方針」内容の適切性と計数化に際しての方針準拠度であろう。国立大学法人の予算は、利益目標の達成過程を計画する企業予算と異なり、中期計画とその各年度版（年度計画）を遂行するための資源配分計画を作る公的予算である。よって、編成方針の適切性は、計画遂行への最も有効で効率的な内容であることを示す点に求められる。こうした事象は予算分析から客観的計数に基づいて行うことも可能であるが、本論では財務担当理事の所感の変化を紹介してみたい。

図 3-2 中期目標・中期計画の達成と関連づけた予算編成ができているか  
(2005 年度 n=84・2008 年度 n=86)



まず、中期目標・計画に整合的な予算編成ができていると感じているかどうかという端的な質問に対して、財務担当理事の所感は3年間で大幅に好転している（図 3-2）。具体的には、「できていると思う」と答えた理事が、2005 年度当時は 10 人（11.90%）にとどまっていたのに対し、2008 年度の調査時には 3 割以上（26 人）の理事が予算と計画の整合性に自信をもっていることが分かる。それに加えて、2005 年度には若干存在したネガティブな答えが 2008 年度には全く消えたことも注目される。大学類型別に見てみると、旧帝大以外のすべてのグループで「できていると思う」が増えており、類型間比較で計画との整合性に若干自信を持っていない教育大でも 8 割以上の大学が「ある程度」以上関連づけることができているとしている。あくまで理事の感じ方の確認であり、回答者の変化も勘案すると解釈は難しいが、法人化後に導入された「目標設定にもとづき計画を立て、予算として計数化する」という一連の編成過程に対して違和感が少なくなっていることは確かと思われる。

次に予算の調整機能について、3 年間の変化を確認する。予算編成にあたっては、予算配分単位間の利害調整と予算配分単位と大学全体の目標を計数面で整合させる必要がある。こうした調整

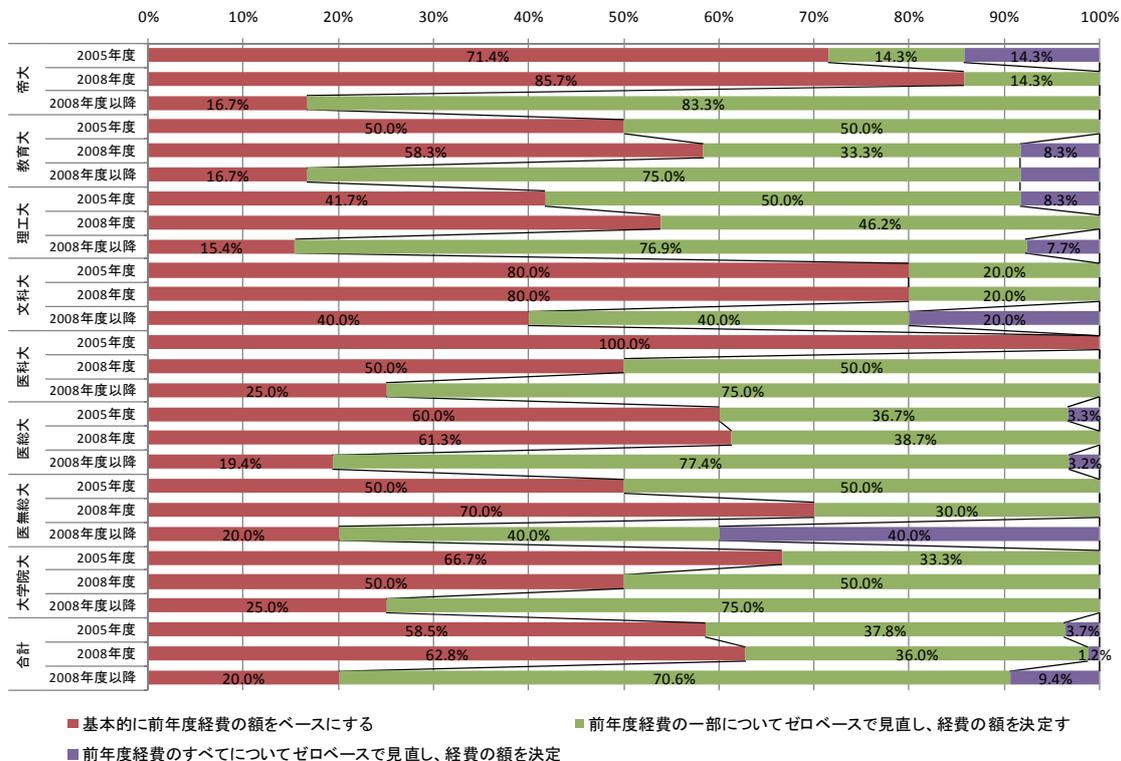
機能を果たす方法としては、各予算単位から要求案を吸い上げた上で全体の予算枠に合わせて過不足を調整し合意に至る「ボトムアップ型」のアプローチと本部で配分案を提示した上で調整を進める「トップダウン型」が考えられ、多くの大学では、予算費目により、これらのアプローチを混ぜて使用しているが実態である。また、ボトムアップ型については、費用積算で要求額を一から計算する傾向にあり、トップダウン型については全体のバランスを前年比の微調整で増分主義的に考える場合が多い<sup>1)</sup>。そこで、ボトムアップ型の調整をどの程度取り入れているかについて、「要求案の提出を求めているかどうか」という設問への回答結果から探ることとする。

図 3-3 予算要求案の提出の有無（2005 年度 n=84・2008 年度 n=84）



図 3-3 は、部局からの予算要求案提出の有無について大学類型別にまとめたものである。概して予算要求案の提出を求める大学の割合が下がったグループが多く、旧帝大と文科大については、費目により部分的に提出させるもののみとなっている。しかし、全体的な方向性としては、要求案の提出を一部の費目に限定して行う方式に移行しているといえる。法人化後にほとんどの大学（87.6%）で内部予算制度の見直しが進められたことは、2005年度の調査時に確認済みであり、今回の調査結果は、特別な新規要求等を除いて部局から要求案を出してもらう必要がなくなったという、「予算制度の安定化」として解釈することも可能である。また、この設問と類似した内容で予算編成の内容として、前年度経費を参照せずゼロベースで見直すか、または前年度水準に増減修正を加えて決めるか、両者の混合で行うかという選択肢にも回答を得ている（図 3-4）。

図 3-4 ゼロベースと増分主義の選択  
(2005 年度 n=82・2008 年度 n=86・2008 年度以降 n=85)



この結果は大変興味深いものとなっている。実は 2005 年度の調査では、「今後の方向性」について 9.4%が「基本的にゼロベースで見直す」と答え、70.6%が少なくとも「一部についてゼロベースで見直す」としていた。つまり、将来的には何らかの形で予算をゼロベースで見直して経費を決定すると 8 割の大学が答えていたのである。それに対して 2008 年度の回答では、大学数が少ない医科大と大学院大を除いて、全般的に増分主義の傾向が 2005 年度よりも強まっていることが確認できる。しかし、2008 年度においても、「今後の方向性」に対する答えでは、さらに 9 割の大学が何らかの形でゼロベースの見直しをかけると答えている。つまり、財務担当理事の意向としては、一から経費の必要性や適切さを見直したいという意欲が強く表れているが、現実にはゼロベース予算の作業量などを勘案すると、むしろ前年度ベースの決定を続けざるを得ない状況にあると解釈できる。

以上のように、予算編成の流れについては、部局要求案の提出は一部の経費に絞って求め、原則として前年度比の増減で金額を決定していくというところに落ち着きつつあり、こうした現行の仕組みを財務担当理事は、どちらかという「トップダウン」の性格を持つものだと感じている（図 3-5）。

図 3-5 学内予算編成の実態 (n=86)

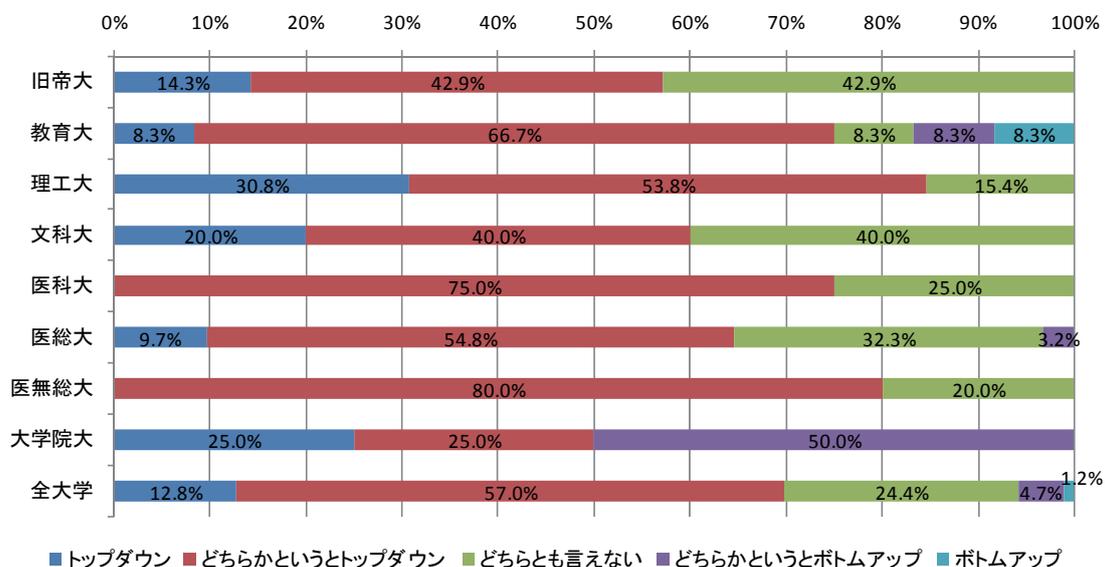
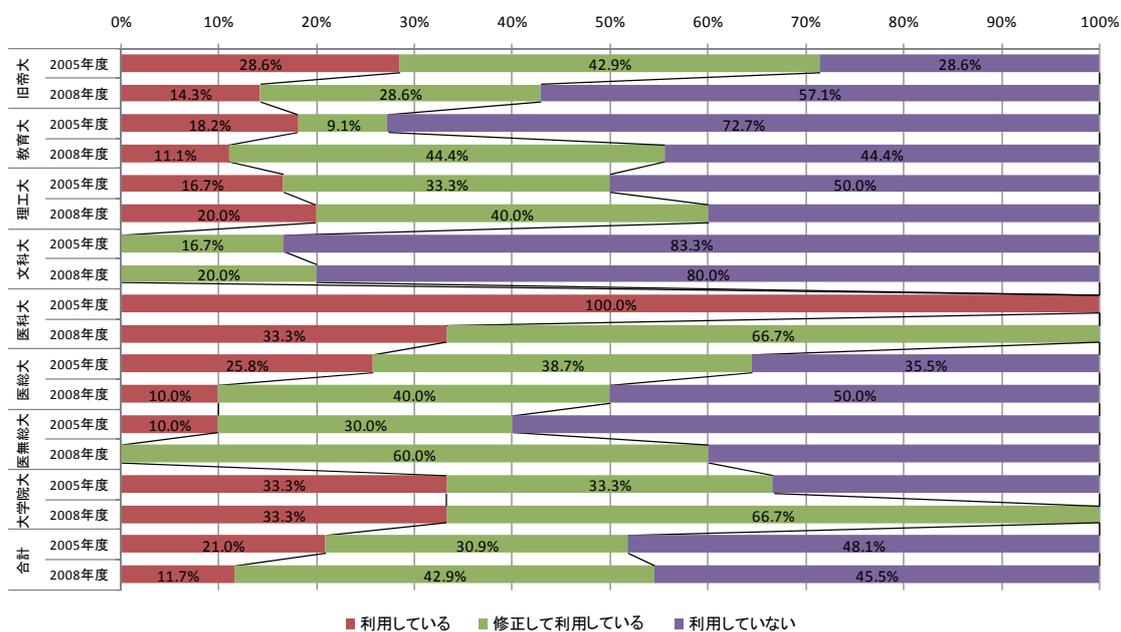


図 3-6 学内予算編成における積算校費単価の利用状況  
(2005年度 n=81・2008年度 n=77)



なお、予算単位（部局）間の利害調整については、過年度に合意を得た経費をベースに議論を進めるとともに、外部で決められた一定のルールを用いる方法も有力である。例えば、法人化以前（基盤校費以前）の教官当積算校費や学生当積算校費の単価を利用するといったことが考えられる。図 3-6 は積算校費単価の利用状況について、3 年間の変化を見たものである。この結果も回答者が変わったことにより、「積算校費単価を使っている」という定義や解釈が変わった可能性もあるため注意

しなければならないが、少なくともそのまま使用している大学（9校）は、確実に減少していることが分かる。ただ、法人化後5年を経過しても、半分以上の国立大学が積算校費単価を根強く参照している点も確認できる。Mizuta（2009）でも紹介しているとおり、研究力の比較的強い大学を中心として、部局に対して旧来の校費単価をベースとした予算配分を約束しているようなケースもいまだに存在する。

#### 4. 予算配分方針の変化

法人化前に実施された学長および事務局長を対象としたアンケート調査（2003年度）では、2002年度の予算配分方針および法人化後の予定方針について、次の5項目の動向を調べている。

- (1) 本部予算：増額した（する）か、圧縮した（する）か
- (2) 部局に配分する経費の使途等：本部で集中的に管理した（する）か、部局で分権的に管理した（する）か
- (3) 教育研究費の配分：教育研究活動が活発な教官や部局に、競争的・傾斜的に配分した（する）か、可能な限り平等的・安定的に配分した（する）か
- (4) 学長・部局長等による裁量的経費：拡大した（する）か、抑制した（する）か
- (5) 全学レベルの間接経費・オーバーヘッド：積極的に徴収した（する）か、徴収を極力抑えた（抑える）か

回答は5階層のスケールから1つを選択するものであり、山本（2005）と吉田（2005）は各大学の学長回答を1～5点で点数化した上で平均値を出し、分析を行っている。これに対して、2005年度および2008年度の調査では、同一設問ではないものの、財務担当理事から次のような類似の回答を得ている。

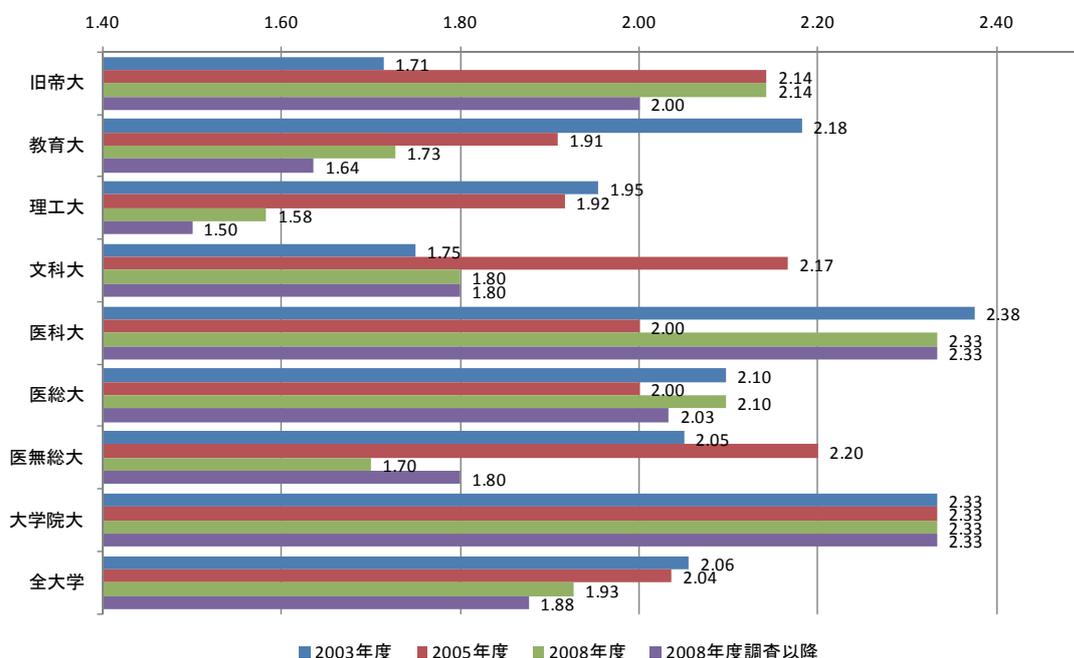
- (1) 本部予算：予算配分にあたって本部経費と部局経費のどちらをより重視したか（3階層）
- (2) 部局に配分する経費の使途等：部局に配分した資金について費目別の使途を指定しているか（3階層）
- (3) 教育研究費の配分：学内公募資金と傾斜的配分経費はどのように変化したか（5階層）
- (4) 学長・部局長等による裁量的経費：学長等による裁量的経費は法人化後にどのように変化したか（5階層）

そこで、上記の(1)～(4)について、「法人化前」（2003年度）、「法人化後2年目」（2005年度）、「法人化後5年目」（2008年度）の3段階の予算配分方針の変化を大学類型別に見ることとする。

##### 4-1 本部予算

本部予算については、増額・重視の方針に傾くほど点数が低くなるように配点している。法人化後の2005年度・2008年度調査は3階層の回答であるため、法人化前の調査結果（5階層）を1、1.5、2、2.5、3としてスコアリングしなおした。また、2008年度調査で「今後の方針」について回答を得ているため、計4時点の比較となっている（図3-7）。

図 3-7 本部予算に関する予算配分方針の変遷  
(2003 年度 n=73・2005 年度 n=80・2008 年度 n=82・2008 年度以降 n=81)



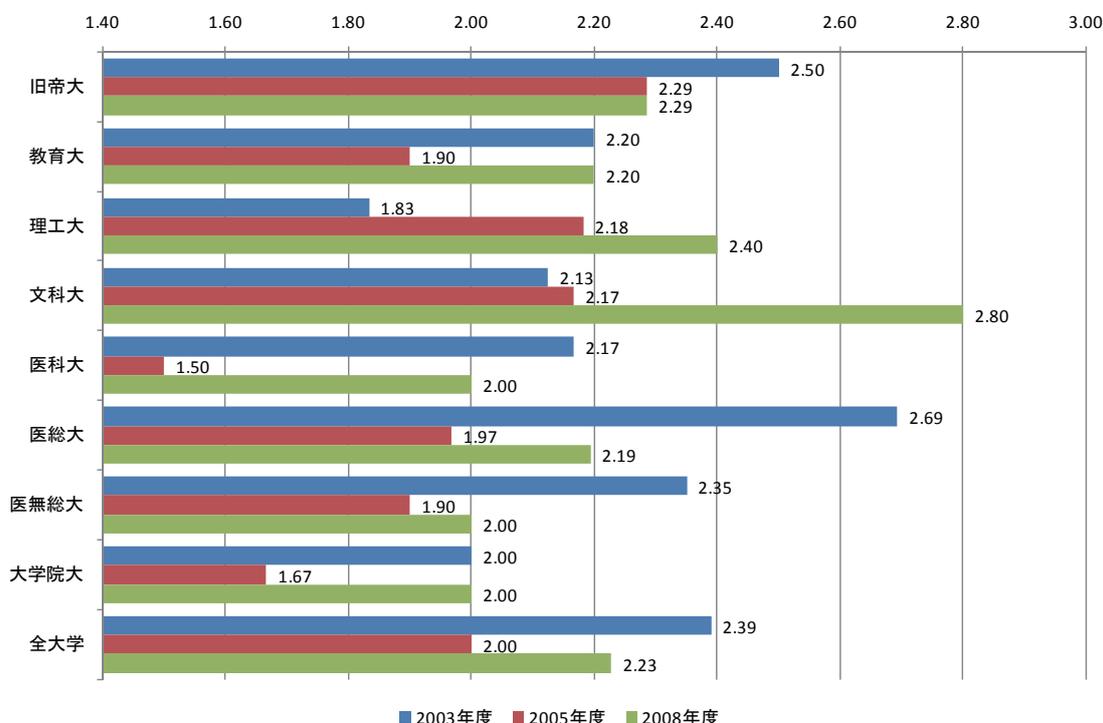
全体として本部予算重視の傾向は強まっているが、医科大や大学院大など研究指向の強い小規模大学は比較的部局予算重視の方針がとられている。旧帝大や医総大もこの2グループに次いで部局重視の点数が高くなっており、医学部の有無や大学院教育の割合が本部予算と部局予算の駆け引きに当たり決定要因になっていると推測できる<sup>ii</sup>。

なお、教育大、理工大、文科大は、前回2005年度調査時から急激に本部予算重視の傾向を強めており、特に教育大と理工大は今後もその傾向がさらに強くなると回答している点が注目される。ただし、医科大以外の単科大学の場合には、本部と部局の区分が総合大学ほど明瞭になっていない部分があり、2008年度調査時にも複数の理工大から「うちは単科なので部局予算は無いんですが・・・」というお問い合わせを頂いている。上記の結果の解釈にあたっては、そうした事情も勘案しておく必要がある。

#### 4-2 部局配分経費の用途指定

部局配分経費については、本部が用途等を集中管理する方針に傾くほど点数が低くなるように配点している。2005年度・2008年度調査が3階層なのに対して、法人化前の調査は5階層のため、「3-1.本部予算」検討時と同じく法人化前の結果を1、1.5、2、2.5、3としてスコアリングした。2003年度、2006年度、2008年度の計3時点の比較となっている(図3-8)。

図 3-8 部局配分経費の用途指定の変遷  
(2003 年度 n=73・2005 年度 n=80・2008 年度 n=79)



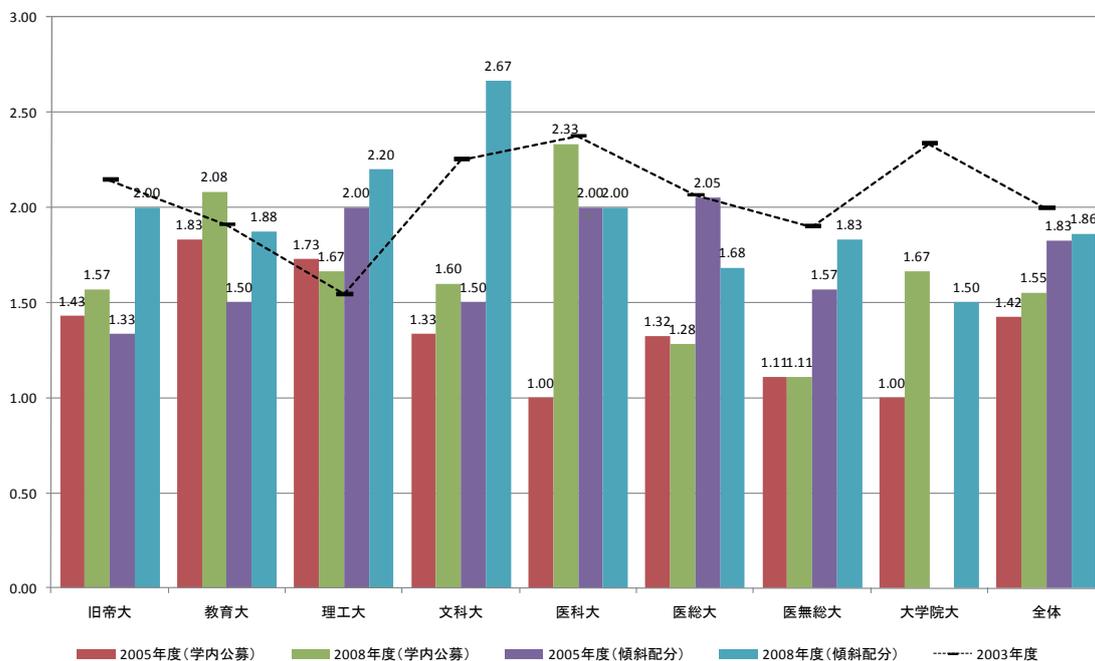
国立大学全体では、2005 年度調査時に中立的なポイント (2.00) であったのが、2008 年度調査時には 2.23 に至っており、部局の資金用途に関する裁量が広がっている。特に用途拘束の強かったグループ (教育大、医科大、医無総大、大学院大) も、2008 年度調査ではすべて 2.00 以上となっており、全体の傾向を顕著に反映している。中でも部局の自由度が高いのは文科大 (2.80) であり、部局予算はほとんど用途拘束されていないと見られる。先の本部予算に関する考察とあわせて考えると、「部局への配分決定の優先度を落とさざるを得ない代わりに、一度部局に配分された資金への拘束はできるだけ排除する」方向に向かっていると解釈することも可能である。

#### 4-3 教育研究費の競争的・傾斜的配分

教育研究費については、競争的・傾斜的配分に傾くほど点数が低くなるように配点している。2002 年度予算を対象とした法人化前の調査 (2003 年度) では、「教育研究費の配分」について「競争的・傾斜的に配分する」ほど 1 に近づき、「平等的・安定的に配分する」ほど 5 に近づく 5 階層の配点となっていたが、ここでは 1~5 をそれぞれ 1、1.5、2、2.5、3 としてスコアリングし直した。また、法人化後の 2005 年度および 2008 年度の調査では、全く同一の設問を設けていなかったため、「学内公募経費」と「傾斜配分経費」について、前回調査時と比較して「増加した」=1、「変化なし」=2、「減少した」=3 の 3 階層でスコアリングしているものを使用することとした (ただし、該当する配分方法がないと回答した大学は、平均値の計算から除外している)。よって、法人化前の調査結果は法人化後の結果と全く同一に評価することができないため、グラフ上では参考値として折れ線グラフで示している (図 3-9)。

図 3-9 教育研究経費の競争的・傾斜的配分

(2003 年度 n=78・2005 年度 n=公募 78/傾斜 52・2008 年度 n=公募 76/傾斜 51)



国立大学全体では、法人化前に比較して競争的・傾斜的配分は強まっているが、その強まり方は2005年度よりも2008年度の方が若干抑制されている。しかし、大学類型別に少し細かくみると、理工大、医総大、医無総大は学内公募資金の増加傾向がいまだに強く、特に医総大は傾斜配分経費についても2005年度より2008年度調査時の方が増加している大学数が増えていることを示している。その他のグループは、学内公募が2.00(変化なし)に近づき、また傾斜配分はすでに2.00を超えて減少傾向を見せているところもあり、コンテストな配分方法の導入はひとまず落ち着きつつある。

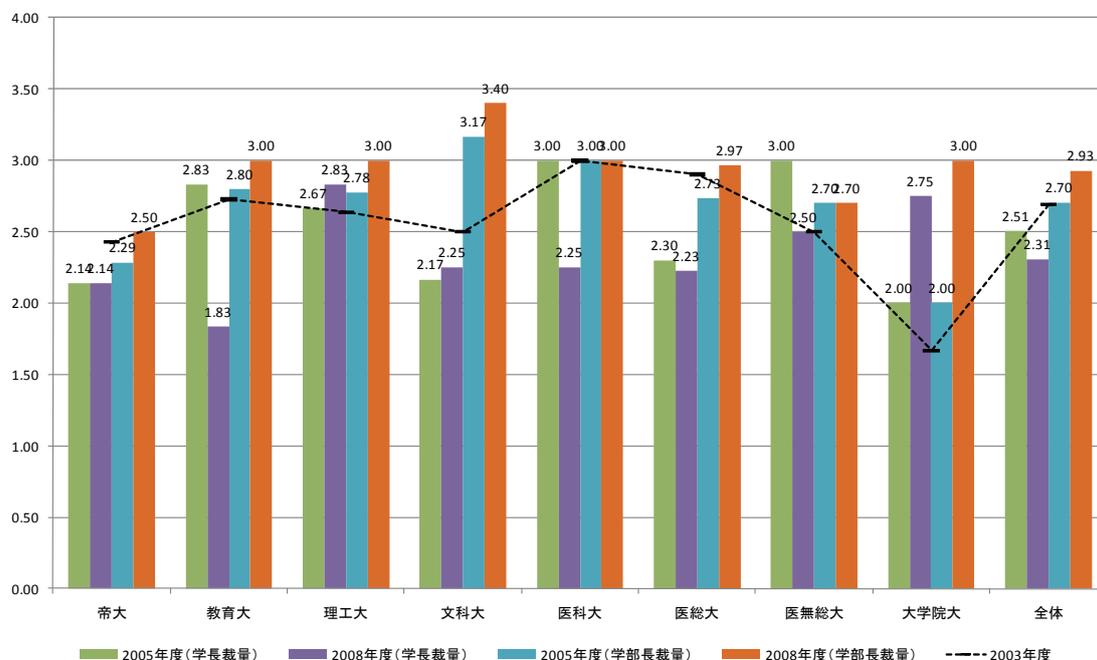
#### 4-4 学長・学部長による裁量的経費

学長・部局長等による裁量的経費については、拡大・増加するほど点数が低くなるように配点している。法人化後の2つの調査も「学長等の裁量的経費」の増減について5階層の回答を得ているため、「大きく増加」の1から「大きく減少」の5のスケールでスコアリングした(図3-10)。

まず、国立大学全体では、学長裁量経費の増加傾向が強まっているものの、学部長裁量経費については、2005～08年度の間にはほとんど変化はないように見受けられる。ただ、グループ別の内訳を見てみると、教育大、医科大および医無総大で学長裁量経費を伸ばしている大学の割合が大きく、法人化直後はあまり変動していなかった(スコアが3.00に近い)ことを考えると、中期目標期間後半でトップ主導による予算配分を大きく導入する必要に迫られた可能性がある。旧帝大、文科大、医総大は、コンスタントに増加傾向を示しており、2005～08年度の間も増加傾向に変わりはない。理工大は法人化前から変動が少なく、大学院大も2005年度以降は落ち着いている。特に大学院大は法人化前から学長裁量経費をすでに大幅に増加させており、学内予算における裁量的経費の規模等

が定着したと見ることができる。

図 3-10 学長・学部長による裁量的経費  
(2003 年度 n=78・2005 年度 n=学長 83/学部長 71・2008 年度 n=学長 86/学部長 83)



## 5. 予算統制機能の実態

予算統制は、予算の状況を把握し、執行の可否を判断するプロセスを指しているが、財務担当理事へのアンケート調査では、「部局配分予算の用途指定」と「部局配分予算の執行残の取扱い」が予算統制に関連して調査されている。ここでは、この2点について、「予算統制の柔軟性」という観点から検討する。

まず、用途指定に状況については、既に 4-2 で確認しているとおり、部局配分予算の用途に関する裁量は法人化後に確実に広がっており、図 3-11 は図 3-8 のスコアリングの内訳を示すものとなっている。特に用途指定を部局に全く課さない大学が 2008 年度時点で 24 大学に上っており、国から大学へのマクロの財源配分だけでなく、ミクロの部局予算も原則として一括配分型に変わりつつある点が注目される。つまり、統制の中心は配分時の事前統制に移り、執行時の支出科目等の準拠性は、徐々に統制対象から外れつつある訳である。その意味では、マクロとミクロの財務的ガバナンスが整合を持ち始めたと言い換えることもできる。

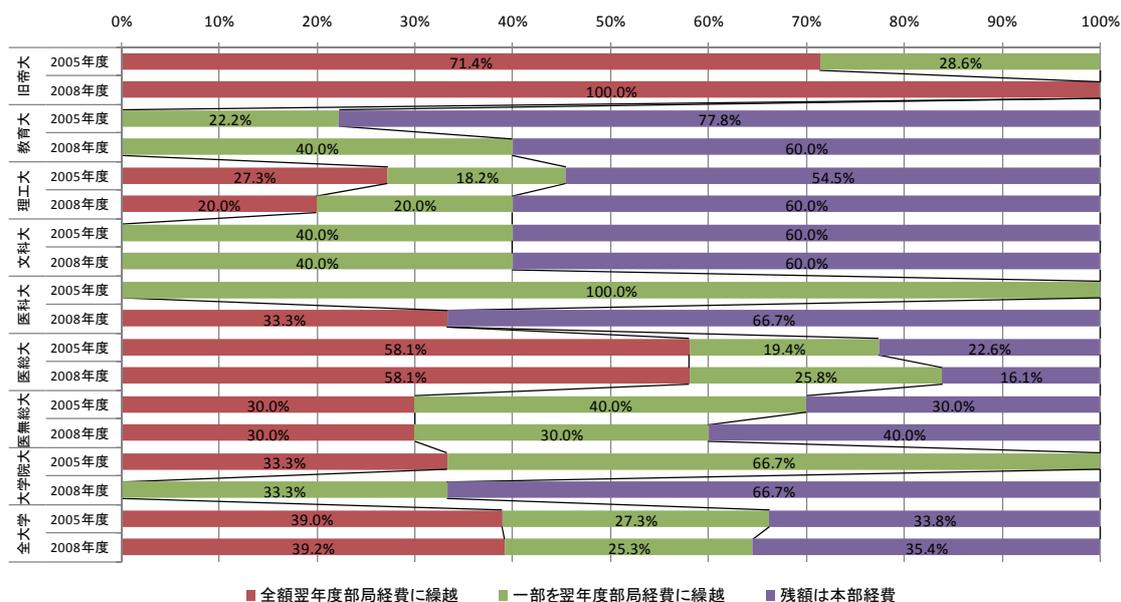
最後に部局配分予算の執行残の取扱いについて検討する(図 3-12)。国立大学全体では、2005～08 年度の間ほとんど傾向は変わらず、おおよそ 3 分の 2 の大学が執行残の一部あるいはすべてを繰り越すことが可能となっている。ただし、大学類型別に詳細を検討してみると、各グループが全く異なる対応をとっていることが分かる<sup>iii</sup>。旧帝大は、すべての大学で執行残の全額繰越しを認めており、医総大も約 6 割で認められている。それに対して、教育大、文科大、大学院大には全額繰越しを認める大学が存在しない。その他の理科大、医科大、医無総大は、全く認めない大学が増加している。つまり、用途指定の状況とあわせて考えると、使い道の統制は全般に厳しさが緩んでい

るが、大学類型によっては、中長期に部局の資金保有を許すほど財務的余裕はなく、部局予算の執行統制といった側面でも大学間の格差が生まれているといえる。

図 3-11 部局配分経費の使途指定の状況  
(2005年度 n=80・2008年度 n=79)



図 3-12 部局配分予算の執行残の取扱いの状況  
(2005年度 n=77・2008年度 n=79)



## 5. まとめ

以上の結果をまとめてみると、法人化後の国立大学における予算管理は、「目標による管理」の導入にもとづく「達成計画の計数化」という新しい制度に対応した変化を一通り経験し、安定しつつあるように見受けられる。よって、予算のベースは前年度対比に求められることが多くなり、また大学によっては法人化前の積算校費単価に根拠を求めているケースもある。しかし、財務担当理事は、定期的にゼロベースから経費の必要性や適切さを見直す機会を探っている。

予算統制の側面では、使途指定のない運営費交付金がマクロ的に配分されている状況が内部予算制度にも反映しつつあるが、部局における資金ストックの形成は大学本体の財務的余裕がなければ認められず、大学間の格差が生まれている。今後も制度への「慣れ」と「見直し」と「財務状況に応じた制約」の中で各大学に応じた予算制度の確立が図られるものと思われる。

### <参考文献>

水田健輔 2007, 「国立大学法人化後の予算管理」『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 15～18 年度科学研究費補助金最終報告書・課題番号 15203033・研究代表者: 天野郁夫), pp.228-257.

山本清 2005, 「資源配分と資源管理」『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』(国立大学財務・経営センター研究報告第 9 号), pp. 129-143.

吉田浩 2005, 「マネジメント形成の背景と財務に及ぼす影響」『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』(国立大学財務・経営センター研究報告第 9 号), pp. 144-158.

Mizuta, K. 2009, “Case Studies of Internal Budgeting in Japanese National Universities: A Potential data Resource for Comparative Study with Other Countries”, 『国立大学法人における授業料と基盤的教育研究経費に関する研究』(国立大学財務・経営センター研究報告第 11 号), pp.156-171.

Woods, M. And Mizuta, K. 2008, “University Budgeting and the Use of Resource Allocation Models for Decision-Making: A Comparison of Practice in English and Japanese Universities”, accepted by the 5th International Conference on Accounting, Auditing & management in Public Sector Reforms (EIASM) held at Amsterdam, Netherlands, during September 3-5, 2008.

### <注>

i 「予算要求案の提出の有無」と「予算編成におけるゼロベースまたは増分主義の採用度」について両者間のクラメールの V を算出し、カイ二乗検定を行ったところ、1%の有意水準で一定の相関(クラメールの V=.292)を確認することができた。

ii 「医学部を保有しているか、もしくは大学院大であること」と部局予算重視度の間には 1%の有意水準で一定の相関が確認できる ( $\eta^2=.097$ )。

iii 「大学類型」と「部局配分予算の執行残の取扱い」について両者間のクラメールの V を算出し、カイ二乗検定を行ったところ、1%の有意水準で一定の相関(クラメールの V=.460)を確認することができた。

## 第4章 学部長アンケートの大学特性格、学部別の分析

山本 清（東京大学）

### 1. 大学特性格の分析

#### 1-1 ガバナンス

法人化により学長や理事が大学経営においてリーダーシップを発揮できるようになり、かつ、期待されるようになったが、その具体的な行使形態は大学特性やおかれている状況及び学長の個性によって規定されると考えられる。8つの大学特性のいずれに属しているかを回答している有効回答は260前後（設問により異なる）であるが、大学特性のうち有効回答が10以下のものは回答者バイアスが大きくなると想定されるため、除外することにした。その結果、8つの大学特性のうち旧帝大、医総大及び医無総大の3タイプについて以降の分析を行うことにした。

##### 問1. 対本部

学長の学部事務の意思決定に関する影響力は全般的に大きくなっているが、「大きくなった」及び「やや大きくなった」から「やや低下した」及び「低下した」を控除した差（以下特記しない限り、これと同様の定義で数値%を記載する）でみると、旧帝大70.6%に対し医総大及び医無総大は84.7%及び82.8%である。旧帝大は学部数等が多いことや伝統のせい、幾分学長からの直接的影響は小さい。

一方、理事の影響力については旧帝大及び医総大は78.5%及び71.4%に対し、医無総大は57.1%と小さくなっている。これは、比較的規模が小さく学長主導で運営が可能なのかもしれない。

##### 問2. 学部・研究科

本部役員は大きな方向を示したり予算配分を行うが、実際の教育研究活動は部局で実施されているから中期目標・計画の達成や管理には部局の努力や活動が重要である。特に運営費交付金などの弾力的な資金運用が可能になっているので、部局での裁量を適切に発揮して成果を上げるには、部局長のリーダーシップが鍵となる。実際、法人化後に学部長の役割は大きくなっているという回答が多いが、旧帝大72.5%に対し医総大及び医無総大が40.7%及び53.4%となっていて学長の影響力が相対的に低いところが高くなっていて補完的な関係にある。

同様に学部内の意思決定における学部長のリーダーシップ増大も旧帝大が80.4%に対し、医総大及び医無総大が55.8%及び60.0%となっていて学長のリーダーシップとの補完性を物語っている。

#### 1-2 資源

##### 問3. 資金

学部長が管理責任と権限を有している程度を主要経費について聞いたところ、人件費を「完全に管理している」回答は医総大が17.2%に対し、旧帝大28%及び医無総大30%であり、医総大は幾分本部集権化の傾向にある。一方、物件費及び競争的資金の間接経費については大学特性による差はなく、施設維持管理費について「完全に管理している」は旧帝大38%に対し医総大31%・医無総大27.6%で

あり、若干旧帝大で分権的な管理がみられる。

次に本部から配賦される経費が法人化前と比較してどう変化したかについては、教育経費はすべて減少傾向にあるが、旧帝大 $\Delta 62\%$ 、医総大 $\Delta 68.6\%$ 、医無総大 $\Delta 70\%$ となっていてわずかに旧帝大の減少幅が小さい。しかし、研究経費の減少には有意な差はなく、学部長裁量経費及び学部共通経費についてはそれぞれ旧帝大で $28\%$ 増及び $\Delta 22\%$ に対し、医総大及び医無総大は $4.4\%$ 増及び $10\%$ 増並びに $\Delta 44.1\%$ 及び $\Delta 56.7\%$ となっており、学部の戦略経費として旧帝大の方が多く、共通間接費の削減も小さい傾向にある。

こうした経費のニーズからみた充足度については教育経費及び研究経費とも不足感が強いものの、大学特性から比較すると教育経費では大きな違いは見当たらず、教育経費の充足度が旧帝大 $\Delta 84.4\%$ 、医総大 $\Delta 92.4\%$ 、医無総大 $\Delta 93.4\%$ である。

#### 問4. 人員

まず常勤教員については、概ね多くの大学で減少傾向にあるが、旧帝大 $\Delta 73.4\%$ に対して、医総大及び医無総大は $\Delta 86.2\%$ 、 $\Delta 90\%$ となっていて減少率は幾分低い。また、職員については有意な差はない。非常勤教員については、旧帝大 $\Delta 12\%$ に対し、医総大及び医無総大は $\Delta 45.6\%$ 及び $\Delta 63.3\%$ となっていて減少割合が大きくなっている。他方、任期付き教員は逆に増加傾向にあり、それぞれ旧帝大 $66.0\%$ 増、医総大 $52.9\%$ 増及び医無総大 $20.7\%$ 増となっているが、大学特性間の差は大きく医学部を有しない総合大学は伸びが小さい。任期付き教員は競争的資金や寄付金あるいは人件費対策で雇用される場合が多いが、競争的資金や寄付講座などの外部資金獲得能力の差が反映していると思われる。

一方、職員については、非常勤職員は常勤職員の削減を埋めるべく雇用自体は増加傾向にあり、旧帝大 $62\%$ 、医総大 $10.4\%$ 及び医無総大 $27.1\%$ 増であり、任期付き職員も同様の傾向でありそれぞれ $48.0\%$ 、 $22.3\%$ 増及び増減ゼロとなっている。ここでも外部資金等による財源の差が影響していると考えられ、実際、学術スタッフ及び事務支援スタッフの充足度は旧帝大で $\Delta 18.3\%$ 及び $\Delta 26.6\%$ 、医総大で $\Delta 51.8\%$ 及び $\Delta 59.3\%$ 、医無総大で $\Delta 46.4\%$ 及び $\Delta 55.2\%$ となっていて、相対的な不足感は旧帝大で小さくなっている。常勤教職員の減少はある程度非常勤や任期付き教職員の増で対応可能であるが、代替・補完できる水準に達しないと本来的な教育研究活動の負荷が常勤教職員について大きくなる。

総人件費管理で常勤教職員、正確には平成17年度予算定員（承継職員）に対して人件費削減がかかってきており、その対応方策として積極策から消極策を4つ（その他の回答は除外）示し回答してもらっている。どの特性とも中間型が多数派であるが医無総大で消極的対応が多くなっており、補充人材を雇用する場合の財源制約が影響しているものと思われる（表1参照）。

表 4-1 総人件費管理への対応(単位:%)

大学特性	非補充	任期付き・非常勤で補充	特任教員等で補充	特任教員等で拡充
旧帝大	8.0	40.0	26.0	14.0
医総大	24.8	39.0	19.9	10.6
医無総大	20.7	44.8	31.0	3.4

### 1-3 活動

#### 問5. 教育

教育に割く時間・労力、学生満足度、準備時間及び学生に接する時間とも大学特性間で大きな差は認められなかったが、教育全体に割く時間・労力については旧帝大 47.1%が増、医総大及び医無総大は 52.1%及び 63.3%増となっていて医学部を有しない総合大学において若干多い増分になっている。

#### 問6. 研究

研究に割く時間・労力については大学全体でも減少しているが、純減しているという回答割合は旧帝大 52.9%、医総大で 76.7%及び医無総大で 93.4%であり、大学特性間で違いがある。これは、教育や学内管理等の労力増加の裏返しといえるし、科学技術総合政策研究所(2009)の調査結果とも符合している。研究活動のアウトプットともいうべき論文・学会発表件数について純増とする回答は、旧帝大で 27.4%、医総大では△13.6%、医無総大では 19.9%となっている。研究時間の減に抗して旧帝大及び医無総大では増加しているのは業績主義の影響もあるかもしれないが、医総大の減は医学部の附属病院経営改善による診療活動に時間をとられたことが反映している可能性がある。アウトプットの質的側面である論文・学会発表の質・内容の純向上との回答割合は、旧帝大 15.8%、医総大△8.9%、医無総大 0.1%となっていて量的指標と似た傾向にある。他方、研究活動の原資となる外部資金獲得への努力は運営交付金削減の状況下でいよいよ増大しているが、その時間・労力は大学特性間で大きな差はない。

#### 問7. 社会貢献

社会貢献は教育・研究に次ぐ大学の第三の機能として学校教育法にも規定されているが、まず、時間・労力について純増とする回答は旧帝大 76.5%、医総大 80.8%、医無総大 100.0%となっていて順次社会貢献への活動を高めていることがわかる。同様に質及び範囲・種類の向上について純増とする回答は、それぞれ旧帝大で 64.7%及び 82.4%、医総大で 74.0%及び 88.3%、医無総大で 90.0%及び 100.0%となっている。したがって、旧帝大に比して医総大、そして医総大より医無総大で社会貢献活動の充実化がより進展していると考えられる。

#### 問8. 管理運営

学部の管理運営事務に割く時間・労力についてはいずれの大学特性とも圧倒的に純増とする回答となっており、大学間での差は小さい。法人化に伴う事務の増加の方が、事務の効率化による軽減効果より大きいようである。

### 1-4 環境

#### 問9. 生活時間

学部長としての労働時間が純増したとする回答が大半であり、大学特性による差は認められない。労働時間の増加の反面である自由な時間は、純減になっていてこれも大学特性による差はない。しかし、標準的な平日に関する時間調査を分析すると表2に示すように学部長の生活時間は大学特性によらず共通し、きわめて労働時間が多く、残りは生理的な活動に費やされていることがわかる。総務省統計局の社会生活基本調査による時間を3分類する考え方にしたが、整理すると15時間弱が2次活動(仕事、家事等社会生活を営む上で義務的な性格の強い活動)、9時間弱が1次活動(睡眠、食事等生理的に必要な活動)で残りの半時間程度が3次活動(1次活動、2次活動以外で各人が自由に使える時間における活動)になっていて、平均的国民の倍の2次活動になっている。また、科学技術総合政策研究所の時間調査によると旧帝大の教員平均の執務時間は9時間強となっているから、これと比較しても6割程度多くなっている。

表4-2 学部長の平日の平均的な生活行動(単位:時間)

大学特性	教育	研究	社会貢献	学事	その他	2次活動	1次活動	3次活動	計
旧帝大	2.87	2.57	0.11	6.26	2.82	14.63	8.86	0.50	24
医総大	2.84	2.76	0.33	6.20	2.63	14.76	8.73	0.50	24
医無総大	2.87	2.45	0.28	6.65	2.71	14.96	8.53	0.51	24

#### 問10. 職場環境

法人化による総人件費管理や運営費交付金の削減は、常勤教職員数の減少をもたらすと同時に、削減される財政措置を埋め合わせるべく外部資金獲得に向けた努力と評価対応等の業務の増加を招く。そのため、仕事の生産性を高めないと労働時間が増加したり、教員の場合には本来業務の教育研究活動に割く時間が少なくなる事態を予想させる。仕事の効率化を図ったり、新規人材の採用を行わないと、労働過重→心身トラブルの増加→職場雰囲気の悪化→離転職の増加→残された教職員の労働負担増大という悪循環が発生する可能性がある。大学特性別にこの循環をみても、職場の雰囲気が悪化したとする回答割合(純計)は旧帝大で20.0%、医総大32.6%及び医無総大40.0%となっている。これに対し教職員の心身トラブルが増加したとする割合は旧帝大78.4%、医総大80.6%及び医無総大80.0%と高くなっている。一方、教職員の離転職が増えたとする割合は旧帝大21.6%、医総大42.3%及び医無総大26.6%となっていて、医総大の増加がめだつ。ただし、雰囲気の悪化と心身トラブル及び離転職増加に明確な相関関係は認められない。

#### 問11. 私立大学との比較

国立大学は高等教育の均衡ある発展を担うこととされていて、居住地のいかんにかかわらず高等教育を受ける機会を保証することが期待されている。この点で所在する地域の有力私立大学と少なくとも同等の教育研究水準を確保することが望まれるが、教育環境については良いとする回答がわず

れの大学特性とも高く、その差も大学間で小さい。他方、研究環境についても私立大学より良いとする回答が多いが、旧帝大が73.6%に対し、医総大57.5%及び医無総大27.6%となっていて大学特性間の違いが大きい。歴史的経緯や学部構成が研究環境の水準を規定しているようである。また、雇用環境については良いとする回答は総体的に少なく、旧帝大6.1%、医総大15.9%及び医無総大0%となっていてほとんど差はないといえる。

国立大学の授業料水準は教育機会保証の見地から低額である必要があるが、その水準を教育条件に照らして私立大学と比較すると安いとする回答は、旧帝大28.05%、医総大56.4%、医無総大70.0%となっている。他方、学部別授業料の設定についてはコスト負担の公正や職業選択の自由度との関係で種々の議論がなされてきたが、望ましくないとする回答割合は、旧帝大10.0%、医総大7.2%及び医無総大30.0%となっていて医学部を有する大学で異なる授業料設定容認派が相当程度いることをうかがわせる。

### 1-5 法人化の評価

問 12.

学部事務の効率化については全般的に否定的であり、マイナスとする回答割合が旧帝大で7.8%、医総大で22.4%、医無総大で44.8%となっていて、特に医学部を有しない総合大学で否定的な結果になっている。また、教育活動について全般的に肯定的であるが、プラスと回答した割合は旧帝大15.7%、医総大13.8%に対し医無総大で△10.0%となっており、医学部を有しない総合大学で否定的な評価が注目される。原因についてさらなる説明が求められている。一方、研究活動の活性化については、全体的にマイナス評価であるが、マイナス割合が旧帝大9.9%、医総大26.9%及び医無総大46.7%となっており、この面でも同様の傾向になっている。社会貢献活動についてはいずれも活性化したとする回答が多いが、旧帝大53.0%、医総大57.9%に対し83.4%と医学部を有しない総合大学はより社会貢献に力を入れているといえる。最後に、学長就任要請があったときに断る割合は、旧帝大64.6%、医総大44.1%及び医無総大33.4%であり、学部数の多さ等が影響している可能性がある。

## 2. 大学学部別の分析

法人化により学長や理事が大学経営においてリーダーシップを発揮できるようになり、かつ、期待されるようになったが、その具体的な行使形態は学長の個性等によって規定される。しかし、大学では部局の自主性・自律性も少なくなく、かつ、部局の人員配置や外部資金獲得能力等によって本部の影響度は異なる。たとえば、競争的資金は原則として特定目的に充当されるから申請時に本部である程度統制できるものの、その実際の用途はプロジェクト代表者なり部局（COE、GP や特別教育研究経費）の裁量性が大きい。そこで、部局による法人化の影響がどのように違って現れているかを調べるため、学部別の分析を行うことにした。理工系、農学系、文科系、医歯薬学系及びその他の5つに分類し、このいずれに属しているかを回答している有効回答は260前後（設問により異なる）である。大学特性の場合と違い、いずれの分類の回答数は10を超えているため、5分類で分析する。

## 2-1 ガバナンス

### 問10. 対本部

学長の学部事務の意思決定に関する影響力は全般的に大きくなっているが、「大きくなった」及び「やや大きくなった」から「やや低下した」及び「低下した」を控除した差（以下特記しない限り、これと同様の定義で数値%を記載する）で見ると、7割から8割が大きくなったとしており、各学部とも大きな差はない。

一方、理事の影響力が大きくなったとする回答割合は「その他」が57.2%に対し、理工系及び農学系は66.7%及び65.4%、文科系と医歯薬学系は79.1%及び78.9%と3区分される。これは、文科系の裁量の幅は資金・人員面で少ないので本部の総務・財務担当理事からの影響は大きくなるのは理解できるが、医歯薬学系でも大きいのは人件費管理等の影響かさらなる検討が必要である。

### 問11. 学部・研究科

本部役員は大きな方向を示したり予算配分を行うが、実際の教育研究活動は部局で実施されているから中期目標・計画の達成や管理には部局の努力や活動が重要である。特に運営費交付金などの弾力的な資金運用が可能になっているので、部局での裁量を適切に発揮して成果を上げるには、部局長の経営手腕が不可欠である。そして裁量性発揮領域が外部資金や内部資源配分とすると、比較的外部資金が豊富な理工系及び農学系で役割が大きくなっているとする回答が54.4%及び57.7%に対し、文科系・医歯薬学系・その他がそれぞれ45.9%、42.3%、32.1%となっているのは医歯薬学系を除き整合的である。

ただし、学部内の意思決定における学部長のリーダーシップが増大したとする回答は、理工系及び農学系で69.6%及び61.5%に対し、文科系・医歯薬学系・その他が56.7%、52.0%及び62.0%となっていて役割とほぼ同じ傾向にある。

## 2-2 資源

### 問12. 資金

学部長が管理責任と権限を有している程度を主要経費について聞いたところ、人件費を「完全に管理している」回答割合は最大で農学系の25.9%であり、理工系24.1%、文科系21.1%、医歯薬学系20.0%及びその他の10.3%となっていて本部集権化の傾向にある。一方、物件費及び競争的資金の間接経費について完全に管理しているとの回答割合は農学系がともに53.8%と高く、その他がそれぞれ24.1%及び13.8%と低い。施設維持管理費について「完全に管理している」は理工系40.5%に対し、農学系30.8%、文科系27.9%、医歯薬学系28.6%及びその他13.8%であり、理工系で分権的な管理がみられる。

次に本部から配賦される経費が法人化前と比較してどう変化したかについては、各学部とも教育経費及び研究経費が減少傾向にあり、学部長裁量経費については医歯薬学部系を除き(14.2%減)各学部とも増加傾向にある。他方、学部共通経費についても減少傾向にあるが理工系と農学系はその減少幅が他の学部より小さい。

こうした経費のニーズからみた充足度については教育経費及び研究経費とも不足感が強いものの、

教育経費では医歯薬学系で不十分とする回答割合が 36.5%と比較的小さく、理工系、農学系、文科系 その他ではそれぞれ 84.8%、96.3%、76.9%及び 75.9%である。研究経費の充足度についても不十分とする回答が多いが、文科系 76.8%に対し他の学部ではすべて 9 割台が不足を訴えている。

### 問 1 3. 人員

まず常勤教員については、概ね多くの大学で減少傾向にあるが、医歯薬学系△76.9%に対して、理工系、農学系、文科系及びその他はそれぞれ△79.6%、△92.6%、△83.3%及び △82.7%と減少率が高い。また、常勤職員については有意な差はない。非常勤教員についてもすべて減少傾向にあるが、医歯薬学系△9.6%に対し、農学系、文科系、その他及び理工系は△53.8%、△52.7%、△38.0%及び△32.8%となっていて減少割合が大きくなっている。他方、任期付き教員は逆に増加傾向にあり、それぞれ増加したという回答は医歯薬学系 72.5%、その他 57.7%、理工系 55.3%、農学系 54.2%及び文科系 32.7%となっている。こうした状況は、総人件費管理で常勤教員は削減されているが、外部資金や自己収入（診療収入など）増で教員を雇用して教育研究（診療）活動を賄っていることに起因すると思われる。

一方、職員については、非常勤職員は常勤職員の削減を埋めるべく雇用自体は増加傾向にあり、増加しているという回答割合は理工系 37.1%、医歯薬学系、28.8%、農学系 25.9%、文科系 16.4%及びその他 13.8%であり、任期付き職員も同様の傾向でありそれぞれ 36.0%、36.7%、27.0%、13.4%及び 24.0%となっている。ここでも外部資金等による財源の差が影響していると考えられ、実際、学術スタッフ及び事務支援スタッフの充足度は理工系で△37.0%及び△46.8%、農学系で△44.0%及び△52.0%、文科系で△40.7%及び△54.4%、医歯薬学系で△50.0%及び△51.9%、その他で△46.2%及び△42.8%となっていて、相対的な不足感はやや小さくなっている。しかし、医歯薬学系は任期付き教員増では未だ業務量の増大に追いついていないのか、充足度は低い状況にある。

総人件費管理で常勤教職員、正確には平成 17 年度予算定員（承継職員）に対して人件費削減がかかってきており、その対応方策として積極策から消極策を 4 つ（その他の回答は除外）示し回答してもらっている。どの特性とも中間型が多数派であるが、農学系及び文科系で消極的対応が多く、反対に医歯薬学系で積極派が多くなっており、補充人材を雇用する場合の財源特性が影響しているものと思われる（表 1 参照）。特に、附属病院を抱える医学部・歯学部では、経営改善係数による純増収圧力がかかっており臨床系教員の増加により対応する必要性に迫られていることが背景にあるのであろう。

表 4-3 総人件費管理への対応（単位：%）

大学特性	非補充	任期付き・非常勤で補充	特任教員等で補充	特任教員等で拡充	N
理工系	14.5	42.1	27.6	13.2	76
農学系	30.8	23.1	23.1	7.7	26
文科系	25.7	47.1	15.7	5.7	70
医歯薬学系	9.6	30.8	30.8	21.2	52
その他	20.7	51.7	6.9	17.2	29

## 2-3 活動

### 問14. 教育

教育に割く時間・労力は各学部とも増加しているが、増加しているという回答割合は順に医歯薬学系 65.4%、文科系 59.5%、農学系 59.2%、その他 44.8%及び理工系 37.9%であり、医歯薬学系がやや多い。同様に講義等の準備時間についても増加したという回答割合は医歯薬学系 50.0%と最大で、次いで農学系 44.4%、理工系 39.3%、その他 24.1%及び文科系 23.0%となっている。さらに、講義等以外に学生に接する時間が増加したとする回答は、医歯薬学系が 21.1%に対し、他の学部ではすべて減少している（理工系△17.7%、文科系△8.1%、農学系△3.7%、その他△3.4%）。しかしながら、学生満足度が増加したという回答はすべての学部でプラスであるが、医歯薬学系は 42.4%と他の学部より低い状況になっている（理工系 50.6%、農学系 59.3%、文科系 58.0%、その他 51.8%）。努力が成果に必ずしも結びついていない原因を探る必要がある。

### 問15. 研究

研究に割く時間・労力についてはどの学部でも減少しているが、純減しているという回答割合は理工系 65.9%、農学系 62.9%、文科系 82.4%、医歯薬学系 77.0%及びその他 65.5%であり、学部間で違いがある。一方、研究活動のアウトプットともいべき論文・学会発表件数について純増とする回答は、理工系で 12.6%、農学系で 40.7%、文科系△5.4%、医歯薬学系△44.2%、その他 24.2%となっていて、医歯薬学系の減少が顕著である。アウトプットの質的側面である論文・学会発表の質・内容の純向上との回答割合は、理工系 11.6%、農学系 22.2%、文科系△13.6%、医歯薬学系△17.6%、その他△3.4%となっていて、理工系と農学系対文科系と医歯薬学系の対照的な結果になっている。教育活動に比べても研究活動面での法人化の影響が学部間で相当異なることがわかる。他方、研究活動の原資となる外部資金獲得への努力は運営交付金削減の状況下でいよいよ増大しているが、その時間・労力は学部間で大きな差はない。

### 問16. 社会貢献

社会貢献は教育・研究に次ぐ大学の第三の機能として学校教育法にも規定されているが、まず、時間・労力について純増とする回答はその他 96.6%、農学系 92.6%、理工系 84.7%、文科系 75.6%、医歯薬学系 67.4%となっている。同様に質及び範囲・種類の向上について純増とする回答は、それぞれ理工系 68.4%及び 88.5%、農学系 74.1%及び 96.3%、文科系 67.6%及び 87.8%、医歯薬学系 65.4%及び 80.4%、その他 82.8%及び 93.2%となっていて、農学系の積極的な対応が目立つ。

### 問17. 管理運営

学部の管理運営事務に割く時間・労力についてはいずれの学部とも圧倒的に純増とする回答となっており、学部間での差は小さい。法人化に伴う事務の増加の方が、事務の効率化による軽減効果より大きいようである。

## 2-4 環境

## 問18. 生活時間

学部長としての労働時間が純増したとする回答が大半であり、学部間による差は認められない。労働時間の増加の反面である自由な時間は、純減になっていてこれも学部による差はない。しかし、標準的な平日に関する時間調査を分析すると表2に示すように学部長の生活時間は学部によらず共通し、きわめて労働時間が多く、残りは生理的な活動に費やされていることがわかる。総務省統計局の社会生活基本調査による時間を3分類する考え方にしたが、整理すると15時間弱が2次活動（仕事、家事等社会生活を営む上で義務的な性格の強い活動）、9時間弱が1次活動（睡眠、食事等生理的に必要な活動）で残りの半時間程度が3次活動（1次活動、2次活動以外で各人が自由に使える時間における活動）になっていて、大学特性の区分と同様の結果となっている。なかでも2次活動のうち最大の時間は各種会議や学部事務等にかかる学事、つまり、学部長としての管理業務に6時間強が費やされているのが特徴である。管理職だから仕方がないのか、もっと効率化できるのか、あるいは教育・研究等の学術的活動を減らし管理業務に集中して仕事と生活の均衡を図るのがよいのか、検討が必要である。

表4-2 学部長の平日の平均的な生活行動(単位:時間)

学部	教育	研究	社会貢献	学事	その他	2次活動	1次活動	3次活動	計	N
理工系	2.73	2.76	0.19	6.43	2.61	14.71	8.69	0.58	24	70
農学系	3.22	2.63	0.36	6.54	2.30	15.05	8.69	0.25	24	23
文科系	3.01	2.57	0.26	6.12	2.65	14.60	8.89	0.50	24	56
医歯薬学系	2.22	2.55	0.32	6.39	3.27	14.74	8.57	0.68	24	45
その他	3.58	2.41	0.30	5.65	2.92	14.85	8.81	0.33	24	21

## 問10. 職場環境

法人化による総人件費管理や運営費交付金の削減は、常勤教職員数の減少をもたらすと同時に、削減される財政措置を埋め合わせるべく外部資金獲得に向けた努力と評価対応等の業務の増加を招く。そのため、仕事の生産性を高めないと労働時間が増加したり、教員の場合には本来業務の教育研究活動に割く時間が少なくなる事態を予想させる。仕事の効率化を図ったり、新規人材の採用を行わないと、労働過重→心身トラブルの増加→職場雰囲気悪化→離転職の増加→残された教職員の労働負担増大という悪循環が発生する可能性がある。学部別にこの循環をみると、職場の雰囲気が悪化したとする回答割合（純計）は理工系で19.0%、農学系18.5%、文科系43.2%、医歯薬学系31.4%及びその他34.7%となっている。これに対し教職員の心身トラブルが増加したとする割合は理工系79.7%、農学系70.4%、文科系86.5%、医歯薬学系76.9%及びその他96.3%と高くなっている。一方、教職員の離転職が増えたとする割合は理工系26.5%、農学系22.2%、文科系43.3%、医歯薬学系41.2%及びその他48.1%となっている。全体的には、理工系及び農学系において心身トラブルは増えているが雰囲気の悪化及び離転職増加には至っていないのに対し、文科系、医歯薬学系及びその他の学

部は心身トラブルのみならず雰囲気の悪化及び離転職の増加という個人レベルの問題から職場レベルの業務に影響を及ぼす事態になっていることがうかがわれる。今後、職場労働環境等のデータと照合して原因等をさらに明らかにすることが必要である。

#### 問 1 1. 私立大学との比較

国立大学は高等教育の均衡ある発展を担うこととされていて、居住地のいかんにかかわらず高等教育を受ける機会を保証することが期待されている。この点で所在する地域の有力私立大学と少なくとも同等の教育研究水準を確保することが望まれるが、教育環境については私学より良いとする回答はどの学部とも高い（理工系 66.7%、文科系 42.4%、その他 68.0%）が、農学系 26.9%、医歯薬学系 22.0%とやや低い評価になっている。他方、研究環境についても私立大学より良いとする回答が多い（理工系 72.8%、農学系 53.9%、医歯薬学系 68.0%、その他 72.0%）が、文科系の 31.5%はやや低い値になっている。実験機器等の装備の違いで理工系等が高い数値になっていると思われる。また、雇用環境については良いとする回答は学部間の差が大きく、理工系 41.3%、農学系 15.3%及びその他 52.0%と上回っているが、文科系 $\Delta$ 2.7%、医歯薬学系 $\Delta$ 14.0%と下回っているのが注目される。働く場としての魅力が文科系及び医歯薬学系で低下しているのは国立大学が各領域で学術の発展を図る使命からみて問題であると考えられる。

国立大学の授業料水準は教育機会保証の見地から低額である必要があり、各学部ともその水準を教育条件に照らして私立大学と比較して安いとする回答が高いを上回っているが、農学系が 15.4%に対し理工系 52.5%、文科系 48.6%、医歯薬学系 62.0%、その他 59.3%となっていて、農学系では授業料負担が低いとそれほど認識されていないようである。他方、学部別授業料の設定についてはコスト負担の公正や職業選択の自由度との関係で種々の議論がなされてきたが、望ましくないとする回答割合も学部間で大きく異なる。理工系、農学系及びその他の学部では、望ましくないとする意見がそれぞれ 42.9%、57.7%及び 18.5%であるのに対し、文科系や医歯薬学系ではそれぞれ 6.9%及び 26.6%学部別授業料容認派の方が多くなっている。文科系では私学と比較して教育研究条件が大きく異ならないと考える意見が増えていること、医歯薬学系では教育コストや卒業後の収入状況から他の学部との違いが大きいのと思うことによると考えられる。

### 2-5 法人化の評価

#### 問 12.

学部事務の効率化については全般的に否定的であり、マイナスとする回答割合が理工系で 7.7%、農学系で 29.6%、文科系で 32.8%、医歯薬学系 17.3%、その他 42.3%となっている。また、教育活動について全般的に肯定的評価が否定的評価を上回っている（理工系 20.2%、農学系 25.9%、文科系 13.5%）が、医歯薬学系及びその他では否定的な評価が勝っていて $\Delta$ 9.6%及び $\Delta$ 3.7%となっている。一方、研究活動の活性化については、農学系のプラス 11.1%を除きマイナス評価であり、マイナス割合が理工系 21.5%、文科系 31.0%、医歯薬学系 46.2%及びその他 40.7%となっており、この面でも医歯薬学系の否定的評価が注目される。先般、国立大学法人に対し平成 16 年度以降の 4 カ年にかかる教育

研究の水準評価が実施されたが、このピアレビューの結果を分析した崎元前熊本大学学長によれば教育・研究活動で医歯薬学系は分野別ではむしろ上位の評価を得ている（2009年9月18日開催の国立大学協会主催の大学マネジメントセミナー「国立大学法人化の目指したものは達成されたか?!」資料16頁参照）。したがって、どうして自己評価ではマイナスになっているのに、第三者評価では異なるのかについて慎重な検討が必要である。社会貢献活動についてはいずれも活性化したとする回答が多いが、理工系 64.5%、農学系 77.8%、文科系 58.1%、医歯薬学系 40.4%、その他 59.2%となっていて農学系が特に社会貢献に力を入れているといえる。最後に、学長就任要請があったときに断る割合は、理工系 26.5%、農学系 33.3%、文科系 69.8%、医歯薬学系 36.6%及びその他 42.3%であり、文科系の拒否感が強い。これは、外部資金獲得等で学長のリーダーシップが期待される環境下では、外部資金獲得が容易でない文科系学部経験者として不適応をきたすのではないかという危惧感が影響しているのかもしれない。

## 第二部 組織運営と法人化の評価

5. 国立大学法人化の評価と環境変化に対する対応
6. 国立大学の全学的意思決定における教授団の役割変化  
— 新規概算・特別教育研究経費要求案の作成を中心に —
7. 学部長による法人化の評価

## 第5章 国立大学法人化の評価と環境変化に対する対応

水田健輔（国立大学財務・経営センター）

### 1. はじめに

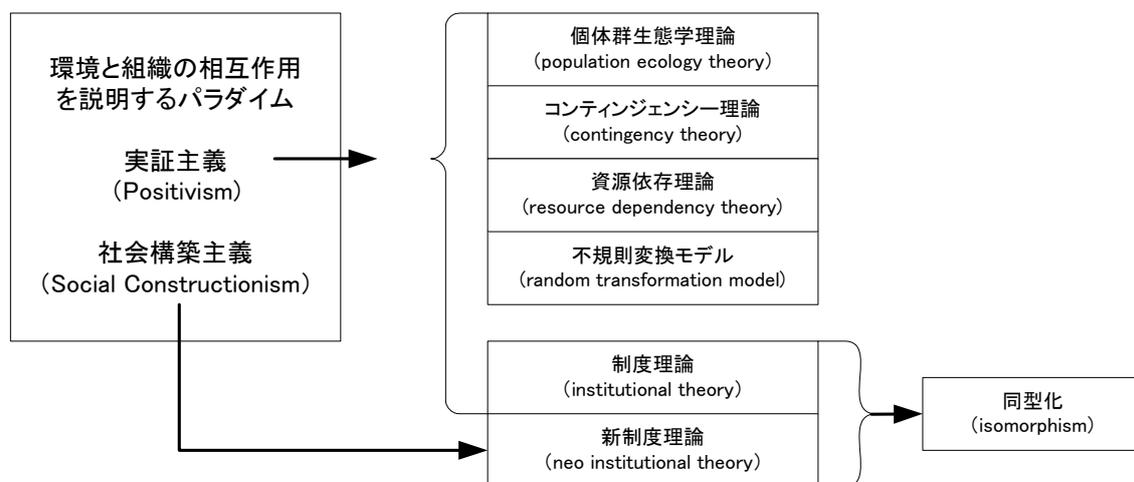
2004年4月の法人化により、国立大学を取り巻く環境は著しい変化を遂げ、内部の管理・統制システムもこうした変化への対応を迫られることになった。その内容は、国立大学法人法などの新しい法規・規制にもとづく強制的なもののみならず、法人化後も引き続き必要資源の多くを政府に依存する状況、明示的あるいは暗黙の行財政改革圧力、拡大された組織運営の自律性から生じる自己決定のプレッシャーなどが複合している。よって、第一期中期目標期間が終了したタイミングで、法人化後の環境の変化と組織的対応を考察しておくことは、今後の国立大学法人制度と個別大学の方向性を考える上で重要と考えられる。

そこで本論では、まず第一節で組織理論（Organization Theory）の諸説をレビューしながら、国立大学法人化後の環境変化と組織の関係を説明する理論マップを作成・提案する。次に第二節において、2008年度に実施された国立大学学長に対するアンケート（以下「2008年度調査」）のデータを分析し、法人化にともなう制度・環境の変化に対する学長の評価と機関経営への自信や方向性を確認する。最後に第三節において、第二節で確認した「変化に対する学長の受容と対応」を参照しながら、第一節で提示した理論マップの説明力を再考察し、政策的含意を導きたい。

### 2. 国立大学法人の経営行動に対する組織理論の適用

国立大学を取り巻く環境と組織の関係を考察するにあたって、最初にいくつかの理論的な枠組みを簡単に整理しておきたい。

図 5-1 組織理論（Organization Theory）の諸説の整理



出典：Bess and Dee（2008，38-86，126-169）より筆者作成

図 5-1 は、大学に対する組織理論的分析の体系化を試行している Bess and Dee (2008)を参考に諸説の位置づけを図式化したものである。概観してみると、まず環境が組織に影響をおよぼす一般普遍の原理が存在すると仮定して、その探求を目指す「実証主義」の方向性がある。ただし、ここで仮定される原理には様々な説があり、適者生存の自然界の仕組みを当てはめるもの（個体群生態学理論）、環境変化の度合いに応じて組織は最適な特徴を持つとするもの（コンティンジェンシー理論）、組織は特定の外部主体への資源依存を避けて自己決定能力を守るとするもの（資源依存理論）、合理的な説明ができない組織の変化が起きるとするもの（不規則変換モデル）といった例があげられる。

さらに組織は、競争的な市場環境の中で、経済主体として合理的な価値（例．効率性など）を追うだけでなく（技術的環境）、人間が作り出した社会的・文化的枠組みに順応して、自身の「正当性」を組織の構成員や外部に主張する（制度的環境）という考え方がある（制度理論）。そして、制度理論における制度的環境を組織から独立した所与として受け止めるのではなく、組織および組織の構成員の行動自体が逆に制度の源泉になっているとしたのが、社会的構築主義のもとに発想された新制度理論である。

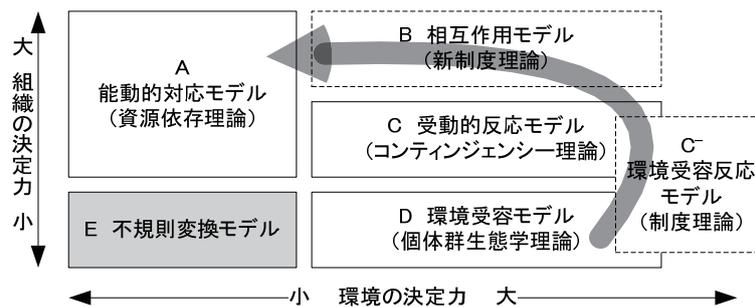
こうした新制度理論における環境と組織の相互作用は、Tolbert and Zucker (1983) による実証研究で以下のように紹介されている。まず、この研究の対象は、1880 年から 1935 年の間の米国地方政府における公務員制度改革の導入状況である。地方政府の属性と改革の導入状況について比例ハザードモデルによる回帰分析を行ったところ、1914 年までは政府の規模や外国人移民の割合が共変量として有意であることが確認された。しかし、1915 年以降は地方政府の属性には、有意な共変量が見いだせなくなった。この結果に対して Tolbert and Zucker は、1914 年までに公務員制度改革を導入した政府は、当時自身が抱えていた問題を解決するために改革の導入が合理的と判断したのに対し、1915 年以降の導入政府は、改革が米国内で普及し「制度化」されたため、（自政府への必要性に関係なく）先行導入政府と同調することが「正当性」を示す道と判断して導入したと結論づけている。

つまり、技術的環境への対応を一部の先行組織が行い、一定量の組織が同じ対応を行うようになるとその対応は「制度」に転換する可能性を示している。「制度」は「組織」により作られ得る訳である。そして、先導する組織により作られた制度は合理的とみなされ（rationalized myth）、自明視され、他の組織はそれと同型化（isomorphism）することにより、自己の正当性を得ようとする。

ところで、こうした諸論の整理にあたっては、「環境による決定力」の強弱と「組織の自己決定力」の強弱を掛け合わせた 4 象限区分（Bess and Dee 2008, 136）、あるいは「環境による決定力」と「組織理論の対象」（個別組織か組織間関係か）を掛け合わせた 4 象限区分（Astley and Van de Ven, 1983）が使用されている。ただし、先行研究で「環境」と呼んでいるものは、営利組織にとっての競争環境が主であり、組織間相互の関係や個別組織の行動が分析対象となっている。日本の国立大学は 2004 年に法人化され、独立した組織として以前よりも競争的な環境に置かれたといえる。しかし、法人化後もその活動原資の過半は政府に依存しており、活動範囲については法規上で一定の制限が規定され、職員、組織、業務手続き等には政府組織時代のもものが基本的に受け継がれている。よって、

市場競争を前提としたモデルをそのまま国立大学に用いることは適切とはいえず、外的な制約を有した受身の政府組織から自己決定力のあるプロアクティブな組織へと転換していく過程をダイナミックにとらえる必要があると考えられる。そこで、Bess and Dee と Astley and Van de Ven の分類の基盤を損なわないように注意しながら、国立大学を分析するための組織理論マップを作成してみると、図 5-2 のような整理が可能である。

図 5-2 法人化後の国立大学を分析するための組織理論マップ



出典：Bess and Dee (2008) と Astley and Van de Ven (1983) をもとに筆者作成

まず、左上の「A 能動的対応モデル」については、環境の影響が小さく、自己決定力が高い組織の行動を説明する理論が当てはまる。具体的には、「資源依存理論」のように活動に必要な資源の外部依存を出来るだけ減らして、組織の存続にかかる不確実性を減らす方向に行動するものがこれにあたる。逆に右下の「D 環境受容モデル」では、組織は外部環境を無抵抗に受け入れるしかなく、その盛衰も環境に対する組織の適応・不適応ですべてが決する「個体群生態学理論」が中心理論となる。また、このDについては、環境変化が少なければ、それに適合した組織が静態的に存続しつづけるような、守旧的な世界が導きだされる。なお、Bess and Dee (2008) と Astley and Van de Ven (1983) では、AとDの間に挟まる右上の位置に「C 受動的反応モデル」を置き、「コンティンジェンシー理論」に代表される、個別組織の環境適応による変化が説明されている。

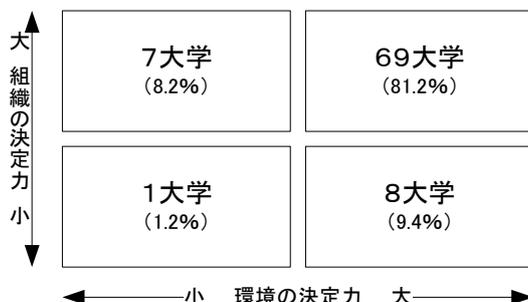
「制度理論」について、Bess and Dee (2008, 136) は最も受容的なDの中に「個体群生態学理論」とともに位置づけているが、技術的環境や制度的環境への対応を組織の行動原理としている点で、Dの想定よりも環境に対して積極的な反応をとる。そのため、図 5-2 では「C- 環境受容反応モデル」としてCとDにまたがる位置づけとした。また、Bess and Dee (2008, 144) は、「新制度理論」をDからAへの直線的な飛躍として説明しているが、むしろAのプロアクティブな環境対応が、一定の段階で「制度」と化し、それが受容され、他の組織の行動を規定していくようなダイナミックな見方に特徴を見出すべきであろう。そこで、A（「制度」を作り出す組織）とC（「制度」を受容する組織）の間に位置する「B 相互作用モデル」として位置づけるのが最適と思われる。

こうした理論配置を前提にして、国立大学法人化後の環境変化に対する組織行動を説明してみると、以下のような経路を仮説として描くことが出来る。まず、法人化前の国立大学は、政府機関の一部として、比較的变化が少なく安定的な環境に属し、自らの存在意義を積極的に説明しなければ

ならないような、差し迫ったプレッシャーはなかった。つまり、環境を一方的に受容するDに属している組織が多数を占めていたと考えられる。しかし、法人化後は新たな環境に適応すべく、自ら変化していく必要性が高まった（C）。また、法人化は完全な独立民営化ではないため、政府直属の組織として「法規に定められた公的な役割・使命」や「政府の行財政運営に関係する方針・施策」、あるいは法人化後に期待された「変化の方向性」が、「制度的環境」として大学の行動に影響を及ぼしていたといえる。つまり、「技術的環境」への対応として、経済合理的な経営行動をとる方向性ととも、政府の定める方向性に順じていることを示し、自らの「正当性」を主張するもう一つの行動原理が働いているといえる（C-）。ただし、国立大学を取り巻く「制度的環境」は、上記のような法規や政府方針にもとづく外的かつ静的なものだけではない。特に法人化後に公的資源への過度の依存を抑えることが出来た大学を中心として、内部管理体制の変革、教育研究活動に関する積極策の推進、競争優位を確保するための様々な経営行動などが実施され（A）、そうした取り組みを他大学が追随することにより、新たな「制度」を構築するというダイナミクス<sup>1</sup>が生じている（B）。つまり、国立大学は法人化後に図5-2の矢印の経路をたどっており、その行動を説明する組織理論は各大学の位置するステージにより変化しつつあるというのが、本論の問題意識である。

では、法人化後の国立大学は、第一期中期目標期間の終盤において、この理論マップのどこに位置づけられるのだろうか。2008年度調査結果における「法人化による裁量の拡大」（組織の決定力）と「大学運営を取り巻く義務や制約の強さ」（環境の決定力）に関する学長の所感を理論マップの4象限に表してみると、図5-3のような配置となっている。

図5-3 法人化後の国立大学の位置づけ（N=85）



この図から、約9割の国立大学は、外部環境に完全依存した組織からは抜け出しており、法人化により付与された自己決定権は、組織行動の自主性や自律性を促進したことは確かである。ただし、既存の制度的環境への消極的な順応よりも技術的環境への積極的対応を指向する大学は、まだ一ケタ台であることも分かる。そして、8割以上の大学は、経営体として自立した行動をとりつつも、法規的な枠組みや政府方針へのコンプライアンス、あるいは他大学の先進的取り組みへの追随を行い、新たな経営環境への対応を図ろうと模索している。つまり、図5-2の理論配置を図5-3に重ねてみると、法人化後の国立大学の組織行動については、制度理論やその発展形としての新制度理論が一定の説明力を持つといえそうである。

なお、ここまでの説明では「制度」という用語に対して明確な定義を示していなかったが、Scot (2008, 50-51) は表 5-1 のような3つの柱に分類できるとしている。そこで、この分類を法人化後の国立大学にあてはめてみると、以下のような例示が出来るものと考えられる。

表 5-1 Scot による制度の3支柱

	規制的	規範的	文化認知的
遵守の基盤	無条件適用 <sup>2</sup>	社会的義務	当然視・共通理解
強制の基盤	規制的ルール	集合的期待	設定参加形式
メカニズム	強制	行動指針	模倣
論理	手段性	適切性	正統性
標準設定	規則・法律・罰則	証明・認証	共通信念・共通行動原理・同型化
作用	有罪／無罪の恐怖	恥／名誉	確かさ／混乱
正当性の基盤	法律的罰則	道徳的支配	包括的・認知的・文化的支持

出典：Scot (2008, 51)

まず、法人法や政府の行財政改革方針は、国立大学に対して無条件に適用される「規制的制度」である。次に「規範的制度」については、学費の低廉化により高等教育へのアクセスを確保することや、高質の教育と先端の研究を担い、経済・社会に貢献する使命が国立大学への社会的期待となっている。そして、こうした使命の達成度が定期的に評価されていることは周知のとおりである。つまり、社会の要請に反して高い学費水準を設定する訳にはいかず、また年度評価や中期目標評価で「恥」をかかないように（あるいは、政府の提供資金が減らないように）行動を選択することになる。最後に、「文化認知的制度」については、競争的資金獲得に対するインセンティブシステムの導入、その他の外部資金獲得への諸方策の展開、任期付き教員の採用拡大、様々な物件費削減策の推進などがあげられる。このような内容は、各大学が毎年公表している業務実績報告書に共通の取り組み事項が徐々に増え、そうした行動をとることが大学間で当然視されていく様子が確認できる。こうして法人化後の新しい制度的環境が構築されてきた訳である。

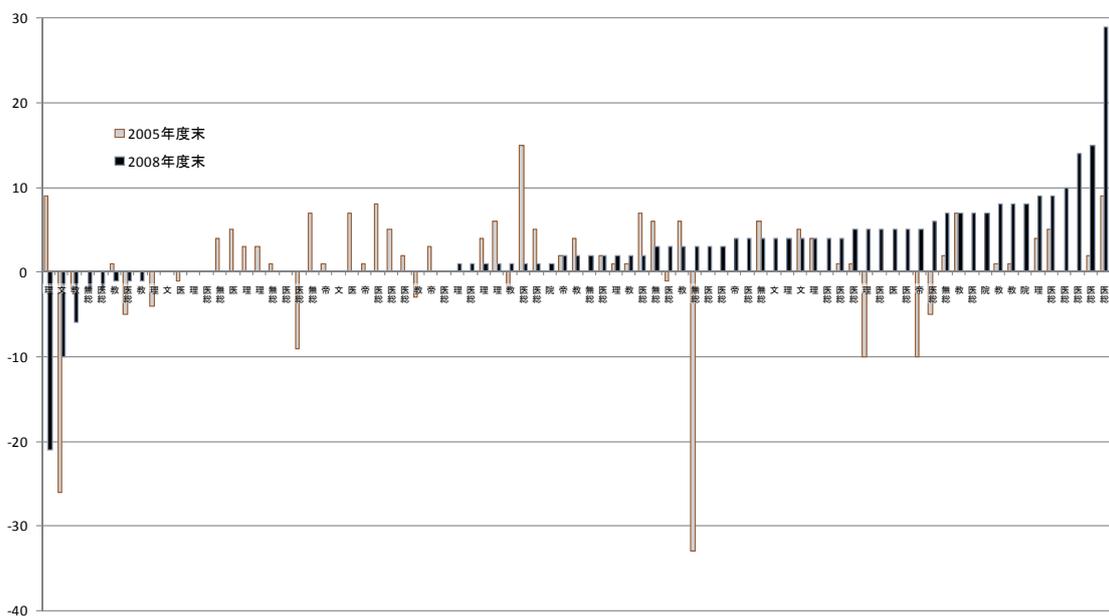
## 2. 学長による国立大学法人化の評価と対応

以上のように、法人化以降の環境変化に対して国立大学がどのように対応したかについては、図 5-2 の理論マップ上で説明できる可能性がある。そして、2008 年度調査における学長の所感から判断すると、制度理論や新制度理論を適用することが妥当と思われる大学が 8 割を超えている。第二節では、以上の予備的な検討結果をもとに、2008 年度調査のデータに対してさらに検討を加えることにする。具体的には、国立大学学長が考える「(1)法人化後の大学の有利さ」「(2)法人化後の大学の発展経路のあり方」「(3)管理・運営分野別にみた組織と環境の決定力の相克」を検証し、どのような属性の大学がいかなる方向に向かおうとしているかについて分析を試みる。

### 2-1 法人化後の自校有利度の推移と学長の構想する発展経路

2008年度調査では、学長に向けた設問で、15の側面<sup>3</sup>から「大学」にとっての「法人化の評価」を5段階で回答頂いた。ただし、この設問では「大学」を「自身が学長を務める大学」(以下「自校」と「国立大学全体」に分けて2回尋ねている。よって、もし前者の方が後者より「プラス」の評価であれば、学長は「自校の方が他の国立大学全般よりも法人化で有利な立場にある」とその側面で考えているといえる。そこで、自校と国立大学全体の間で評価が異なる場合にそれを点数化して、グラフに示したのが図5-4である(以下、この点数を「自校有利度」とする)。

図5-4 法人化に対する自校有利度 (N=81)



注:5段階評価(大いにプラス、プラス、どちらでもない、マイナス、大いにマイナス)で、自校の方が国立大学全体よりも1段階プラスと感じていればプラス1点としている。そして、15の側面から質問しているため、すべての面で自校が1段階有利と感じていればプラス15点になる。なお、この図では個別大学名を伏せて大学類型を表示した。大学類型の略称は以下のとおりである:帝(旧帝国大学)、教(教員養成系大学)、理(理工系大学)、文(文科系大学)、医(医科系大学)、医総(医学部を持つ総合大学)、無総(医学部を持たない総合大学)、院(大学院大学)。

出典:水田(2010a, 13)

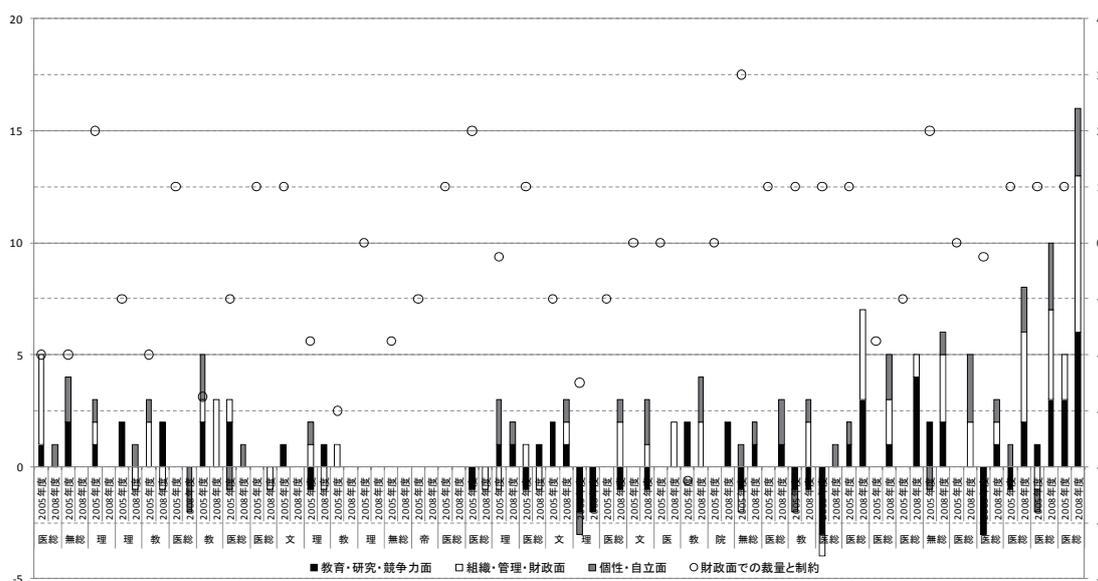
この図から、2008年度調査の有効回答81のうち、50人の学長から「自校は国立大学全体よりも有利な立場にある」という回答を頂いている。これに「少なくとも他校に比べて不利ではない(0点)」としている23件をあわせると、9割以上の学長は、国立大学全体の中で自校だけが不利な立場に置かれているとは思っていない。実は、同じ設問に対して2005年度末にも学長から回答を得ており(以下「2005年度調査」)、その有効回答84のうち、比較的有利とした回答が41、不利ではないとした回答が29であった。2005年度調査と2008年度調査の間には学長の交代もあったため、単

純に学長の心境変化や法人化対応の進展、あるいは能力向上の証左と捉えることはできない。しかし、2005年度調査よりも法人化に対する学長のとらえ方は概してプラスに移行していることは確かなようである。

ただし、2005年度調査で「自校有利度>0」と答えていた大学のうち、13が2008年度調査で「自校有利度=0」に評価が下がり、逆に前回「自校有利度=0」としていた大学のうち17が「自校有利度>0」に評価を上げている点が注目される。つまり、国立大学全体で法人化への捉え方がポジティブに底上げされた訳ではなく、2005年度からの3年間で評価の上昇・下降が各大学に生じている。

また、図5-4に示しているのは、15の側面における評価の合算値であり、大学の個性化や自律性の向上、運営の合理化や効率化の達成、教育・研究の活性化や競争力強化など、大学のプロセスとアウトプットの両方に関係する項目が入り混じっている。次にそうした側面を分解して分析を進める。具体的には、同じ学長アンケートの回答について、2005年度および2008年度の2回とも同じ学長にお答え頂いた大学39校だけを対象とし、15の側面を「教育・研究・競争力面」（大学の競争力向上、教育活動の活性化、研究活動の活性化の3側面の合算）、「組織・管理・財政面」（管理運営の合理化・効率化、組織の活性化、財務の健全性の3側面の合算）、「個性化・自立面」（大学の個性化、大学の自主性・自律性の2側面の合計）の3つの評価項目にまとめて表したのが図5-5である。また、これに加えて同図では「財政面の裁量と制約」という、もう一つの評価を表示した。これは、15の側面から聞いた法人化に対する評価とは別に、財政面で裁量が広がったことに対する評価（5段階）をプラスに、制度上・慣習上の制約に対する評価（5段階）をマイナスとして、「裁量と制約のどちらを強く感じているか」を○印で示している。

図5-5 3つの評価項目からみた法人化に対する自校有利度の推移 (N=39)



注：自校有利度は左軸、財政面での裁量と制約は右軸をスケールとしている。

出典：水田（2010b, 19）

まず、上記で整理した3つの評価項目のうち、3年間で最も大きな変動をみせたのは、「組織・管理・財政面」である。例えば、対象とした39大学のうち、3年間で有利さを感じる度合いが小さくなった20大学では、「組織・管理・財政面」の合計が14ポイントのマイナスとなっているのに対して、有利さをより強く感じるようになった残り19大学は、合計39ポイントのプラスに転じている。つまり、「経営上の手腕の見せ所が増えたか減ったか」という点について、学長の所感は3年間で大きく差が開いた。

表 5-2 自校有利度の相関係数表 (N=39)

	自校有利度合計の変化 (2005-2008年度)	教育・研究・競争方面の自校有利度 (2008年度)	組織・管理・財政面の自校有利度 (2008年度)	個性化・自立面の自校有利度 (2008年度)	その他の自校有利度 (2008年度)	自校有利度合計 (2008年度)	財政面での裁量評価 (2008年度)	財政面での制約評価 (2008年度)
自校有利度合計の変化 (2005-2008年度)	1	.602**	.757**	.674**	.465**	.835**	.297*	-.207
	教育・研究・競争方面の自校有利度 (2008年度)	1	.557**	.300*	.558**	.790**	.202	-.156
		組織・管理・財政面の自校有利度 (2008年度)	1	.568**	.617**	.906**	.062	-.113
			個性化・自立面の自校有利度 (2008年度)	1	.361*	.711**	.158	.133
				その他の自校有利度 (2008年度)	1	.653**	-.049	.068
					自校有利度合計 (2008年度)	1	.163	-.082
						財政面での裁量評価 (2008年度)	1	-.170
							財政面での制約評価 (2008年度)	1

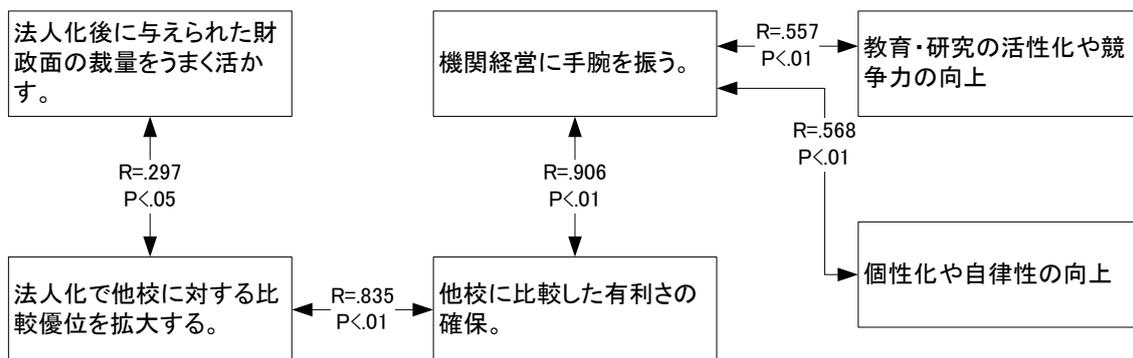
\*p<.05, \*\*p<.01

また、これに関連して注目すべき点が2つある。一つは、「組織・管理・財政面」の自校有利度は、「教育・研究・競争方面」や「個性化・自立面」と有意な強い正相関があり(表5-2)、決して3つの側面でバラバラな評価がなされている訳ではない。もう少し解釈を加えると、「大学のアドミニストレーションがうまく機能しなければ、基幹の活動は活性化せず、他校に対する個性化を図る余地も少なくなる」といえるかもしれない。周知の論の一つに「法人化は行財政改革として大学運営の効率化には役立ったが、反面、教育・研究活動の弱体化を招いた」というものがある。しかし、この論は国立大学すべてに当てはまる状況を表している訳ではなく、「経営の自由度を強く感じているトップは、教育・研究の活性化や自校の個性化でもうまくいくと信じている」という実態がある。

さらに、もう一つ注目すべき点は、「法人化後の他校に比較した有利さは、法人化後に与えられた財政面の裁量をトップがどれだけ肯定的に受け止めているかにかかっている」とみられる点である。例えば、図5-5の「財政面での裁量と制約」は、右半分の19大学のうち13が少なくともマイナスではないと考えており、逆に左半分の20大学のうち12校がマイナス評価としている。この点について「財政的に苦しければ、基幹活動の活性化等も出来ない」という当然の帰結にみえそうであるが、財政面の制約に対する評価や財務データからみた財務的柔軟性(人件費比率)とは有意な相関がみられず、唯一有意な正相関を確認できたのが「財政面での裁量評価」であった。

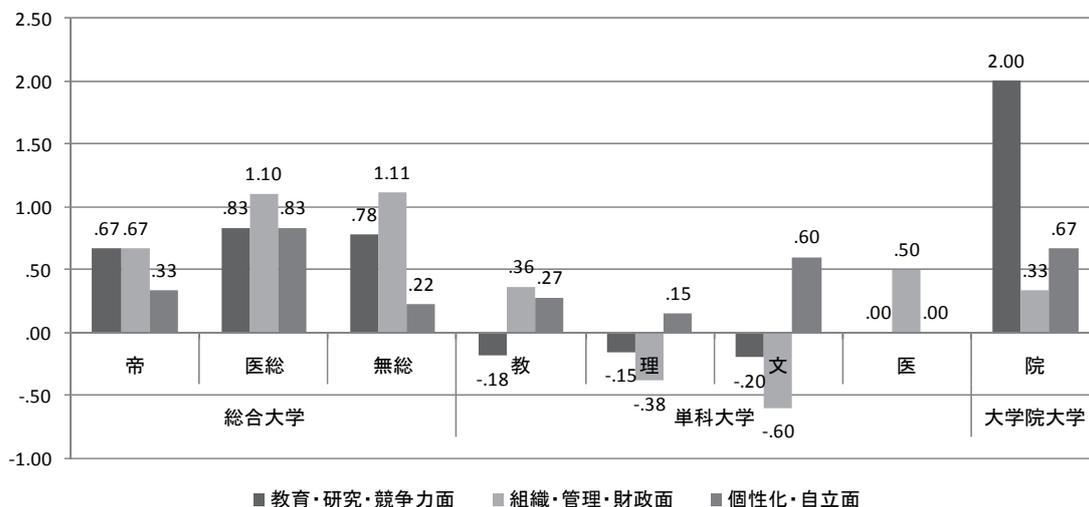
よって、国立大学の学長は、与えられた制度環境のプラス面を出来るだけ活かして、図5-6のような因果関係で大学を発展させようとしているという解釈を示すことが可能である。

図 5-6 学長が考える法人化後の大学の発展経路



出典：水田（2010b, 19）を修正

図 5-7 大学類型別の 2008 年度調査・自校有利度平均値 (N=81)



出典：水田（2010c, 17）

注：大学類型の略称は、図 5-4 と同じである。

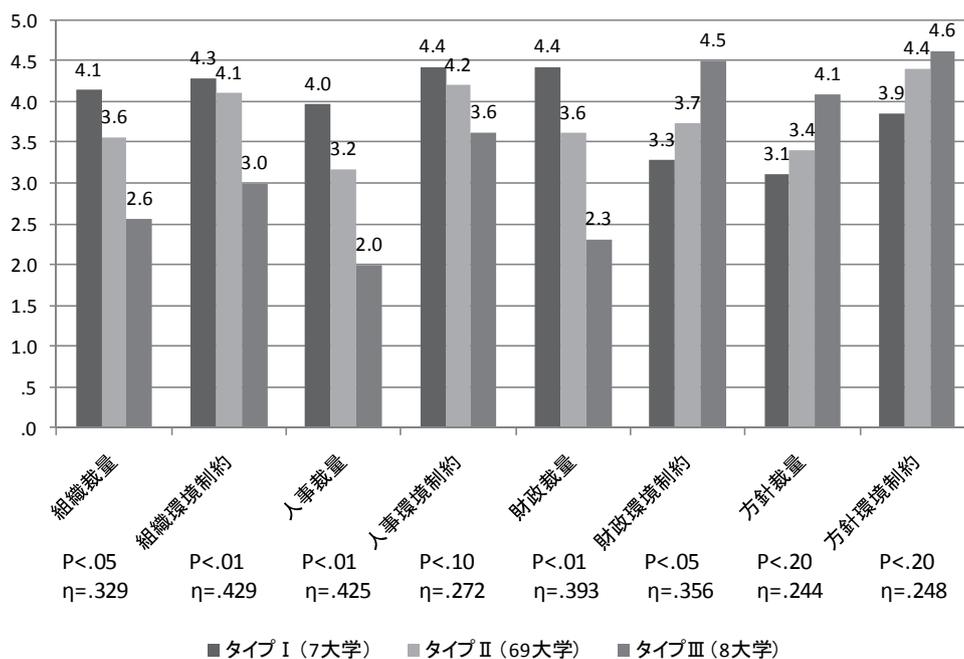
では、国立大学全体にみられる上記のような傾向は、大学類型別に差異があるのだろうか。この点については、図 5-7 にみられるとおり、総合大学と単科大学の間に、自校有利度の認識に大きな差があることが分かる。特に「教育・研究・競争力面」の差は顕著であり ( $\eta = .395, p < .01$ )、総合大学の学長が他校に比して平均 0.6~0.7 程度の有利さを示しているのに対して、単科大学の学長は、医科大を除き、不利（マイナス）と感じている。この点については、大学の教育・研究がカバーする分野構成と学際的相乗効果、規模の優位と経済性、社会的発信力や地域課題への対応能力の範囲といった問題と密接に関連しており、将来的に国立大学の「法人単位」が再び議論される際に十分考慮されるべき点であろう。また、「組織・管理・財政面」の自信についても、大学類型間で有意差が確認できる ( $\eta = .314, p < .05$ )。

総じて、機関経営面で腕を振るい、教育・研究面を中心に成果を達成していく上で、法人化前から承継された大学の属性や枠組みが少なからず影響力を持っていることが、自校有利度に代表される「学長の自信」という視点からも確認できる。

### 2-2 管理・運営分野別にみた組織と環境の決定力の相克

すでに図 5-3 で確認したとおり、「大学運営にあたっての自由度や裁量は十分に大きく、義務や制約はそれほど重荷に感じない」大学は 7 校 (8.2%)、「大学運営にあたっての自由度や裁量の大きさは実感しているものの、義務や制約も大きい」としている大学は 69 校 (81.2%)、「義務や制約が大きく、あまり大学運営における自由度や裁量を実感できない」大学は 8 校 (9.4%) となっている。これらをそれぞれタイプ I～III と名づけた上で、更に詳細に「組織面」「人事面」「財政面」「方針面」の 4 つの切り口から「裁量」と「制約」の感じ方を確認したのが図 5-8 である。

図 5-8 大学類型別の 2008 年度調査・自校有利度平均値 (N=81)



注：「裁量」は、「大いにプラス=5」から「大いにマイナス=1」までの 5 段階評価であり、影響度の 5 段階評価（大きく影響=1、やや影響=0.75、どちらともいえない=0.5、あまり影響なし=0.25、ほとんど影響なし=0）で重みづけを行っている。「制約」は、「大きく影響=5」から「ほとんど影響なし=1」の 5 段階評価である。

出典：水田 (2010b, 20)

この図からすると、学長が抱えている裁量や制約への印象は、タイプ別に有意差が認められ、組織や人員体制づくりに関しては、裁量を活かしているタイプほど、現状での制約も強く感じている（逆に裁量の恩恵をあまり享受していない学長は、制約の堅苦しさも感じていない）。つまり、内部

の体制づくりに関しては、今後、法人化で獲得した裁量や自由度を活かす大学が増えれば増えるほど、法的制限や規制のさらなる緩和が大学から求められることになる。しかし、財政面については、逆に与えられた裁量を活かせば、それだけ経営上の制約から解放されると学長は感じている。先述の「大学の発展経路」（図5-6）でみたとおり、学長は「財政面での裁量の活かし方が鍵」と認識しているため、こうした点が図5-8においても裏づけられたといえる。最後に方針面については、タイプⅠのような独自の方向性を目指す学長は現状の裁量を不十分と考えており、タイプⅢのように外からの要請に順応しようとする学長の方があまり不満を感じていないことが確認できる。ただし、方針決定に関する裁量と制約に関しては、他の項目ほど明確な態度の違いは示されていない。

### 3. 理論マップの適用と政策的含意

最後に、第二節で確認した学長の所感を第一節で整理した理論マップに重ね合わせて、法人化に対する大学の対応と組織理論の諸説の関係を考察する。

まず、2005年度調査から2008年度調査にかけて、自校有利度が全体としてプラスに変化した事実については、図5-2に示した矢印に沿って、国立大学が自己決定能力に自信をつけつつあることを裏づけているものと解釈できる。特に「組織・管理・財政面」で自校有利度が伸びている点については、新たな技術的環境への挑戦と制度的環境への適応が内部体制の整備をとおして進んでいることと呼応しており、制度理論が一定の説明力を持つ証左であろう。さらに、法人化後に「財政面で拡大された裁量」の積極的活用が起点となって、大学の発展経路が描かれることについては、法人化のトップランナーが図5-2のAで活躍している様子を表している。つまり、財政面での裁量を活かし、外部資源に過度に頼らず、不確実性を回避して、資源依存理論におけるロジックに沿ったプロアクティブが行動に出た大学が新たな「制度」を構築しつつある訳である。フォロワーの大学は、Aに属する大学が構築した新たな制度を踏襲し、図5-2のBで正当性を確認し、大学経営に対する自信を強めている。こうした動きは、新制度理論により説明が可能である。そして、内部の体制整備が進むと、教育・研究面や個性化といった、次の段階への発展が期待される。この点についても、図5-6の発展経路で確認したところである。

ただし、上記の推移は大学の属性に左右される部分があり、図5-7における自校有利度の差異からみると、概して総合大学が先んじ、単科大学がフォロワーになっているようである。また、図5-8からみると、先行するタイプⅠは、環境の持つ制約的な側面が徐々に窮屈になっており、逆にタイプⅢは制約に慣れて積極的な行動に進めない様子がみられる。言い換えれば、裁量や自由度をうまく活かしている大学ほど、規制を取り払い、さらに思う存分経営手腕を振りたいと願っている。そして、逆の位置にある大学は現状の制度に逆らうことなく、不満をほとんど感じずに変化を乗り切ろうとしている。つまり、技術的環境を切り開き自ら制度を作りだすトップランナーと、法人化前からの制度を継承し、トップランナーの作りだした新しい制度を追いかけるフォロワーの差が開きつつあるということもできる。

よって、第二期中期目標期間は、国立大学にとって、自己の位置づけをトップランナーとフォロワーのどちら寄りにするのかという決断の時といえる。

＜参考文献＞

- バーガー, ピーター・ ルックマン, トーマス 1977, 『現実の社会的構成 知識社会学論考』(山口節郎訳) 新曜社.
- 水田健輔 2010a, 「国立大学法人化の常識－データからみたホンネとホントー (1)」『文部科学教育通信』, No. 245, ジアース教育新社, pp. 12-13.
- 水田健輔 2010b, 「国立大学法人化の常識－データからみたホンネとホントー (2)」『文部科学教育通信』, No. 246, ジアース教育新社, pp. 18-20.
- 水田健輔 2010c, 「国立大学法人化の常識－データからみたホンネとホントー (3)」『文部科学教育通信』, No. 247, ジアース教育新社, pp. 16-17.
- 安田雪, 高橋伸夫 2007, 「同型化メカニズムと正統性－経営学講義 DiMaggio and Powell (1983)」『赤門マネジメント・レビュー』, 6巻9号.
- 横山知玄 2005, 『現代組織と制度』文眞堂.
- 渡辺深 2007, 『組織社会学』ミネルヴァ書房.
- Asheworth, R., Boyne, G. And Delbridge, R. 2007, “Escape from the Iron Cage? Organizational Change and Isomorphic Pressures in the Public Sector”, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19, pp. 165-187.
- Astley, W. G. and Van de Ven, A. H. 1983, “Central Perspectives and Debates in Organization Theory”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, No. 2, pp. 245-273
- Bess, J. L. and Dee, J. R. 2008, *Understanding College and University Organization Volume 1 - The State of the System*, Stylus.
- Christensen, T, Laegreid, P., Roness, P. G. And Rovik, K. A. 2007, *Organization Theory and the Public Sector: Instrument, Culture and Myth*, Routledge.
- DiMaggio, P. J. and Powell W. W. 1983, “The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields”, *American Sociological Review*, Vol. 48, No. 2, pp. 147-160
- Meyer, J. W. and Rowan, B. 1977, “Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony”, *American Journal of Sociology*, 83, no. 2, pp. 340-363.
- Pfeffer, J. And Salancik, G. R. 1978, *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Stanford University Press.
- Scott, W. R. 2008, *Institutions and Organizations Third Edition*, Sage.
- Tolbert, P. S. and Zucker, L. G. 1983, “Institutional Sources of Change in the Formal Structure of Organizations: The Diffusion of Civil Service Reform, 1880-1935”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, No. 1, pp. 22-39.
- Tolbert P. S. 1985, “Institutional Environments and Resource Dependence: Sources of Administrative Structure in Institutions of Higher Education”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 30, No. 1, pp. 1-13.

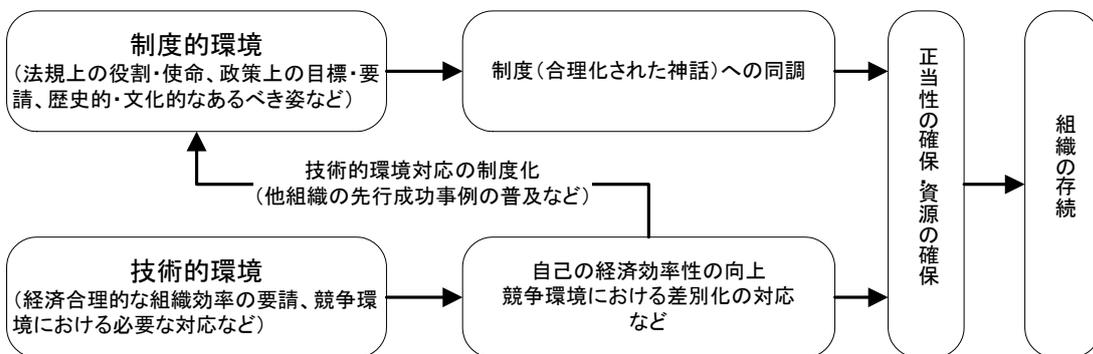
\*上記とあわせて、組織理論に関する主要な論文は、次の2つの論文集から適宜参照した。

Powell W. W. And DiMaggio, P. J. (ed.) 1999, *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, The University of Chicago Press.

Shafritz M. S., Ott J. S. And Jang Y. S. (ed.) 2010, *Classics of Organization Theory Seventh Ed.*, Wadsworth.

<注>

<sup>1</sup> Meyer and Rowan (1977, 35) にもとづいて、このダイナミクスを図式化してみると、以下のようになる(筆者作成)。



<sup>2</sup> 原語は、expedience であり、通常は渡辺深 (2007, 138) にあるように「便宜性」と訳されるが、その意味は「取り決め内容の善し悪しに関係なく、無条件に即適用されること」にあるため、「無条件適用」の方がより良くこの意味を表すものと判断した。

<sup>3</sup> 15 の側面は、以下のとおりである：a. 大学の個性化、b. 大学の競争力向上、c. 管理運営の合理化・効率化、d. 組織の活性化、e. 財務の健全性、f. 全学的な合意形成、g. 大学の自主性・自律性、h. 教員の意識改革、i. 職員の意識改革、j. 学生の意識改革、k. 大学の一体感の形成、l. 教育活動の活性化、m. 研究活動の活性化、n. 社会貢献活動の拡充、o. 学生支援の活性化。

## 第6章 国立大学の全学的意思決定における教授団の役割変化 —新規概算・特別教育研究経費要求案の作成を中心に—

朴澤泰男（一橋大学）

### 1. はじめに

法人化以降の国立大学の全学的意思決定過程において、教授団（ファカルティ）の果たす役割はどのように変化したのか。また、そうした変化は大学によっていかに異なるのだろうか。これらの問いを、学長の認識を通して考察することが本章の目的である。一口に「全学的意思決定」と言っても、共通教育のカリキュラム改革から教員再雇用制度の創設まで、様々なテーマがありうるが、ここでは新規概算・特別教育研究経費要求案（以下「概算要求案」と略すことがある）の作成に焦点を当てる。また、「教授団」とは部局教授会だけでなく、専任教員や部局の代表者で構成される合議体（全学委員会、部局長会議、教育研究評議会）をも指している。

以上の問いについて論じる背景は次の通りである。法人化の決定後、運営費交付金の削減と、総人件費改革の一環による人件費削減が新たに導入された。それに伴って、国立大学の教職員は従来の教育研究活動の水準を維持すべく、競争的資金を確保せざるを得ない状況に置かれる<sup>1</sup>。

運営費交付金の一部だが競争的に配分される特別教育研究経費（現在の特別経費）は、「法人化前の国立大学にとって、最も重要な年中行事」（天野 2008, 92 頁）だった「従来の『新規概算』に相当する」（96 頁）と法人化直前の段階ではみられていた。しかし法人化して 6 年が経過した現在、運営費交付金の削減がもたらす影響は大学特性によって異なっていたことから（島 2009）、とりわけ大型の科研費、共同研究や受託研究、寄附金を受けることが期待しにくい大学や部局に所属する者にとって、特別教育研究経費は組織の縮小を食い止める上で申請が避けられないものになりつつあると思われる。実際、今回の調査結果によれば（国立大学財務・経営センター研究部編 2010, 159 頁）、特別教育研究経費は財務担当理事が、競争的資金・外部資金のうち科研費に次いで獲得を重視している（59.3%）。

そこで本章では、新規概算・特別教育研究経費要求案の作成に果たす役職・組織の役割、特に教授団のその変化を分析する。一般的には国立大学の運営における教授会の権限は弱くなったとされるが（羽田 2007）、概算要求に着目するとどうか。また、大学によってどう異なるのか。分析にあたっては、大学間の多様性を記述的に理解することに主眼を置くことにしたい。具体的には 3 節で回帰分析を行うが、因果的推論を目的とするわけではないため、使用するのはクロスセクションデータである。

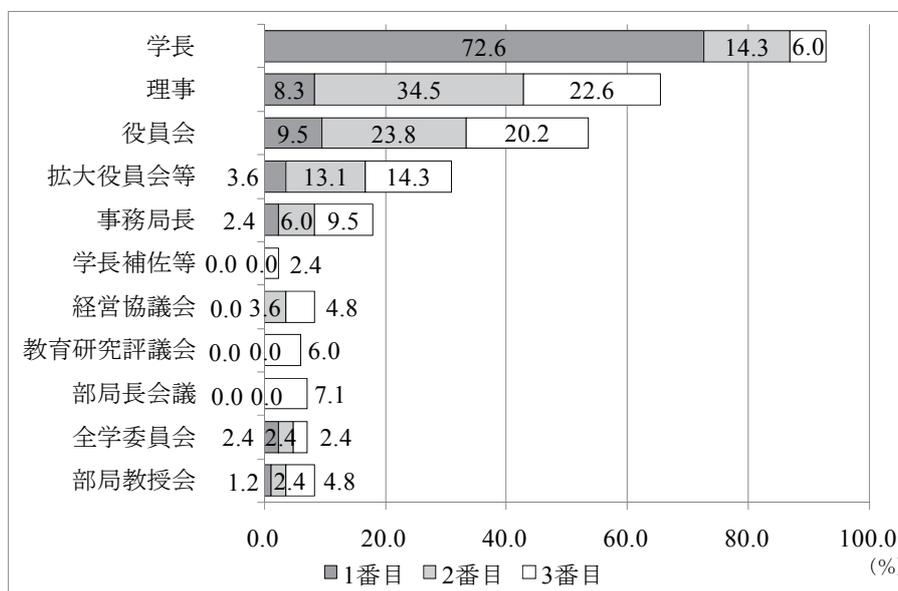
使用するデータは、国立大学財務・経営センター研究部が全ての国立大学に対して、2008 年 12 月から 2009 年 2 月にかけて実施した「国立大学法人の組織・運営の実態等に関する全国調査」（学長が対象。以下「学長調査」）及び「国立大学法人の財務管理に関する全国調査」（財務担当理事が対象。以下「財務担当理事調査」）によって得られたものである。2008 年度における全 86 大学の学長（総長）と財務担当理事の回答を得ている。調査の概要と単純集計は、国立大学財務・経営セン

ター研究部（2010）が報告している。以下では、原則として無回答を除いて集計を行うためケース数の合計が、86 に達しないこと、図表によって異なることに注意が必要である。

## 2. 新規概算・特別教育研究経費要求案の作成

まず、法人化後の新規概算・特別教育研究経費要求案の作成においては、誰が影響力を持っているのかを確認しておきたい。学長の認識を通してみた影響力である。図 6-1 に、この意思決定過程に関与している役職・組織のうち、影響力の大きい順に3つを選択する設問（問9(2)）の集計結果を示した。

図 6-1 新規概算・特別教育研究経費要求案の作成における影響力（大きい順に3つ）



(注) 学長調査より作成（特に断りのない限り、以下同じ）。ケース数は84。

この図からは、圧倒的に学長の影響力が大きいと認識されていることがわかる。学長が1番目に大きいという回答は、72.6%に上っている。また、2番目（14.3%）、3番目（6.0%）と足し合わせると92.9%に達する。すなわち、9割以上の国立大学で、概算要求案作成過程で影響力を持つ役職・組織のトップスリーの中に、学長が入っているということである。

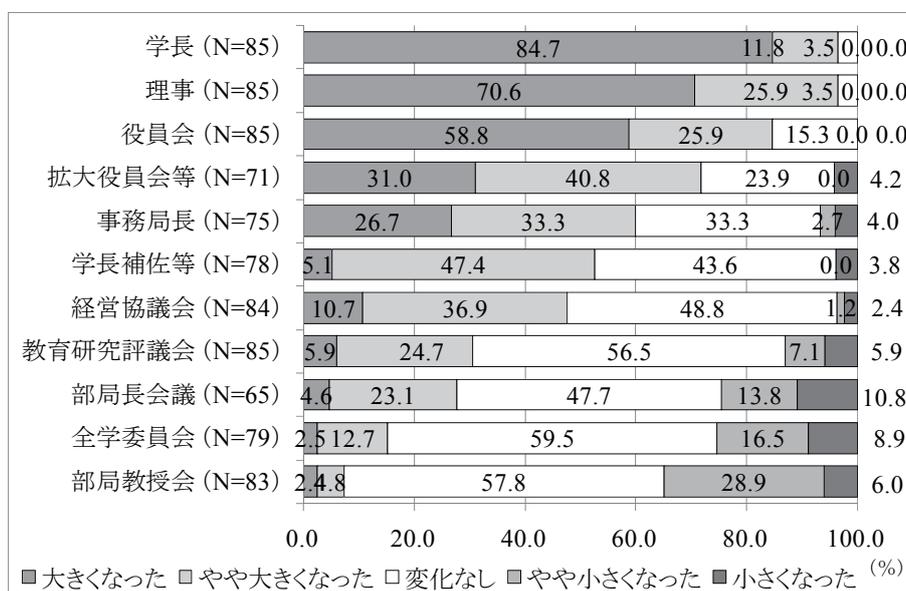
他の役職・組織についても同様に見てみると、トップスリーに入る割合の大きい順に理事（65.5%）、役員会（53.6%）、拡大役員会・戦略会議等（31.0%）、事務局長（17.9%）と続いている。教育研究評議会（6.0%）や部局長会議（7.1%）、全学委員会（7.1%）、教授会（8.3%）がトップスリーに入る大学は、全体の1割にも満たないことがわかる<sup>2</sup>。

以上の傾向は、2006年1月に実施された前回調査の結果と概ね同様である（島2007, 12頁）。とはいえ、仔細に見れば次のような違いも見られる。トップスリーに入る割合は、前回より学長（前回82.9%）や拡大役員会・戦略会議等（前回20.0%）、事務局長（前回11.2%）がやや増加する一

方、役員会（前回 66.6%）はやや減少している。また、教育研究評議会（前回 10.2%）、全学委員会（前回 10.2%）、教授会（前回 12.6%）も微減となった。

では次に、概算要求案の作成過程で、それぞれの役職・組織が果たす役割が法人化以降、どのように変化してきたかについて（問 9(1)）、図 6-2 にしたがって見てみよう。先の図 6-1 で見た影響力の大きさ（トップスリーに入るか否か）と、ほぼ同じ順番で役割が大きくなってきていることが読み取れる。具体的には、学長の役割が「大きくなった」とする回答は 84.7%、「やや大きくなった」と合計すれば（以下、両者の合計を「拡大傾向」と呼ぶ）、実に 96.5%に達する。

図 6-2 新規概算・特別教育研究経費要求案の作成における役割（法人化以降の変化）



他の役職・組織では、理事（96.5%）、役員会（84.7%）、事務局長（60.0%）などで拡大傾向が大きい。いっぽう、部局教授会の役割の拡大傾向は 7.2%にとどまり、57.8%は「変化なし」という。「小さくなった」と「やや小さくなった」の合計（以下「縮小傾向」と呼ぶ）は 34.9%であり、部局教授会は、他のどの役職・組織よりも役割が小さくなっていることがわかる。教育研究評議会（12.9%）、部局長会議（24.6%）、全学委員会（25.3%）の役割の縮小傾向も比較的大きい<sup>2</sup>。

前回の調査結果と比べてみるとどうだろうか（島 2007, 12 頁）。学長（前回 95.2%）や理事（前回 95.2%）、役員会（前回 87.9%）、事務局長（前回 58.2%）の役割の拡大傾向については、ほぼ前回と同様の回答となっている。それに対して教育研究評議会（前回 27.5%）、部局長会議（前回 30.3%）、全学委員会（前回 32.0%）、教授会（前回 35.8%）については、いずれも前回より、縮小傾向を指摘する回答の割合が少なくなっている。特に教育研究評議会で顕著である。大学によっては、全学的意思決定への教員の参加を抑制する動きを、見直しつつあることが示唆される結果と言えよう。

以上のように国立大学全体として見れば、ある役職・組織の役割が拡大する一方、別の役職・組

織のそれは縮小している。では、各大学の内部において、それぞれの役職・組織どうしの関係はどうなっているのか。ある大学においては、学長の役割が拡大する代わりに、教授会の役割が縮小している、といった関係は見られるのだろうか。このことを確かめるために、概算要求案の作成における役割変化について、各々の役職・組織どうしの相関係数を算出し、表 6-1 に示した（表 6-1 の注にあるようなリコーディングを変数に施してから集計を行った）。

表 6-1 概算要求案の作成における役割変化の相関行列

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1 学長 (N=85)	--										
2 理事 (N=85)	<b>.495 **</b>	--									
3 役員会 (N=85)	<b>.300 **</b>	<b>.446 **</b>	--								
4 拡大役員会等 (N=71)	-.021	.184	.073	--							
5 事務局長 (N=75)	.173	.090	.035	.099	--						
6 学長補佐等 (N=78)	.000	.076	.066	<b>.312 *</b>	<b>.360 **</b>	--					
7 経営協議会 (N=84)	.138	.157	.184	.231	<b>.292 *</b>	<b>.306 **</b>	--				
8 教育研究評議会 (N=85)	.167	.074	.100	<b>.275 *</b>	.040	.180	<b>.397 **</b>	--			
9 部局長会議 (N=65)	.053	.162	-.004	<b>.348 **</b>	.142	.162	<b>.433 **</b>	<b>.483 **</b>	--		
10 全学委員会 (N=79)	-.211	-.082	-.022	.046	-.050	.136	.099	.186	<b>.397 **</b>	--	
11 部局教授会 (N=83)	.000	.036	.042	.115	-.115	-.003	-.050	<b>.424 **</b>	<b>.441 **</b>	<b>.550 **</b>	--

\*  $p < .05$  \*\*  $p < .01$ .

(注) 上段は相関係数、下段はケース数。太字(強調)は5%水準で有意な相関係数。役割変化の変数に、次の値を割り当てて相関係数を算出。「小さくなった」=-2、「やや小さくなった」=-1、「変化なし」=0、「やや大きくなった」=1、「大きくなった」=2。

表 6-1 からは、少なくとも統計的に有意な相関係数だけに着目すれば、ある役職の役割が拡大した代わりに、別の組織の役割が縮小したといった関係は見られないことがわかる。すなわち、符号がマイナスとなっている有意な相関係数はない。むしろ、いくつかの役職・組織群が、相互補完的に役割を拡大(あるいは縮小)させていることが窺える(ここではグルーピングを目的とした分析を行っているわけではないから、以下に記す各集団は相互排他的なものではない)。

その役職・組織群とは第一に、学長・理事・役員会からなる執行部である。理事の役割が拡大している大学では学長(理事との相関係数.495)や、役員会(同.446)のそれも同時に拡大しているはずである。

第二に、学長を補佐するスタッフ層である。学長補佐等の役割が拡大した大学では、事務局長(学長補佐等との相関係数.360)や拡大役員会・戦略会議等(同.312)のそれも同時に拡大したはずだ。また、経営協議会と学長補佐等との間には有意な正の相関があることから(同.306)、経営協議会は

法制上の位置づけとは異なって、事実上、法人化以前の運営諮問会議と同様のものとして学長自身は認識していることが示唆される。

第三に、部局代表の層である。部局長会議の役割が縮小しつつある大学では、教育研究評議会（部局長会議との相関係数.483）の役割も小さくなっている。

最後は教員層である。教授会の役割が縮小した大学では全学委員会（教授会との相関係数.550）のみならず、部局長会議（同.441）や教育研究評議会（同.424）も役割も縮小したはずだ。

次節では、以上のうち執行部から学長を、部局代表層から部局長会議を、教員層から教授会を取り上げ、さらに焦点を当てていくことにしたい。

### 3. 学長・部局長会議・教授会の役割変化とその背景

この節では学長・部局長会議・教授会に焦点を当て、その役割変化の背景を探っていく。再び図6-2 を見てみると、国立大学全体としては学長の役割は拡大傾向、教授会は縮小傾向、部局長会議は拡大と縮小がほぼ拮抗、という回答分布であった。

それでは、以上のような役割変化は、大学の特性別に集計した場合、一定の傾向性が見られるのだろうか。そこでまず、国立大学法人財務分析研究会（2010）による大学類型（旧帝大、教育系大学、理工系大学、文科系大学、医科系大学、附属病院ありの総合大学、附属病院なしの総合大学、大学院大学の8類型）を用いて、基本統計量を表6-2に整理した（表6-1と同様に、縮小傾向はマイナス、変化なしはゼロ、拡大傾向はプラスにコードした変数を使用）。

表6-2 学長・部局長会議・教授会の役割変化の基本統計量（大学類型別）

	学長			部局長会議			教授会		
	平均値	標準偏差	N	平均値	標準偏差	N	平均値	標準偏差	N
全体	1.812	.475	85	-.031	1.000	65	-.313	.764	83
旧帝大	1.714	.756	7	.429	.535	7	.000	.577	7
教育大	1.917	.289	12	.000	.577	7	-.400	.516	10
理工大	1.923	.277	13	.100	1.287	10	-.385	.961	13
文科大	1.200	.837	5	-.667	1.155	3	.200	1.095	5
医科大	2.000	.000	4	-	-	0	-.750	.957	4
医総大	1.833	.379	30	.000	1.000	25	-.400	.621	30
医無総大	1.700	.675	10	-.200	1.135	10	.000	.816	10
大学院大	2.000	.000	4	-.667	1.155	3	-.750	.957	4

（注）役割変化の変数に、表6-1の注と同じ方法で値を割り当てて算出（以下同じ）。

表6-2を見ると、学長の役割の拡大傾向については、類型によって平均にほとんど差が見られないのに対し（文科系大学で拡大傾向がやや小さい程度である）、部局長会議や教授会については類型ごとの違いが、比較的大きいことがわかる。例えば旧帝大では、部局長会議の役割が拡大する一方、教授会のそれは変化していない。文科系大学では部局長会議の役割が縮小し、教授会の役割がむしろ

ろ大きくなっている。大学院大学では、部局長会議、教授会とも役割が縮小する中で、学長の役割は4校すべてで拡大している、というようにである。もっとも、いずれも類型内のばらつきもまた、大きいことには注意を要する。

以上から、一定の傾向性を読み取ることは必ずしも容易ではない。ただ、教授会については、単科系の大学で特に縮小傾向のようにも見える（教育系大学、理工系大学、医科系大学、大学院大学）。これらの大学の中には、教授会が一つしか置かれていないために、学長・執行部の権限が強まれば、役割が縮小せざるを得ない大学も少なくないのかも知れない。そこで、回帰分析を行うに際しては、本章の冒頭で述べた競争的資金の獲得可能性に加え、単科大学であるか否かをも考慮することにした。

以下の回帰分析では、学長・部局長会議・教授会の3者とも同一の回帰モデルで分析し、説明変数の効果を比較するため、分析対象を部局長会議を設置する大学（学長調査問4(1)）に限定することにした<sup>4</sup>。今回の学長調査では、法人化以前の部局長会議に相当する組織を置いている大学は全体の76.6%であった。設置の理由は、「部局長の意見を聞くため」、「意見調整」というのが主なものである。法人化後に部局長会議相当組織を設置したが、現在までに廃止した大学はほとんど見られない<sup>5</sup>（丸山2010, 8頁）。

回帰分析に用いる変数は、表6-3と図6-3に示す通りである。被説明変数は学長・部局長会議・教授会の役割変化で、表6-1及び表6-2と同様にコードして用いる。説明変数には、競争的資金の獲得可能性に着目して特別教育研究経費の採択率、科学研究費補助金の採択率を用いることにした。教授団の側から見れば、その資金的な自律性が、執行部からの自律性の基盤になる（全学的意思決定に果たす役割も低下しにくい）と思われるためである。他方、大学間の資源獲得競争で優位に立ちたい大学ほど、機関レベルでは集権化すると考えられるから（羽田2009）、競争的資金が獲得しにくい大学ほど、執行部の影響力が拡大する可能性がある。なお、もう一つの説明変数である「一元的教授会ダミー」については後述する。

表6-3 回帰分析に用いる変数1（基本統計量）

	部局長会議あり			【参考】部局長会議なし		
	平均値	標準偏差	N	平均値	標準偏差	N
<b>被説明変数</b>						
学長の役割変化	1.806	.507	62	1.826	.388	23
部局長会議の役割変化	.051	.972	59	-.833	.983	6
教授会の役割変化	-.339	.700	62	-.238	.944	21
<b>説明変数</b>						
特別教育研究経費採択率	.415	.239	62	.438	.275	23
科学研究費補助金採択率	.247	.123	63	.213	.090	23

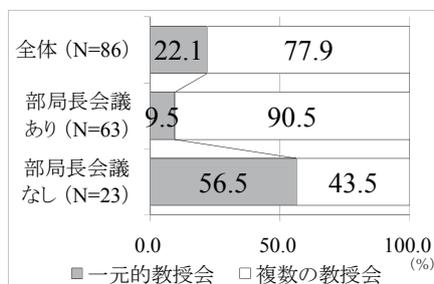
（注）部局長会議の役割変化のみ、部局長会議の有無により平均値に有意差（5%水準）。

採択率のデータは、財務担当理事調査から得た。特別教育研究経費（新規要求。問 17）、文部科学省科学研究費補助金（日本学術振興会分を含むが特別研究員奨励費は除く。問 15）の 2008 年度採択件数を、申請件数で除した値を使用する。部局長会議の有無で分けず、全体の採択率を算出すると、特別教育研究経費は平均. 421（標準偏差. 248）、科研費は平均. 238（標準偏差. 116）であった。なお、COE や GP の採択率（同調査の問 16 に基づく）の使用も検討したが、安定した結果が分析から得られなかったため割愛した。

もう一つの説明変数である「一元的教授会ダミー」は、単科大学における教授会の役割が総合大学とは異なりうることを考慮するために用いる。例えば、2010 年 4 月に文部科学省が国立大学法人へ書面で意見聴取を行ったところ、次の指摘があった。「単科大学においては、教授会と教育研究評議会の構成員が重複していることから、同一の案件を同一の出席者に再度附議することとなり、形骸化している側面もある」（文部科学省 2010, 53 頁）。

「単科」と言っても、本章の文脈で重要なのは、教授会（特に、教員の採用及び昇任の選考に関する事項を審議する教授会）が一つか、複数かということである。そこで、こうした教授会が一つなら 1、複数なら 0 を取るダミー変数（「一元的教授会ダミー」）を作成することにした<sup>6</sup>。図 6-3 に示したように、本章のいう「教授会が一つ」（教員の採用及び昇任の選考に関する事項を審議する教授会が一元的）である国立大学は、86 校のうち 22.1%（19 校）であった。部局長会議を置く大学（63 校）に限ると、9.5%（6 校）となっている。

図 6-3 回帰分析に用いる変数 2（「一元的教授会」の分布）



以上の変数を用いて行った回帰分析の結果が表 6-4 である。学長・部局長会議・教授会の全てで、自由度調整済決定係数が小さい。多くとも全分散の 1 割強を説明できるにすぎない。また、学長についてはモデル全体のオムニバス検定が、10%水準ではじめて有意となっている。

これらの限界はあるものの、個別の説明変数の効果に着目すれば興味深い結果となっている。まず学長の役割変化を見ると、特別教育研究経費採択率が有意な負の関連性を持っていることがわかる。つまり、特別教育研究経費の採択率が低い大学ほど、概算要求案作成過程に果たす学長の役割は拡大傾向にある。競争的資金が獲得できないという危機感から、学長自らが率先して、従来以上の役割を果たすようになるのは、十分に理解できることである。

それとは対照的なのが、教授会である。特別教育研究経費採択率はほとんど関連していない。むしろ重要なのは科研費である。科研費採択率が高い大学ほど、教授会の役割が大きくなりつつある

(と学長が認識する) 関係が見られる。個々の教員が、高い可能性で競争的資金を獲得するだけの力量を備えた大学ではむしろ、概算要求案の作成は、(他の大学でも原案作成時にはそうであるように) 個々の部局や、教員グループが主導する傾向が強まっていることを、この結果は示唆しているのではないか。また、教授会が一元的な大学は、複数の教授会を持つ大学よりも、教授会の役割が縮小傾向にある。

表 6-4 概算要求案の作成における役割変化に関する回帰分析 (部局長会議を置く大学のみ)

説明変数	学長		部局長会議		教授会	
	係数	t値	係数	t値	係数	t値
特別教育研究経費採択率	-.711 *	-2.44	-1.333 *	-2.55	-.078	-.21
科学研究費補助金採択率	.025	.04	2.701 *	2.61	1.792 *	2.44
一元的教授会ダミー	.030	.14	-.583	-1.41	-.631 *	-2.32
定数	2.089 ***	13.33	.022	.08	-.662 **	-3.31
F値 (自由度)	2.391 (3, 57)		3.678 (3, 54)		3.779 (3, 57)	
有意確率	< .10		< .05		< .05	
自由度調整済決定係数	.065		.124		.122	
サンプルの大きさ	61		58		61	

+  $p < .10$  \*  $p < .05$  \*\*  $p < .01$  \*\*\*  $p < .001$ .

部局長会議の役割変化の場合、学長と、教授会の両方の結果が同時に表れているように見える。すなわち特別教育研究経費採択率が低いほど、科研費採択率が高いほど部局長会議の役割が拡大傾向にあるようだ。「大学執行部の一員である」と同時に「各部局の同輩集団の代表」だという二面性を持つ部局長は(天野 2008, 140 頁)、特別教育研究経費が獲得できない危機感を学長と共有し、「重くて靴に入らない」要求案は優先順位を下げるなど、従来以上の役割を果たすようになることもあるだろう。他方、部局の同輩たちの競争的資金獲得能力が高ければそれを信頼し、部局長会議の場で、自らの部局の利害を強く主張するようになるかも知れない。先述の文科省の意見聴取における次の指摘は、部局長のこうした二面性をよく表現している。「部局長は、事実上部局での選挙で選ばれるため、教育研究評議会等の場で部局の利益代表の立場に終始することがあり、必ずしも学長の意向が反映されない場面がある」(文部科学省 2010, 53 頁)。

#### 4. まとめにかえて

国立大学の新規概算・特別教育研究経費要求案の作成過程に焦点を当て、法人化以降の全学的意思決定における教授団の果たす役割について考察することが、本章の目的であった。学長調査の分析結果から明らかになった知見をまとめると、次のようになる。第一に、新規概算要求案の作成においては、学長や理事、役員会といった執行部の影響力が大きく、教授会や全学委員会、部局長会議、教育研究評議会といった教員や部局代表によって構成される組織の影響力は小さい。第二に、

趨勢としても執行部の役割が拡大傾向なのとは対照的に、教員層、部局代表層の合議体の役割は縮小傾向であり、特に教授会は、他のどの役職・組織よりも役割が小さくなっている。第三に、それぞれの役職・組織は一定の「群」として、相互補完的に役割を拡大（あるいは縮小）させている。例えば、教授会の役割が縮小した大学では全学委員会をはじめ、部局長会議、教育研究評議会も役割を縮小させている。しかしながら、第四に、競争的資金の獲得可能性が大きい（科研費採択率が高い）大学では、教授団の役割はむしろ大きくなる傾向がある。

法人化以前の国立大学は「国家施設型大学」（金子 2005）として、大学（と教授団）に対する社会の信任によって支えられ、また、そのことが大学への資金提供者と、大学の意思決定権者とは必ずしも一致しない事実を正当化していたとされる（矢野 2005, 41 頁）。大学の内部において社会の信任は、教授団の持つ一定の自律性の源泉にもなっていたはずである。国立大学法人化後の全学的意思決定の一断面（新規概算・特別教育研究経費要求案の作成）を分析した本章が示唆するのは、教授団が果たす役割を一定の水準に維持するためには、自らその源泉を獲得する必要に迫られている（大学もある）ということであった<sup>7</sup>。このことが、長期的には教育研究活動の水準にいかなる影響を及ぼすことになるのか。それを今後の課題として引き取っておきたい。

## <注>

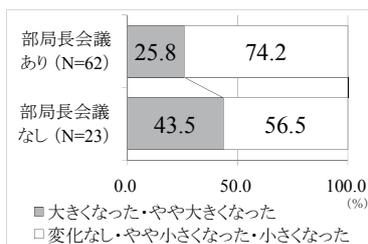
1 例えば、以下のような記述に典型的である。「教養教育を担当する教員数と教養教育関係予算の減が予想されるため、外部資金の導入をなお一層充実させる必要がある」（国立大学協会教育・研究委員会が 2005 年 10 月に行った「国立大学法人における教養教育に関する実態調査」における教養教育実施責任者の自由記述。吉田 2008, 84 頁）。「運営費交付金の減額分のダメージを出来る限り抑えるためには、一般管理費の節約と外部資金・競争資金の獲得により一層、励むことが課題であると認識している」（国立大学財務・経営センター研究部が 2006 年 1 月に実施した「国立大学法人の財務・経営の実態に関する全国調査」における財務担当理事の自由記述。天野編 2007, 373 頁）。もっとも、「競争的資金は目的外使用が厳しく、基盤的経費の代わりになりえない」という指摘は重い。「例えばスペースの確保、横断的な人の採用など、資金の取得で増えた業務に対応するため、基盤的経費にしわ寄せがいく悪循環となっている」というのである（文部科学省が 2010 年 3 月に行った国立大学に対する実地調査での意見。文部科学省 2010, 48 頁）。

2 図は省略するが、これらの傾向は年度計画の作成や、学内の予算配分方針の作成の場合についてもほぼ同様である。ただし、いくつかの違いもある。年度計画の場合は概算要求案と比べ、学長を 1 番目とする割合がやや小さい一方（64.3%）、理事（11.9%）、役員会（11.9%）、拡大役員会・戦略会議等（8.3%）の影響力はやや大きい。また、事務局長の影響力がやや弱い（トップスリーに入る割合 6.0%）。予算配分方針の場合もほぼ同様で、学長を 1 番目とする回答がやや少なく（69.0%）、役員会（13.1%）がやや多い。経営協議会の影響力はやや強い（トップスリーに入る割合 16.7%）。教授会の影響力は全くない。

3 年度計画や、学内の予算配分方針について同様に集計してみても、傾向はほぼ同じであった。ただし、経営協議会と学長補佐等は若干、傾向が異なる。経営協議会については、年度計画の作成における役割の拡大傾向は 72.9%という回答であり、概算要求（47.6%）とは 25 ポイント以上の差がある。学長補佐等の場合、年度計画作成に果たす役割の拡大傾向は 62.8%、予算方針（43.6%）との差は 20 ポイント近い。

4 部局長会議相当組織の有無（問4(1)）が無回答の大学については当該大学のウェブサイトから組織・運営や教授会等の規程、機関別認証評価自己評価書を参照して、値を補完した（2010年7月30日閲覧）。部局長会議のない大学では、教育研究評議会が実質的に機能しているとも考えられる。図6-4に示したクロス集計の結果からは、概算要求案の作成における教育研究評議会の役割の拡大傾向は、部局長会議を置く大学では25.8%であるのに対し、部局長会議のない大学では43.5%となっている（全体では30.6%）。カイ二乗検定（片側）を行うと10%水準で有意となる（カイ二乗値2.468、自由度1、 $p=0.097$ ）。

図6-4 概算要求案の作成における教育研究評議会の役割変化



5 前回の調査結果では、無回答を除き、回答校の78%（64校）で部局長会議が設置されていた。「法人化に際して設置された役員会、経営協議会、教育研究評議会は十分に根づいておらず、これら法定の組織だけで円滑な大学経営を実現するのは困難な状況にある」（浦田2007, 137頁）ことを受けて、「部局長会議には、部局間の調整、執行部と部局との調整、他の会議の事前調整というさまざまな調整機能が期待されている」（白川2007, 124頁）。前回の調査結果によれば、審議機関としては位置づけられていない大学が多く、経営協議会や教育研究評議会の審議事項の事前調整の場、これら法定された組織と部局との緩衝材として機能するケースが少なくないという（浦田2007, 136頁）。

6 次の手続きによって作成した。まず、2008年度の学部数（『全国大学一覧』による。ただし、福島大は学類数、筑波大は学群数、大学院大学は研究科数）が一つの大学を1、それ以外は0とコードする。学部数は一つでも、附置研究所を擁していたり、独立研究科に教授会を置いていたり、学部内に複数の教授会を持つ大学は、0とコードし直す（非単科扱い）。例えば東京学芸大は教育学部内に研究組織として4つの学系を置き、それぞれに教授会を設置している（愛知教育大の教育学部も4つの学系に分かれているが、教授会ではなく学長補佐を置いている）。大阪教育大学も教育学部内に教員養成課程、教養学科、第二部の3部局を編成し、それぞれに教授会を置いている。以上の教授会設置状況については、注4と同様の資料を各大学のウェブサイトでも参照して判断した（2010年7月30日閲覧）。

7 山本（2010）の次の指摘は、この点を裏づけるものと言えよう。「大学の歴史的構造とも密接な関係がある『教員当たり基盤的研究経費』が少ない大学ほど科研費採択率は有意に増加していて、競争的な科研費が基盤的研究費の代替的効果を担っている」（42頁）。

### <参考文献>

天野郁夫, 2008, 『国立大学・法人化の行方——自立と格差のはざままで』東信堂。

——編, 2007, 『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15～18年度日本学術振興会

## 第二部 組織運営と法人化の評価

- 科学研究費補助金基盤研究(A)最終報告書, 国立大学財務・経営センター研究部。
- ・大島真夫, 2005, 「概算要求の過程」『国立大学財務・経営センター研究報告』第9号, 3-19頁。
- 市川昭午, 2001, 『未来形の大学』玉川大学出版部。
- 浦田広朗, 2007, 「経営組織の構造と機能」『国立大学財務・経営センター研究報告』第10号, 130-138頁。
- 金子元久, 2005, 「国立大学法人化の射程」江原武一編『大学の管理運営改革』東信堂, 49-71頁。
- 黒木登志夫, 2009, 『落下傘学長奮闘記——大学法人化の現場から』中央公論新社。
- 国立大学財務・経営センター研究部編, 2010, 『国立大学法人の経営・財務の実態に関する研究報告書』国立大学財務・経営センター研究部。
- 国立大学法人財務分析研究会, 2010, 『平成21年度版 国立大学の財務』国立大学財務・経営センター。
- 国立大学法人法制研究会, 2009, 「国立大学法人法コンメンタール(18)——第21条 続き」『文部科学教育通信』No. 218, 14-17頁。
- 島一則, 2007, 「国立大学法人の組織運営」『国立大学財務・経営センター研究報告』第10号, 3-24頁。
- , 2009a, 「国立大学における運営費交付金に関する実証的研究——効率化係数・経営改善係数がもたらす影響について」『大学論集』第40集, 89-105頁。
- , 2009b, 「競争的資金に注目した国立大学間・内資金配分の実態」日本教育行政学会研究推進委員会編『学校と大学のガバナンス改革』教育開発研究所, 146-163頁。
- 白川優治, 2007, 「法人化に伴う管理運営組織の変化」『国立大学財務・経営センター研究報告』第10号, 115-129頁。
- 鈴木勲編著, 2009, 『逐条学校教育法 第7次改訂版』学陽書房。
- 羽田貴史, 2007, 「大学管理運営の動向」広島大学高等教育研究開発センター編『大学の組織変容に関する調査研究』広島大学高等教育研究開発センター, 51-64頁。
- , 2009, 「ガバナンス改革と大学改革」日本教育行政学会研究推進委員会編『学校と大学のガバナンス改革』教育開発研究所, 113-131頁。
- 丸山文裕, 2010, 「組織運営と法人化の評価」国立大学財務・経営センター研究部編『国立大学法人の経営・財務の実態に関する研究報告書』国立大学財務・経営センター研究部, 7-19頁。
- 文部科学省, 2010, 『国立大学法人化後の現状と課題について(中間まとめ)』文部科学省。
- 矢野眞和, 2005, 『大学改革の海図』玉川大学出版部。
- 山本清, 2010, 「外部資金と大学経営——法人化による影響」国立大学財務・経営センター研究部編『国立大学法人の経営・財務の実態に関する研究報告書』国立大学財務・経営センター研究部, 33-43頁。
- 吉田香奈, 2008, 「国立大学の法人化と教養教育の予算・人的資源の変化」『大学財務経営研究』第5号, 75-87頁。

## 第7章 学部長による法人化の評価

白川優治（千葉大学）

### 1. はじめに

今回の調査では、学部運営に責任を持つ学部長を対象とする質問紙調査が行われた。学部長は、一定の自律性を有する教育研究組織である学部の運営責任者であるとともに、大学全体の運営方針に沿った学部運営が求められている存在である。学部長への質問紙調査は、法人化により学長権限の強化及びガバナンス機構の制度化が、教育研究活動の具体的主体である学部の諸活動にどのように影響しているのかを明らかにすることを目的とする。本稿は、学部長が法人化の効果をどのように評価しており、その評価の理由にはどのような背景があるのかを検討することを目的に、調査結果を整理するものである。

### 2. 学部長による法人化の効果の評価

まず、学部長が法人化に伴う「学部事務の効率化」「学部教育活動の活性化」「学部研究活動の活性化」「社会貢献活動の活性化」をどのように評価しているかを確認したい。図 7-1 は、学部長全体でみた法人化の効果を示したものである。

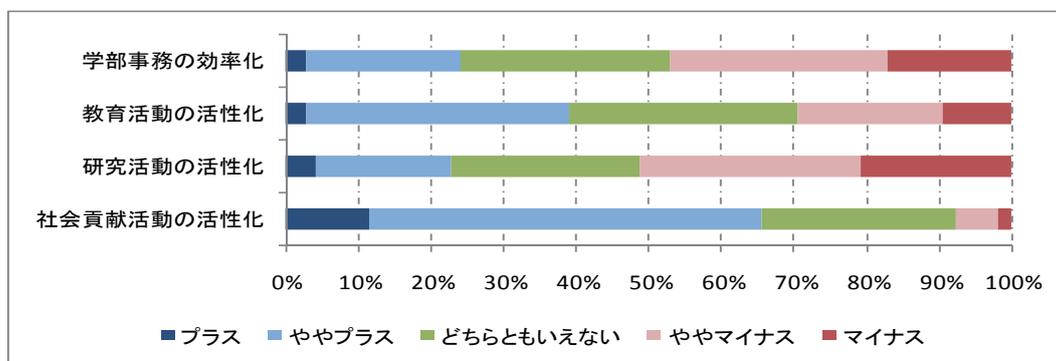


図 7-1 学部長による法人化の効果の評価 (n=267)

これら 4 つの項目への肯定的な評価（プラス+ややプラス）をみると、「学部事務の効率化」が 24.1%、「学部の教育活動の活性化」が 39.0%、「学部の研究活動の活性化」が 22.7%、「学部の社会貢献活動の活性化」が 65.5%であった。他方、否定的な評価（マイナス+ややマイナス）は、「学部事務の効率化」が 46.0%、「学部の教育活動の活性化」が 29.6%、「学部の研究活動の活性化」が 50.6%、「学部の社会貢献活動の活性化」が 7.5%であった。肯定的評価と否定的評価の比較から、学部長全体による法人化の効果への評価として「学部の教育活動の活性化」「社会貢献活動の活性化」については肯定的評価が、「学部事務の効率化」「学部の研究活動の活性化」については否定的評価が上回る結果となっている。つまり、学部長全体をみると、法人化は、学部の教育活動及び社会

貢献活動に肯定的な結果をもたらし、学部の事務の効率化及び研究活動には否定的な結果をもたらしたと認識されている。

### 3. 大学特性別にみた「法人化の効果」の評価

それでは、このような学部長による法人化の効果に対する評価は、それぞれの学部の専門領域や大学の特性によって違いがあるであろうか。まず、大学特性による違いの有無を確認したい。大学特性による違いがみられる場合、学部単位において大学類型の影響が生じている可能性を意味している。そこで、大学特性別に「学部事務の効率化」「学部教育活動の活性化」「学部研究活動の活性化」「社会貢献活動の活性化」の効果を示したものが図7-2から図7-5である。ここでは、「プラス」「ややプラス」を肯定的評価、「ややマイナス」「マイナス」を否定的評価として整理している。

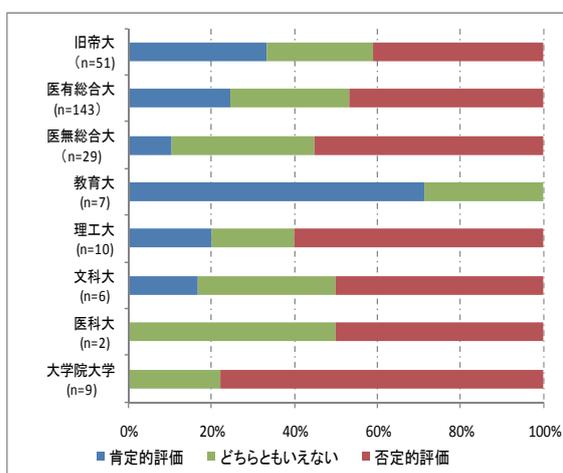


図 7-2 学部事務の効率化

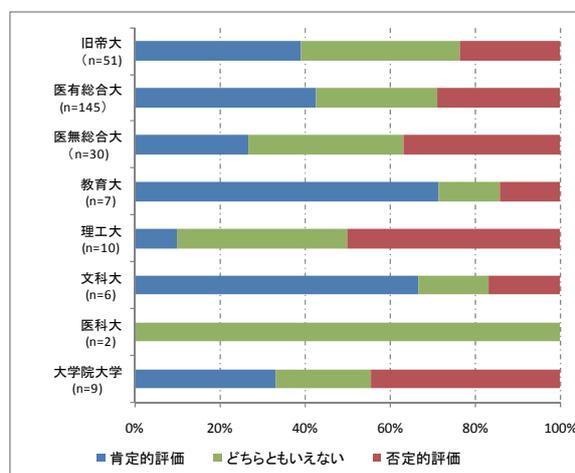


図 7-3 学部の教育活動の活性化

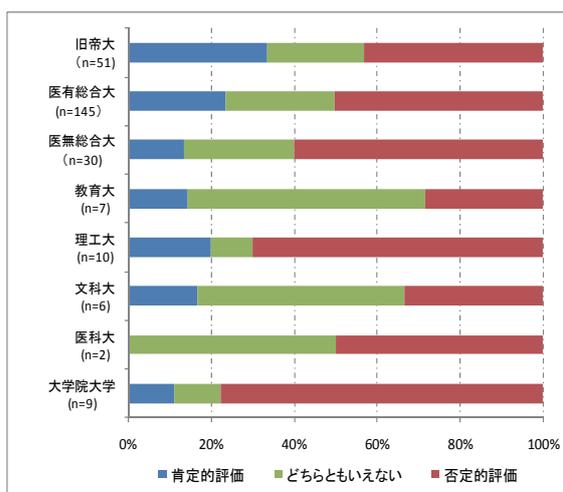


図 7-4 学部の研究活動の活性化

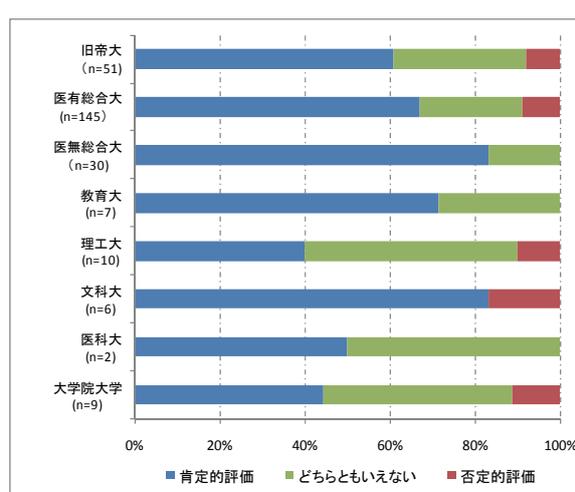


図 7-5 学部の社会貢献活動の活性化

これら図 7-2 から 7-5 の結果をみると、4つの設問ともに、「旧帝大」、「医学部を有する総合大学（以下、医有総合大）」、「医学部を持たない総合大学（以下、医無総合大）」で、類似した回答傾向を示している。一方、それぞれの項目で「教育大」、「理工大」、「文科大」等の回答傾向にばらつきがあることを見ることができる。例えば、図 7-2 「学部事務の効率化」では、教育大の回答傾向は他の特性の大学とは異なる傾向を示している。図 7-3 「教育活動の活性化」では、医科大の回答傾向が他の特性の大学とは異なっている。「教育大」「理工大」「文科大」「医科大」「大学院大」に属する学部数はそれぞれ少なく、解釈には一定の留意が必要であるが、複数学部を有する大規模大学の学部長と、少数の学部による大学の学部長では、法人化の影響の評価が異なる可能性を意味している。

そこで、大学特性別の法人化の効果への評価の相違をみるために、4つの項目について、各大学特性別に肯定的評価と否定的評価の差を示したものが表 7-1 である。肯定的評価と否定的評価の差（表中の A-B）をみると、「研究活動の活性化」への否定的評価、「社会貢献活動の活性化」に対する肯定的評価が、大学特性を問わず共通する結果となっている。また、教育大を除いて、「学部事務の効率化」で否定的評価となっている。しかし、「教育活動の活性化」については、旧帝大・医有総合大・教育大・文科大では肯定的評価であるが、医無総合大・理工大・大学院大では否定的評価が多くなっている。このような大学特性によって評価が分かれていることは、「学部の教育活動の活性化」の評価には、大学特性による差が生じていることを示している。

表 7-1 大学特性別にみた法人化の効果に対する評価

	学部事務の効率化			教育活動の活性化			研究活動の活性化			社会貢献活動の活性化		
	肯定的 評価(A)	否定的 評価(B)	A-B	肯定的 評価(A)	否定的 評価(B)	A-B	肯定的 評価(A)	否定的 評価(B)	A-B	肯定的 評価(A)	否定的 評価(B)	A-B
旧帝大	33.3%	41.2%	-7.8%	39.2%	23.5%	15.7%	33.3%	43.1%	-9.8%	60.8%	7.8%	52.9%
医有総合大	24.5%	46.9%	-22.4%	42.8%	29.0%	13.8%	23.4%	50.3%	-26.9%	66.9%	9.0%	57.9%
医無総合大	10.3%	55.2%	-44.8%	26.7%	36.7%	-10.0%	13.3%	60.0%	-46.7%	83.3%	0.0%	83.3%
教育大	71.4%	0.0%	71.4%	71.4%	14.3%	57.1%	14.3%	28.6%	-14.3%	71.4%	0.0%	71.4%
理工大	20.0%	60.0%	-40.0%	10.0%	50.0%	-40.0%	20.0%	70.0%	-50.0%	40.0%	10.0%	30.0%
文科大	16.7%	50.0%	-33.3%	66.7%	16.7%	50.0%	16.7%	33.3%	-16.7%	83.3%	16.7%	66.7%
医科大	0.0%	50.0%	-50.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	50.0%	-50.0%	50.0%	0.0%	50.0%
大学院大学	0.0%	77.8%	-77.8%	33.3%	44.4%	-11.1%	11.1%	77.8%	-66.7%	44.4%	11.1%	33.3%
全体	24.1%	47.1%	-23.0%	39.0%	29.5%	9.5%	22.7%	51.1%	-28.4%	66.5%	7.6%	58.9%

#### 4. 専門分野別にみた「法人化の効果」の評価

次に、各学部の専門分野別にみたときに、学部長による法人化の効果の評価が異なるかどうかをみてみたい。今回の質問紙では、各学部の専門領域を「理工系」「農学系」「文科系」「医歯薬学系」「その他」のなかから選択する項目を設定した。そのため、これらの専門分野別に結果を整理することが可能である。そこで、各学部の専門分野別に「学部事務の効率化」「教育活動の活性化」「研究活動の活性化」「社会貢献活動の活性化」の効果を示したものが図 7-6 から図 7-9 である。4つの設問のいずれにおいても、専門分野によって統計的な有意差を示す結果はなく、専門分野による相違はみられなかった。

表 7-2 は、学部の専門分野別に肯定的評価と否定的評価の差を示したものである。肯定的評価と否定的評価の差（表中の A-B）をみると、「学部事務の効率化」への否定的評価、「社会貢献活動の活性化」に対する肯定的評価は、全ての専門領域に共通する結果となっている。他方、「研究活動の活性化」では、「農学系」の評価が他の分野と異なること、「教育活動の活性化」では、「医歯薬学系」及び「その他」と他の分野で違いが生じている。

このような結果から、学部長からみた法人化の効果は「教育活動の活性化」と「研究活動の活性化」が専門分野によって評価が分かれているとみることができるだろう。

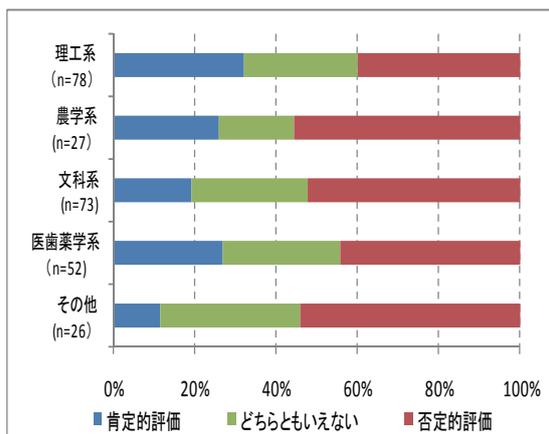


図 7-6 学部事務の効率化

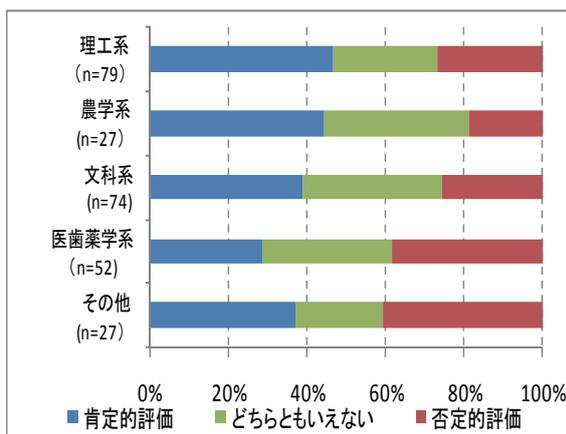


図 7-7 学部の教育活動の活性化

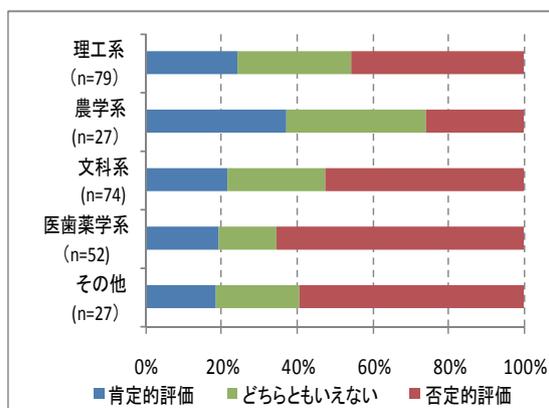


図 7-8 研究活動の活性化

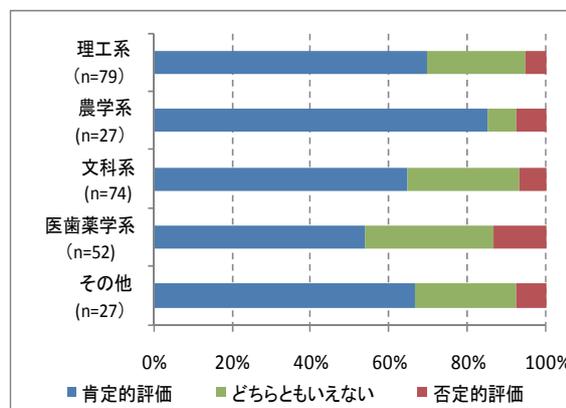


図 7-9 社会貢献活動の活性化

表 7-2 専門分野別にみた法人化の効果に対する評価

	学部事務の効率化			学部の教育活動の活性化			学部の研究活動の活性化			学部の社会貢献活動の活性化		
	肯定的評価(A)	否定的評価(B)	A-B	肯定的評価(A)	否定的評価(B)	A-B	肯定的評価(A)	否定的評価(B)	A-B	肯定的評価(A)	否定的評価(B)	A-B
理工系	32.1%	39.7%	-7.7%	46.8%	26.6%	20.3%	24.1%	45.6%	-21.5%	69.6%	5.1%	64.6%
農学系	25.9%	55.6%	-29.6%	44.4%	18.5%	25.9%	37.0%	25.9%	11.1%	85.2%	7.4%	77.8%
文科系	19.2%	52.1%	-32.9%	39.2%	25.7%	13.5%	21.6%	52.7%	-31.1%	64.9%	6.8%	58.1%
医歯薬学系	26.9%	44.2%	-17.3%	28.8%	38.5%	-9.6%	19.2%	65.4%	-46.2%	53.8%	13.5%	40.4%
その他	11.5%	53.8%	-42.3%	37.0%	40.7%	-3.7%	18.5%	59.3%	-40.7%	66.7%	7.4%	59.3%
全体	24.1%	47.1%	-23.0%	39.0%	29.5%	9.5%	22.7%	51.1%	-28.4%	66.5%	7.6%	58.9%

## 5. 学部長による法人化の効果の評価の規定要因

ここまでみてきた、大学特性及び専門分野による整理により、「教育活動の活性化」「研究活動の活性化」には学部長の評価が分かれていることが示された。それでは、学部長による法人化の評価の違いは、何に規定されているであろうか。このことは、法人化の効果をもどのような視点から評価するのかに関わっている。

そもそも、国立大学の法人化は、個々の大学の自律性を高めることを目的に学長及び理事の権限の明確化とガバナンス機構の制度的整備がなされるとともに、効率化係数による財政支援の削減が行われた。国立大学法人の中では、それまでの学部制度、学部の運営の制度上の変更は行われなかったが、大学の自律性を高める大学全体の制度変更は学部組織及びその運営や人員配置等の見直しを容易にする側面を持っている。少なくとも、毎年の経費節減により、組織的及び教員個々の教育研究活動には影響が生じていることが指摘されている。

このような法人化に伴う制度変更を踏まえて、本調査の質問項目から「自律性」「ガバナンス」「資源」「教育の活動の変化」「大学特性」「学部専門領域」「学部長の個人属性」に区分できる33項目の設問(表7-3)を利用し、学部長の法人化の効果に対する評価に、それらの項目がどのように影響しているのかを検討したい。33項目の設問を独立変数に、「学部事務の効率化」「学部教育活動の活性化」「学部研究活動の活性化」「社会貢献活動の活性化」のそれぞれを従属変数として、ステップワイズ法による回帰分析を行った<sup>1)</sup>。以下では、「学部事務の効率化」「学部教育活動の活性化」「学部研究活動の活性化」「社会貢献活動の活性化」のそれぞれの分析結果を整理し、全体の特徴を検討していく。

表7-2 独立変数として用いた33項目の設問

区分	設問内容	質問項目	選択肢	区分	設問内容	質問項目	選択肢	
自律性	管理職権限の自律性指標(合成変数)	問2(4)	0-8	大学特性	旧帝大ダミー	問13(6)	0,1	
	ガバナンス	学長の学部事務の意思決定への影響	問1(1)		1-5	医有総大ダミー	問13(6)	0,1
理事(事務局長)の学部事務への意思決定への影響		問1(2)	1-5		医無総大ダミー	問13(6)	0,1	
学部の意思決定における学部長の影響力		問2(1)	1-5		教育大ダミー	問13(6)	0,1	
資源	学生当たり教育経費	問3(1)	1-5		理工大ダミー	問13(6)	0,1	
	教員当たり研究経費	問3(2)	1-5		学部特性	理工系ダミー	問13(1)	0,1
	学部共通経費	問3(4)	1-5			農学系ダミー	問13(1)	0,1
	常勤教員数の変化	問4(1)	1-5			文科系ダミー	問13(1)	0,1
	職員定員枠の変化	問4(2)	1-5			医歯薬系ダミー	問13(1)	0,1
	学部非常勤教員数の変化	問4(3)	1-5		個人属性	学部長1から2年ダミー	問13(3)	0,1
	学部学術スタッフの充実度	問4(7)	1-5	60歳以上ダミー		問13(2)	0,1	
	学部事務支援スタッフの充実度	問4(8)	1-5					
教員の活動の変化	教育全体に割く時間・労力の変化	問5(1)	1-5					
	講義・演習の準備時間の変化	問5(3)	1-5					
	講義・演習以外の学生に接する時間の変化	問5(4)	1-5					
	研究に割く時間・労力の変化	問6(1)	1-5					
	論文・学会発表の件数の変化	問6(2)	1-5					
	論文・学会発表の質・内容の変化	問6(3)	1-5					
	外部資金の獲得に割く時間・労力の変化	問6(4)	1-5					
	社会貢献に割く時間・労力の変化	問7(1)	1-5					
社会貢献の質の変化	問7(2)	1-5						
	学内・学部の管理運営に割く時間・労力の変化	問8(1)	1-5					

<sup>1)</sup> 「自律性」の指標とした管理職権限の自律性指標は、合成変数として設計したものである。

### 5-1 「学部事務の効率化」の評価についての規定要因

まず、「学部事務の効率化」を従属変数としたときの結果を示したものが表 7-4 である。

「学部事務の効率化」の規定要因として析出された項目として、「論文・学会発表の質・内容の変化」「学部の意思決定における学部長の役割の変化」「学部事務支援スタッフの充足度の変化」が正の要因、「教育大ダミー」「医総大ダミー」が負の要因として影響していることが示された。

表 7-4 「学部事務の効率化」の規定要因

	非標準化係数		標準化係数	t	有意確率
	B	標準誤差	$\beta$		
(定数)	1.220	0.372		3.276	0.001
論文・学会発表の質・内容の変化 ***	0.323	0.083	0.239	3.902	0.000
学部の意思決定における学部長の役割の変化 **	0.231	0.070	0.204	3.319	0.001
学部事務支援スタッフの充足度の変化 **	0.224	0.076	0.182	2.943	0.004
教育大ダミー **	-1.361	0.510	-0.163	-2.668	0.008
医総大ダミー *	-0.307	0.135	-0.142	-2.276	0.024

$R^2=0.170$

この結果から、「学部事務の効率化」には、「学部の意思決定における学部長の役割の変化」と「学部事務支援スタッフの充足度の変化」という、学部事務効率を直接左右する要因が影響していることが確認される。また、「論文・学会発表の質・内容の変化」があることは、教員の活動の変化なかで唯一、影響している事項である。後述する他の項目とあわせてこの意味を解釈するとき、学部長が所属教員の活動の最も根幹的な位置付けている活動としてみる事ができる。他方、大学属性として、「教育大」「医有総大」が負の要因として影響していることは、これらの大学は他の属性の大学よりも、法人化による学部事務の効率化への影響を肯定的に評価していることを意味する。

### 5-2 「学部の研究活動の活性化」の評価についての規定要因

次に、「学部の研究活動の活性化」を従属変数とした結果を示したものが表 7-5 である。研究活動の活性化の規定要因として析出された項目をみると、「論文・学会発表の質・内容の変化」「研究に割く時間・労力の変化」「社会貢献の質の変化」「医無総大ダミー」「本部から配賦される教員当たりの研究費の変化」の 5 項目が示され、いずれも正の要因となっている。

表 7-5 「学部研究活動の活性化」の規定要因

	非標準化係数		標準化係数	t	有意確率
	B	標準誤差	$\beta$		
(定数)	-0.282	0.484		-0.583	0.561
論文・学会発表の質・内容の変化 ***	0.417	0.094	0.293	4.432	0.000
研究に割く時間・労力の変化 **	0.293	0.083	0.217	3.521	0.001
社会貢献の質の変化 **	0.237	0.087	0.163	2.719	0.007
医無総大ダミー *	0.457	0.200	0.127	2.292	0.023
本部から配賦される教員当たり研究経費の変化 *	0.174	0.086	0.111	2.009	0.046

$R^2=0.308$

研究活動の活性化の規定要因として示された5項目のうち、「論文・学会発表の質・内容の変化」「研究に割く時間・労力の変化」「本部から配賦される教員当たりの研究費の変化」という3項目は、研究活動に直接かかわる項目である。研究活動への時間・労力と経費、そして質・内容の在り方が規定要因となっていることは、学部長が研究活動の活性化のためには研究活動を直接支援することが意味をもつと認識していることを意味する。「社会貢献の質の変化」が関連していることが研究活動と社会貢献活動のつながりを示している。なお、「医無総大ダミー」が正であることは、医学部を持たない総合大学において研究活動に否定的な影響を持っていることを示している。ここで、教育に関連する項目が要因として生じていないことにも注目したい。

### 5-3 「学部の教育活動の活性化」の評価についての規定要因

次に、「学部の教育活動の活性化」を従属変数とした結果を示したものが表7-6である。学部の教育活動の活性化の規定要因として、「論文・学会発表の質・内容の変化」「講義・演習以外に学生と接する時間の変化」「学部の意思決定における学部長の役割の変化」「医無総大ダミー」「学部共通経費の変化」「社会貢献の質の変化」「学部共通経費の変化」が正の要因として影響している。一方、「理事（事務局長）の学部事務の意思決定に関する影響力の変化」が負の関係を持っている。

表7-6 「学部教育活動の活性化」の規定要因

	非標準化係数		標準化係数	t	有意確率
	B	標準誤差	$\beta$		
(定数)	0.736	0.363		2.026	0.044
論文・学会発表の質・内容の変化 **	0.224	0.084	0.172	2.671	0.008
講義・演習以外に学生に接する時間の変化 **	0.167	0.054	0.184	3.089	0.002
学部の意思決定における学部長の役割の変化	0.125	0.065	0.116	1.940	0.054
医無総大ダミー *	0.504	0.193	0.153	2.612	0.010
社会貢献の質の変化 **	0.236	0.086	0.178	2.748	0.006
学部共通経費の変化 *	0.127	0.055	0.135	2.282	0.023
理事の学部事務の意思決定に関する影響力の変化 *	-0.151	0.074	-0.120	-2.041	0.042

$$R^2=0.242$$

示された変数のうち、教育活動に直接関係する項目は「講義・演習以外に学生と接する時間の変化」である。教育活動の活性化が、授業時間外の学生との接触時間として認識されていることを意味している。他方、「学部の意思決定における学部長の役割の変化」「学部共通経費の変化」、学部の教育活動には学部長によるリーダーシップと裁量が重要であると認識されている。このことは、「理事の学部事務の意思決定に関する影響力の変化」が負の要因となっていることと対角的であり、整合的である。つまり、教育活動の活性化には学部の自律性が重要であること示している。他方、「論文・学会発表の質・内容の変化」「社会貢献の質の変化」という研究活動と社会貢献活動と間に正の関連が示されていることは、研究活動と社会貢献活動が、教育活動に肯定的な影響を持っていることを意味している。

他方、「教育活動の活性化」においても、「医無総大ダミー」が正であることから、医学部を持たない総合大学において教育活動の活性化に否定的な影響を持っている。

#### 5-4 「学部の社会貢献活動の活性化」の評価についての規定要因

最後に、学部の社会貢献活動の活性化の規定要因を示したものが表 7-7 である。「社会貢献の質の変化」「学部事務支援スタッフの充実度の変化」「社会貢献に割く時間・労力の変化」「論文・学会発表の質・内容の変化」が正の要因として影響している。他方、「外部資金の獲得に割く時間・労力の変化」「講義・演習以外に学生に接する時間の変化」が負の要因として影響している。

表 7-7 「学部の社会貢献活動の活性化」の規定要因

	非標準化係数		標準化係数	t	有意確率
	B	標準誤差	ベータ		
(定数)	0.670	0.279		2.398	0.017
社会貢献の質の変化 ***	0.439	0.070	0.413	6.236	0.000
学部事務支援スタッフの充足度の変化 *	0.117	0.052	0.123	2.251	0.025
社会貢献に割く時間・労力の変化 **	0.206	0.068	0.194	3.007	0.003
外部資金の獲得に割く時間・労力の変化 **	-0.167	0.061	-0.162	-2.749	0.006
論文・学会発表の質・内容の変化 *	0.150	0.063	0.144	2.388	0.018
講義・演習以外に学生に接する時間の変化 *	-0.094	0.041	-0.129	-2.323	0.021

R<sup>2</sup>=0.327

析出された 6 つの変数のうち、社会貢献活動に直接関連するものは、「社会貢献の質の変化」「社会貢献に割く時間・労力の変化」である。目に見える活動状況が、その充実度と直接つながっているとみることができる。「学部事務支援スタッフの充実度」が影響していることは、社会貢献活動を組織的に支援する仕組みの重要であることを示すものである。

他方、外部資金の獲得のために時間・労力を使うこと、授業以外の時間を学生に接するように時間を使うことが、社会貢献活動と相反すること意味している。

#### 5-5 学部長による法人化の効果の規定要因の整理

ここまで、学部長による法人化の評価を、「事務の効率化」、「教育の活性化」、「研究の活性化」、「社会貢献活動の活性化」の 4 つの側面のそれぞれについてその要因を確認してきた。それぞれの結果を一覧したものが表 7-8 である。

4 つの効果指標のすべてに共通して影響する変更項目として、「教員の論文・学会発表の質・内容の変化」が正の要因として析出されている。このことは、学部長は、個々の教員の研究活動の成果が、学部運営、教育、研究、社会貢献活動に影響しているとみていることを意味している。大学教員の活動の根幹に「研究活動の質」が位置付けられていることは、研究を基盤に学部運営、教育、社会貢献に取り組む伝統的な大学教員像が国立大学の学部長に共有されていることを示している。大学に求められる教育・研究・社会貢献の諸活動のうち、基盤的活動となるものが研究活動であると認識されていることが確認できる。

次に、「社会貢献活動の質の変化」が事務の効率化を除く 3 つの活動への影響として位置付けられている。質の高い社会貢献活動が、研究活動にも教育活動にも肯定的な影響をもたらすことを示している。

第三に、「学部長の役割の変化」、「事務スタッフの充実度の変化」がそれぞれ、複数の効果指標に

影響をもっていることは、学部長のリーダーシップとそれを支える事務スタッフの充実が、学部組織の諸活動の活性化に重要であることを示している。大学の教育研究組織としての自律性が重視されていることは、教育活動の充実において「理事（事務局長）の学部事務の意思決定に関する影響力の変化」がマイナスの効果として認識されていることとも整合する。教育研究活動の基盤組織である学部運営と大学本部の関係を考えるにあたり重要な結果であろう。

他方、唯一、4つの項目のあいだに相反する効果をもたらしている変数が、「講義・演習以外に学生に接する時間の増加」である。この変数は、教育活動の充実に肯定的な影響である一方で、社会貢献活動の充実には否定的影響をもたらしている。このことは、教員の時間配分が教育と社会貢献では両立しないことを意味している。教員のその活動時間をどのように配分するかによって影響が生じることになる。

最後に、もうひとつ注目したいことは、4つの項目に影響を与える項目として専門分野が析出されていないことである。これはつまり、学部長の認識は専門分野をこえた共通性を持っていることを意味している。

表 7-8 学部長による法人化の効果の規定要因

		事務の 効率化	研究活動 の充実	教育活動 の充実	社会貢献 活動の 充実
ガバナンス	学部の意思決定における学部長の役割の変化	+		+	
	本部から配賦される教員当たり研究経費の変化		+		
	理事の学部事務の意思決定に関する影響力の変化			-	
資源	学部事務スタッフの充実度の変化	+			+
	学部共通経費の変化			+	
教員	社会貢献活動の質の変化		+	+	+
	社会貢献に割く時間・労力の変化				+
	外部資金の獲得に割く時間・労力の変化				-
	論文・学会発表の質・内容の変化	+	+	+	+
	研究に割く時間・労力の変化		+		
	講義・演習以外に学生に接する時間の増加			+	-
大学属性	教育大ダミー	+			
	医総大ダミー	+			
	医無総大ダミー		+	+	

## 6. まとめとインプリケーション

本稿では、本学部長への質問紙調査を通じて、教育研究活動の具体的主体である学部の諸活動への学部長の評価を確認してきた。その結果、学部長は、法人化の評価として、「学部の教育活動の活性化」「社会貢献活動の活性化」については肯定的評価を、「学部事務の効率化」「学部の研究活動の活性化」については否定的評価を持っていることが示された。しかし、その評価は、大学属性や学部の専門分野によって異なり、学部の専門領域では「教育活動の活性化」と「研究活動の活性化」の評価が分かれていた。このような結果は、法人化の影響が、学部レベルでも異なって受け止められていることを示している。

他方、このような学部長の評価を規定する共通の要因として、「教員の論文・学会発表の質・内容

の変化」が正の要因として析出され、大学教員の活動の根幹に「研究活動の質」が位置付けられていた。大学に求められる教育・研究・社会貢献の諸活動のうち、基盤的活動を研究活動と位置づけている学部長の認識が確認できた。このことは、教育・研究・社会貢献活動の充実のためには、個々の教員の研究活動の質を向上させる取組が重要であることを意味している。この結果を受けて、今後、研究活動の質を向上させるためにどのような取組が求められるのかを明らかにする必要があるだろう。このことは今後の課題としたい。

## 第三部 財務運営－財源の分析－

### 8. 国立大学法人の財源移行

－運営費交付金・自己収入・競争的資金－

### 9. 国立大学授業料・奨学金の現状と将来

### 10. 外部資金と大学経営－法人化による影響－

### 11. 間接経費・寄附金等の裁量度の高い資金の受入れ状況

### 12. 目的積立金に関する分析～財源としての役割に着目して

## 第8章 国立大学法人の財源移行 —運営費交付金・自己収入・競争的資金—

浦田広朗（名城大学）

2004年度の国立大学法人化により、「国立大学の充実に資する」ために置かれていた国立学校特別会計は廃止された。各国立大学は、文部科学省から交付される運営費交付金に、授業料収入や附属病院収入などの自己収入を加えた資金によって、自律的に運営される建前となった。このような基盤的資金における変化に加え、国立大学を取り巻く競争的環境の下での外部資金の比重が高まっている。

本稿は、法人化後の国立大学において、基盤的資金における変化、および競争的資金への移行がどのように進行しているかを明らかにする。結論を言えば、財源の変化・移行は、各国立大学において同様に進行しているわけではなく、大学類型間で、さらには個別大学間でかなりの差異がみられる。差異の要因を明らかにしつつ、国立大学の財源の在り方を検討するための基礎資料を提供することが本章の目的である。

### 1. データの出所と概観

法人化直後と最近年における国立大学の基盤的資金と競争的資金を比較するために、『官報』（2006年10月13日号外第236号および2009年9月28日号外第206号<sup>1)</sup>）に掲載された各国立大学法人の財務諸表から次のようにデータ（それぞれ『官報』発行の前年度末のデータ）を抽出した。法人化直後に相当するのは2004年度データであるが、この初年度データは、大学間で統一できていない部分もあり、記載内容の安定性に欠ける。そこで、2005年度と直近の2008年度を比較することとした。

まず、各国立大学法人のキャッシュフロー計算書から運営費交付金収入、授業料収入、入学金収入、検定料収入、附属病院収入、受託研究費収入、受託事業費収入、寄附金収入、および施設費による収入を抽出した。運営費交付金収入の中にも、競争的資金というべき教育研究特別経費が含まれているが、以下では運営費交付金は全て基盤的資金として分析した。授業料収入から附属病院収入までは自己収入、受託研究費から寄附金収入までは競争的資金とした。

他の競争的資金として、科学研究費補助金（厚生労働省科学研究費補助金など文部科学省以外の研究費補助金等も含む）、研究拠点形成費補助金（COE等）、大学改革推進等補助金（GP等）を取り上げ、これらについては財務諸表の附属明細書から抽出した。競争的資金は各省庁所管のものだけでも47種に上っている（文部科学省2009）。それらの全てをカバーしているわけではないが、『官報』から可能な範囲で抽出した。2005年度から2008年度の間に統合がなされた大学については、2005年度データを統合後に合わせる形で合算した。

分析に際しては、以上の『官報』データに加えて、2006年と2009年に国立大学財務・経営センターが実施した質問紙調査データや、各大学の業務実績報告書などに記載されているデータ等も利

用した。

表 8-1 国立大学法人の主要収入

金額単位:百万円

	国立大学法人計				1校当り(平均値)		変動係数	
	2005年度	2008年度	2008-2005	2008/2005	2005年度	2008年度	2005年度	2008年度
運営費交付金	1,138,866	1,088,668	-50,198	0.956	13,243	12,659	1.162	1.143
施設費による収入	82,958	136,933	53,975	1.651	965	1,592	1.603	1.086
自己収入	1,000,990	1,086,565	85,574	1.085	11,639	12,634	0.943	0.983
授業料収入	300,591	293,492	-7,099	0.976	3,495	3,413	0.773	0.803
入学金収入	45,785	45,250	-536	0.988	532	526	0.790	0.803
検定料収入	10,868	10,463	-404	0.963	126	122	0.764	0.768
附属病院収入	643,747	737,360	93,613	1.145	7,485	8,574	1.117	1.135
競争的資金	364,313	469,537	105,225	1.289	4,236	5,460	2.167	2.162
受託研究等	122,303	172,262	49,960	1.408	1,422	2,003	2.536	2.438
受託事業等	11,453	18,388	6,935	1.606	133	214	2.014	1.294
寄附金	67,654	82,597	14,943	1.221	787	960	1.776	2.025
科学研究費補助金	132,647	147,071	14,424	1.109	1,542	1,710	2.234	2.159
研究拠点形成費補助金	25,392	39,180	13,789	1.543	295	456	2.431	2.717
大学改革推進等補助金	4,864	10,039	5,175	2.064	57	117	1.079	0.894
計	2,587,127	2,781,703	194,576	1.075	30,083	32,345	1.161	1.175

表 8-1 に今回収集したデータの概要を示す。まず、運営費交付金についてみると、効率化係数（大学設置基準にもとづく専任教員数に必要な給与相当額以外の部分について毎年 1%削減）と経営改善係数（附属病院運営費交付金の毎年 2%削減）により、この 3 年間に 4.4%（国立大学全体で 502 億円）減少している。

他方で自己収入は 856 億円増加しているから、運営費交付金の減少を十分に補っているかに見える。しかし、表 8-1 にも示されているように、自己収入の増加分は附属病院収入の増加によるものであり、附属病院を有しない大学では、運営費交付金の減少を自己収入でカバーできていないと推測される<sup>2</sup>。

この他、2005 年度には 830 億円であった施設費による収入が 2008 年度には 1369 億円と増加しているが、丸山（2007）が指摘するように、施設整備費は毎年の変動が大きい資金である。また、第 2 次国立大学等施設緊急整備 5 ヵ年計画によれば、教育研究基盤施設の再生（老朽再生整備および狭隘解消整備）に必要な経費は、附属病院の再生と合わせて計画期間中（2006～2010 年度）に年額 2400 億円とされており、2008 年度の額でも不足である。すなわち施設費による収入は、運営費交付金の減少をカバーするようなものではない。

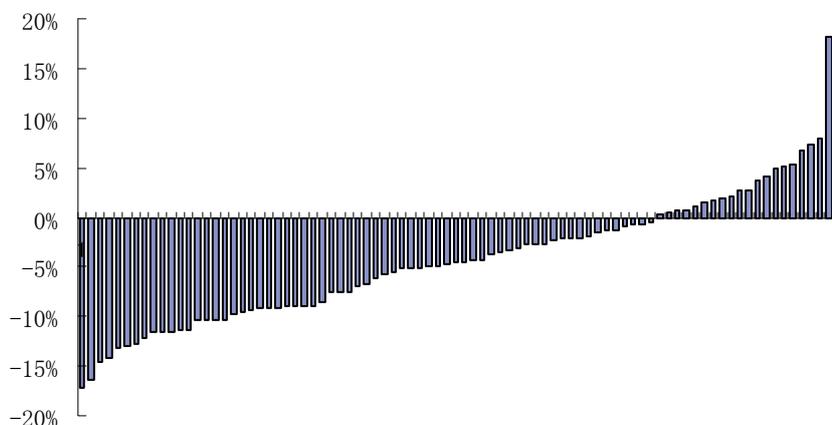
そこで注目されるのが競争的資金である。この 3 年間に国立大学にもたらされた競争的資金は、上述の方法で把握できた範囲に限っても 1052 億円、すなわち運営費交付金の減少分の約 2.1 倍であり、全体としてみれば運営費交付金の減少をカバーして余りある。しかし、当然のことながら競争的資金は、全ての国立大学に同様に配分されるものではないから、運営費交付金の減少を競争的資金でカバーできない大学が存在することが予想される。以下、今回収集したデータを用いて、この点が大学ないし大学類型<sup>3</sup>によってどのように異なるかを明らかにしつつ、法人化によって国立大学の財務構造がどのように変化しつつあるかを示したい。

## 2. 運営費交付金の変化

まず、法人化初期の状態（本稿では、上述の理由により 2005 年度を法人化初期状態とする）は、法人化前の国立大学の序列構造をほぼそのまま引き継いだものであった。会計制度が異なるので厳密な比較はできないが、法人化前の国立大学の個別データが公表されている最後の年度である 2000 年度の歳出決算額<sup>4</sup>と 2005 年度の運営費交付金との関係を順位相関係数（スピアマンの  $\rho$ ）によってみると、0.979 である。これに先立つ 5 年前（1995～2000 年度）の歳出決算額の順位相関係数をみると 0.990 であり、2000～2005 年度よりも順位変動が少ない。しかし、法人化前の国立大学歳出決算額に相当する部分の全てが運営費交付金に相当するわけではないことを考慮すると、法人化を挟む 5 年間（2000～2005 年度）における国立大学の財務規模順位の変動は、これに先立つ 5 年間（1995～2000 年度）における変化と同程度に小さいと判断できる。

その後の運営費交付金は、上述の効率化係数と経営改善係数により、全体としては 2005 年度から 2008 年度の間 4.4%減少しているが、減少の程度は一律ではない。運営費交付金の増加率が小さい順に大学を並べて図 8-1 に示したが、この 3 年間に運営費交付金収入が減少した大学は 65 校であり、うち 18 校は 10%以上減少させている。一方、増加させている大学も 21 校あり、2005 年度比で 20%近く増加させた大学もある。

図 8-1 大学別運営費交付金の増加率（2005～2008 年度）



運営費交付金を増加させた大学 21 校のうち、その内訳が質問紙調査から判明する大学は 19 校であるが、標準運営費交付金を増加させた大学は 3 のみ校である。運営費交付金の増加は、ほとんどの場合、特定運営費交付金の増加によっていることが分かる。特定運営費交付金のうち、国立大学の 59%が「全学的に獲得を重視している」特別教育研究経費については、2008 年度の金額が標準運営費交付金の減少分を上回っている大学が 24 校（2005～2008 年度に標準運営費交付金が減少したことが質問紙調査から確認できた 67 校中）あり、この経費の獲得努力により標準運営費交付金の減少をカバーしている大学が一定数みられる<sup>5</sup>。

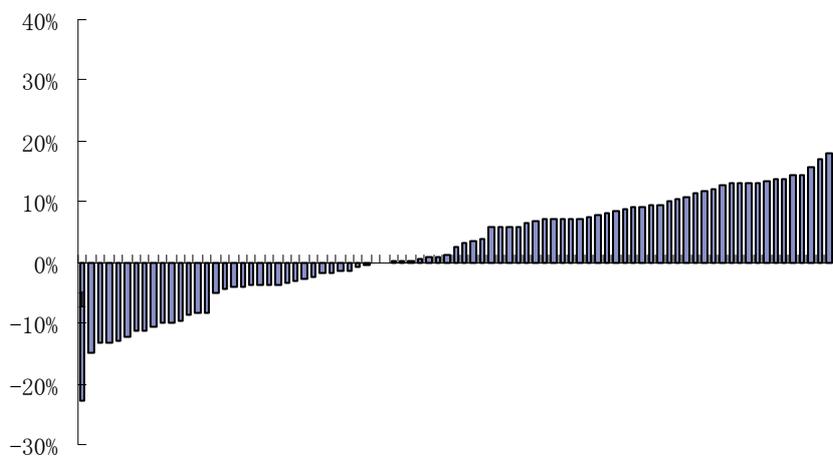
なお、運営費交付金の増減パタンの大学類型による違いは認められないが、医科大 4 校はいずれ

も運営費交付金を増加させている。

### 3. 自己収入と競争的資金

2005 年度から 2008 年度にかけての自己収入の変化は図 8-2 の通りである。増加率最小（減少率最大）と増加率最大の双方とも大学院大学であり、小規模大学において自己収入が不安定な収入源であることを示唆している。

図 8-2 大学別自己収入の増加率（2005～2008 年度）



上記 2 校は極端な例であるが、国立大学全体の 4 割に相当する 35 校が自己収入を減らしている。残り 51 校は増加させているが、その増加分は必ずしも運営費交付金の減少分をカバーしているわけではない。2008 年度の運営費交付金と自己収入を合算した収入が 2005 年度よりも増加した大学は 39 校にとどまっており、47 校では減少している。自己収入が減少した大学には、少数の旧帝大（7 校中 2 校）や医総大（31 校中 7 校）も含まれているが、文科大 5 校の全てと医無総大（10 校中 9 校）、理工大（13 校中 10 校）、教育大（12 校中 11 校）、大学院大（4 校中 3 校）の殆どが含まれる。すなわち、旧帝大と医総大以外の類型においては、運営費交付金の減少を自己収入の増加でカバーすることができない大学が多数を占める。

運営費交付金に自己収入を加えた金額に、さらに競争的資金を加えた金額についてみると、上記旧帝大 2 校は 2005 年度から 2008 年度にかけて増加したグループに転じる。医総大のうちの 3 校と大学院大 2 校も増加グループに転じ、医総大 31 校中 26 校<sup>6</sup>、大学院大 4 校中 3 校が増加グループとなる。しかし、他の類型においては、競争的資金を加えて両年度を比較しても、2008 年度の収入が 2005 年度よりも少ない大学が多い。

以上の傾向を整理したものが表 8-2 である。表に示されているように、旧帝大と医科大の全てが 2008 年度において 2005 年度以上の資金収入を得ているのに対して、教育大・理工大・文科大・医無総大の半数以上は、自己収入や競争的資金を含めても 2008 年度の資金収入が 2005 年度よりも少なくなっている。これらの大学では、十分な教育研究活動が展開できない可能性がある。

表 8-2 2008 年度収入が 2005 年度より増加した大学（類型別）

	N	運営費交付金が 増加した大学	運営費交付金+自己収入が 増加した大学	運営費交付金+自己収入+ 競争的資金が増加した大学
旧帝大	7 100%	0 0%	5 71%	7 100%
教育大	12 100%	5 42%	1 8%	3 25%
理工大	13 100%	2 15%	3 23%	6 46%
文科大	5 100%	0 0%	0 0%	1 20%
医科大	4 100%	4 100%	4 100%	4 100%
医総大	31 100%	8 26%	24 77%	26 84%
医無総大	10 100%	1 10%	1 10%	3 30%
大学院大	4 100%	1 25%	1 25%	3 75%
計	86 100%	21 24%	39 45%	53 62%

#### 4. 競争的資金はどのように配分されているか

このように、競争的資金が運営費交付金の減少分をカバーする可能性は大学類型によって異なる。では、競争的資金はどのように配分されているのか。図 8-3 に示されているように<sup>7</sup>、財政規模が大きい大学では運営費交付金と競争的資金との関連は比較的明瞭であるが、中規模（運営費交付金が 100 億円程度）以下の大学では、運営費交付金と競争的資金の関係は明瞭ではない。中規模以下の大学では、運営費交付金額から期待されるよりも、たとえば理工大には多めに、教育大には少なめに配分されていることが分かる。

大学類型ごとの競争的資金平均値と運営費交付金に対する比率は、表 8-3 の通りである。たとえば、旧帝大は 1 校当たりと教員 1 人当たり競争的資金のいずれも多く、運営費交付金に対する比率も高い。教育大はその逆である。

図 8-3 運営費交付金と競争的資金

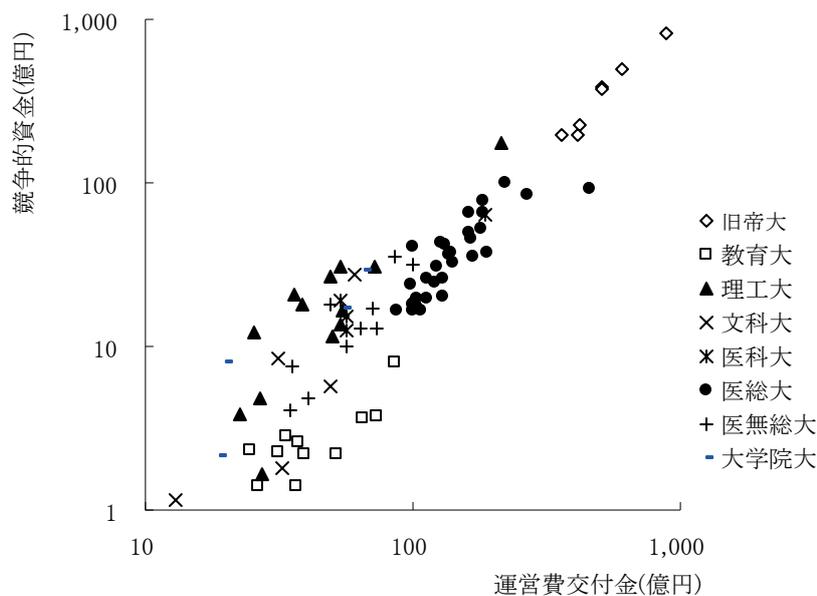


表 8-3 競争的資金の金額と比率（類型別）

	1校当り金額平均値 (百万円)	比率平均値 (運営費交付金=1)	教員当り金額平均値 (百万円)
旧帝大	38,530	0.69	13.43
教育大	279	0.06	1.46
理工大	2,835	0.39	6.60
文科大	898	0.20	2.94
医科大	2,775	0.30	6.39
医総大	3,968	0.26	4.22
医無総大	1,541	0.23	3.72
大学院大	1,403	0.31	11.87
全体	5,460	0.28	5.19

いずれにしても、大学に対する競争的資金の大きさが大学の規模に左右されることは明らかであるので、ここでは規模を捨象するため、教員 1 人当りの競争的資金額を被説明変数とした回帰分析を試みる。モデル構築にあたっては吉田（2007）を参考にし、教員数や学生数のデータについても、吉田（2007）と同様、各国立大学の業務実績報告書から 2008 年度の値を収集した<sup>8</sup>。ただし、業務実績報告書において、大学教員と附属学校教員が区別されていない大学が多くみられたので、そのような場合には各大学の大学要覧・大学概要等を参照し、大学教員数のみを教員数とした<sup>9</sup>。

表 8-4 教員当り競争的資金の重回帰分析（2008 年度）

	B	$\beta$	t 値	
(定数)	0.596		0.226	
教員当り運営費交付金	0.094	0.107	1.055	
教員当り学部学生数	-0.062	-0.065	-0.585	
教員当り大学院学生数	0.941	0.321	4.110	***
旧帝大	8.404	0.589	6.593	***
教育大	-2.669	-0.237	-2.478	**
理工大	1.839	0.169	1.983	*
文科大	-1.102	-0.066	-0.984	
医科大	3.099	0.167	1.775	*
医総大	0.820	0.101	0.863	
大学院大	3.661	0.172	1.876	*
調整済み決定係数=0.737		N=85		

注) 金額単位は百万円。運営費交付金は前年度分。旧帝大以下はダミー変数。

\*\*\*1%有意、\*\*5%有意、\*10%有意。

分析結果は表 8-4 の通りである。まず、量的な説明変数の中では、教員当り大学院学生数のみが有意であり、教員当り運営費交付金や教員当り学部学生数は有意ではない。教員当り大学院学生数が大学の研究志向の強さの指標であるとすれば、研究志向が強い大学ほど教員当りにして多くの競争的資金を獲得していることになる。他方、教員当りの基盤的経費や教育負担の多少と競争的資金との関連は弱い。

質的変数としては、大学類型を示すダミー変数（医無総大を基準）として投入した。医学部を持たない地方国立大学と比較して、他の種類の大学の教員当り競争的資金がどの程度多いか／少ないかを把握するためである。ダミー変数の中で有意なのは、まず旧帝大ダミーであり、他の条件が等しければ、旧帝大の教員当り競争的資金は医無総大よりも840万円多いことが示されている。理工大ダミー、医科大ダミー、大学院大ダミーの係数もプラスであり、10%水準で有意である。医総大（旧帝大と医科大以外で医学部を有する大学）ダミーは有意ではなく、地方国立大学においては、医学部の有無が教員当り競争的資金の多寡にそれほど大きな影響を及ぼしていないことが示されている。

回帰係数がマイナスとなっているのは教育大ダミーである。文科大ダミーの係数もマイナスであるが、有意ではない。この二つの大学類型では、教員当り競争的資金が医無総大と比べて同等以下である。表8-2の結果と合わせると、この種類の大学は、現状において運営費交付金の減少を競争的資金の増加でカバーすることができておらず、資金確保が困難な状態におかれているといえることができる。

## 5. まとめ

本稿では、法人化後の国立大学の収入源の変化を記述した上で、競争的資金の規定要因を検討した。運営費交付金対象事業費から運営費交付金対象事業収入（自己収入に相当）を控除した額が運営費交付金として国立大学に配分されるという建前にも関わらず、法人化後の運営費交付金の減少を自己収入の増加でカバーできない大学が半数以上に上っている。競争的資金の増加分を加えても、4割弱の大学が、運営費交付金の減少をカバーすることができていない。こうした大学は、大学類型によって偏在しており、医学部を有しない地方国立大学や文科大、教育大では、7割以上の大学が運営費交付金の減少をカバーできていない。

回帰分析によって示されたように、これらの大学は競争的資金を多く獲得することが困難であり、運営費交付金から競争的資金への財源移行という現行のスキームの下では、深刻な経営難に陥ると考えられる。島（2009）は、地方国立大学が地域における高等教育機会の提供や地域の研究・教育・大学開放において重要な役割を果たしていることを実証分析にもとづいて指摘しているが、この指摘を踏まえると、現行とは異なる財政スキームが求められているといえよう。

運営費交付金の減少を競争的資金によってカバーできている大学にしても、それによって財務の安定が得られるわけではない。科研費に典型的にみられるように、競争的資金は長くても数年間の教育・研究活動について、間接経費を除き、教員個人や教員グループに配分されるから、大学組織全体が競争的資金により財務上の安定を得ることは難しい。現行の財政スキームの下では、大学内の共通経費を基盤的資金で賄い、部局や教員の教育・研究活動のためにはそれぞれが競争的資金を獲得するよう奨励されることになる。大学の財務が安定しない一方で、教育・研究に直接従事する部局・人員が不安定な資金獲得に奔走するという状況が生み出されているのである。

### <注>

<sup>1</sup> 2005年度中に統合ないし四年制大学に改組された大学については、『官報』2006年3月15日号外第55号および2006年4月10日号外第81号も参照した。

<sup>2</sup> 附属病院についても、これだけの収入増を得るために様々な歪みがみられることが指摘されているが、附属病院の問題については本稿の範囲を超えるので、これ以上は言及しない。

<sup>3</sup> 国立大学法人財務分析研究会（2009）に示されている8分類である。

<sup>4</sup> 2000年度までは『文部省年報』に各国立大学の歳出決算額が掲載されていた。

<sup>5</sup> ただし、特別教育研究経費は、当該事業年度においてのみ措置される経費であり、大学にとって安定的な収入ではない。特別研究経費は「前年度配分の少ないところに、今年度配分する仕組みが伺える」（赤井・中村・妹尾2009：27）との推定結果もある。

<sup>6</sup> 競争的資金の減少により減少グループに転じる医総大が1校あるので、運営費交付金+自己収入でみた場合の医総大における増加グループの純増は2校である。

<sup>7</sup> 競争的資金が1億円に満たない大学（1校）は図に含めていない。

<sup>8</sup> ただし、吉田（2007）が損益計算書上の受託研究収益と寄付金収益の合計値を被説明変数（外部資金）としているのに対して、本稿で被説明変数（競争的資金）としているのは、1で示した受託研究費収入、受託事業費収入、寄附金、科学研究費補助金、研究拠点形成費補助金、大学改革推進等補助金の合計値である。

<sup>9</sup> このような方法でデータを収集した関係上、次の大学については、教員数を2009年度の値で代替た。弘前、秋田、福島、宇都宮、群馬、東京芸術、東京工業、お茶の水女子、新潟、上越教育、富山、金沢、山梨、岐阜、静岡、名古屋、三重、滋賀、大阪教育、兵庫教育、神戸、奈良女子、島根、岡山、山口、高知、佐賀、長崎、熊本、大分、宮崎、鹿児島。厳格な定員制が敷かれていない法人化後の国立大学においても、専任教員数は安定的であるので、2009年度の値を用いても問題ないと判断した。また、総合研究大学院大学は、業務実績報告書において専任教員数（本務者）15名、兼務教員数1019名と示されているが、兼務教員の多くが大学共同利用機構に所属し、他大学における専任教員と同様に大学院での教育にあたっている。ただし、どの程度の教員が他大学の専任教員と同様に教育にあたっているかは把握できないので、回帰分析のサンプルから除外した。

### <参考文献>

赤井伸郎・中村悦広・妹尾渉，2009，「国立大学財政システムのあり方についての考察—運営費交付金の構造分析—」RIETI Discussion Paper Series 09-J-006

国立大学法人財務分析研究会，2009，『国立大学の財務（平成20年度版）』

島一則，2009，「国立大学システムの機能に関する実証分析—運営費交付金の適切な配分に向けて—」RIETI Discussion Paper Series 09-J-034

丸山文裕，2007，「国立大学法人の施設管理」『国立大学財務・経営センター研究報告』第10号

文部科学省，2009，『科学技術要覧（平成21年版）』日経印刷

吉田浩，2007，「国立大学の運営費交付金と外部資金獲得行動に関する実証分析—運営費交付金削減の影響—」『大学財務経営研究』第4号

## 第9章 国立大学授業料・奨学金の現状と将来

小林雅之（東京大学）・吉田香奈（山口大学）・劉文君（東京大学）

### 目次

1. 国立大学授業料と奨学金
2. 国立大学授業料水準の設定
3. 授業料減免
4. 大学独自奨学金
5. 授業料減免・大学独自奨学金の方針
6. 大学財政指標との関連
7. まとめと政策的インプリケーション

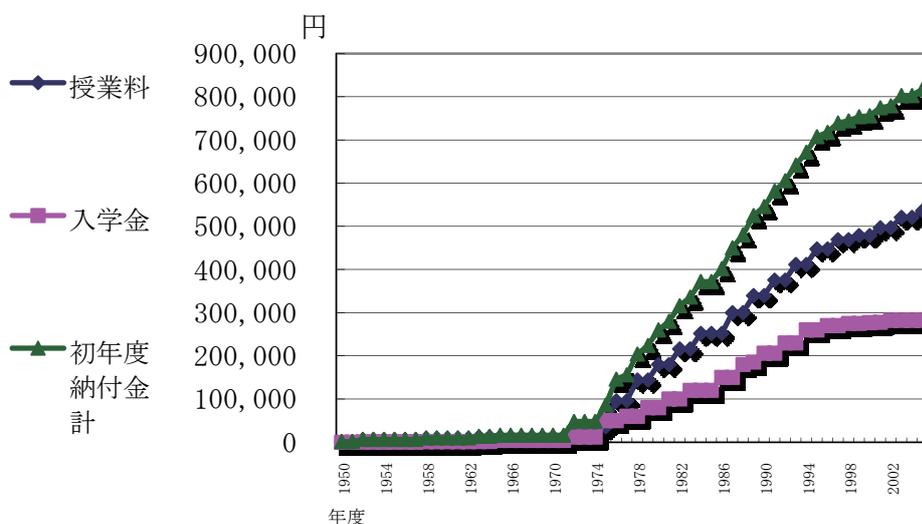
### 1. 国立大学授業料と奨学金

国立大学授業料は図9-1のように、高騰を続けてきている。2004年度の国立大学法人化後は、授業料標準額に対して当初10%、現在では20%までの値上げが可能となった。また、下限は設定されていない。このため、この範囲内で授業料設定については、各大学の裁量によることとなっている。他方、国立大学運営費交付金が毎年1パーセント減少するという厳しい財政状況の中では、授業料収入は、各国立大学法人の収入源として、ますます重要性を増すこととなった。このため、各国立大学法人がどのように授業料を設定するかは、今後の日本の大学のあり方を考える際にきわめて重要な要因となっている。

このような状況の中で、各国立大学はどのように授業料設定について考えているか、その設定の根拠は何か、また、現在の授業料水準についてどのように考えているか、といった授業料に関する一連の問題を学長及び財務担当理事調査から明らかにする。

次に、高騰する授業料に対して、授業料免除や大学独自奨学金といった学生に対する経済的支援は、国立大学の使命である教育機会の均等を達成するために、ますます重要となってきている。他方、厳しい財政状況の中で、財政支出を伴うこうした学生への経済的支援をどのように充実させるか、各国立大学は重要な局面に直面していると言えよう。ここでは、同じく財務担当理事の調査から、各国立大学がこの点についてどのように考えているかを明らかにする。

図9-1 国立大学授業料の推移



こうした授業料や授業料免除あるいは大学独自奨学金に対する考え方は、同じ国立大学法人のなかでも様々である。そこで、ここでは大学類型別に相違を検討することとした。

こうした大学ごとに考え方が異なる要因として、各国立大学の収入源が異なることが大きい。授業料収入に対する依存度は、平均では19パーセントだが、数パーセントから半分近くまで、ばらつきがある。こうした相違について、国立大学財務・経営センターの『国立大学の財政』データを用いて検討した。

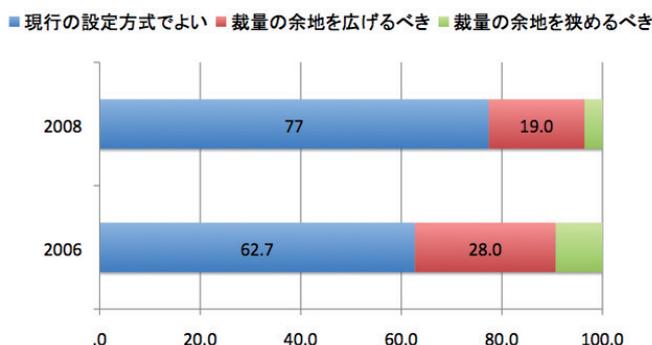
最後に、以上の検討をふまえて、国立大学の授業料と奨学金について、まとめと政策的インプリケーションを提示する。

## 2. 国立大学授業料水準の設定

先にもふれたように、2004年の国立大学法人化後、各国立大学は、授業料標準額に対して現在では20%まで値上げすることができるようになった。下限は設定されていない。しかし、実際には、ほとんどの国立大学では標準額に設定されている。2009年度で学士課程ではすべて標準額であり、大学院では法科大学院などは独自の授業料設定だが他はほとんど標準額となっている。

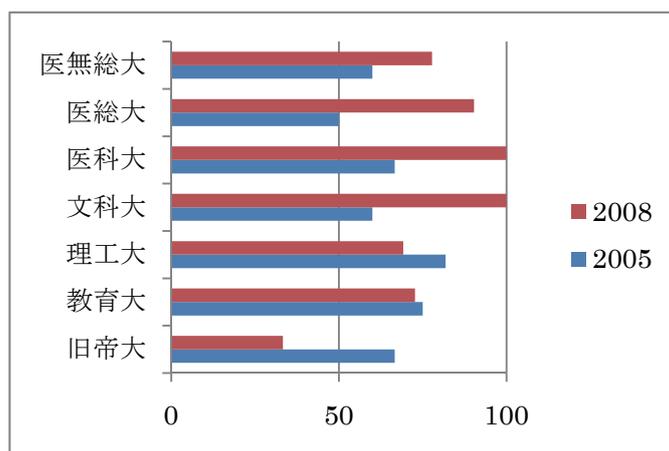
ここでは、こうした国立大学授業料の現状について、各国立大学はどのように評価しているか、さらには、将来の方向性についてどのように考えているのか、2008年度アンケート調査から検討する。とくに、法人化後の2006年度調査と比較することで、現在の状況を明らかにしたい。ただし、すべての項目について、2006年度調査では調査されていないので、一部の項目については2008年度調査の結果のみを検討するにとどまらざるをえなかった。

図 9-2 授業料の設定方式について (学長)



まず現在の授業料設定方式について、学長の評価を見ると、図 9-2 のように、現行方式を支持する学長は 77%と 4分の3以上にのぼっている。これは、2006 年度の 62.7%より多くなっており、現行方式が支持されてきているとみることができよう。これに対して、裁量の余地を広げるべきだとする学長は、2割以下と減少している。また、裁量の余地を狭めるべきだとする学長は、2006 年度には約 1割であったが、2008 年度には 3.6%とほとんどみられなくなっている。なお、授業料・入学料収入の増収のための特別な取り組みを実施している大学は 45.2%、受験料収入の増収のための特別な取り組みを実施している大学は 48.8%で、いずれも 2006 年度とほとんど変わっていない。

図 9-3 類型別授業料設定方式 現行方式でよい



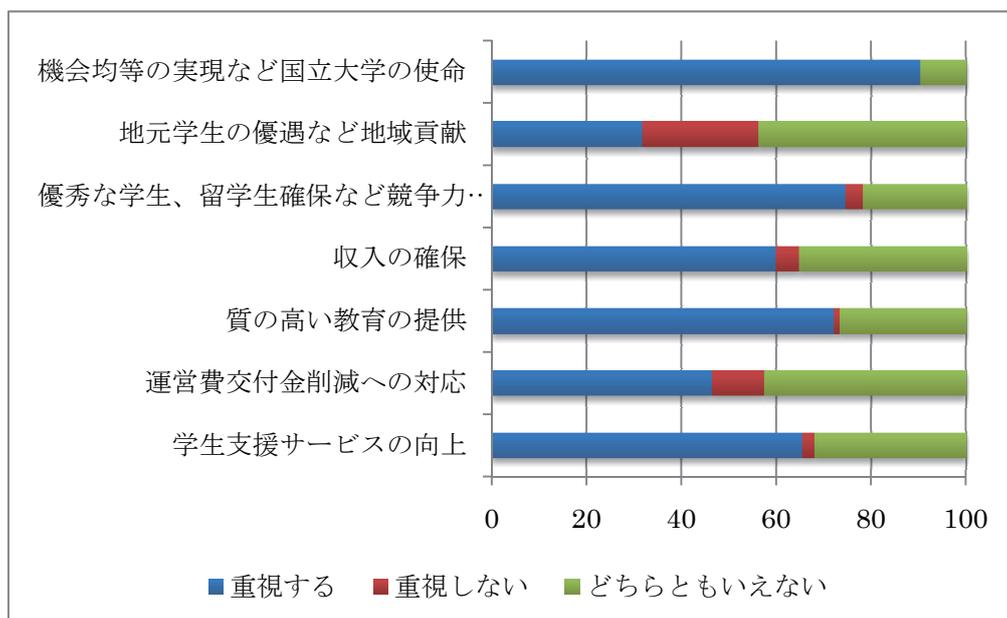
このうち現行方式でよいという意見について、さらに詳しく大学類型別に見ると<sup>1</sup>、図 9-3 のように、医無総大、医総大、医科大、文科大では、現行方式を支持する学長が多く、しかも 2006 年度より 2008

<sup>1</sup> 大学特性別区分および大学規模別区分は、国立大学財務・経営センター国立大学法人財務分析研究会編『平成 20 年度版 国立大学の財務』4-7 頁の分類を使用した。

年度の方が多くなっている。これに対して、旧帝大では、現行方式を支持する学長は少なく、しかも 2006 年度より 2008 年度の方が減少している。このように、大学類型により、現行方式の支持には相違が見られる。

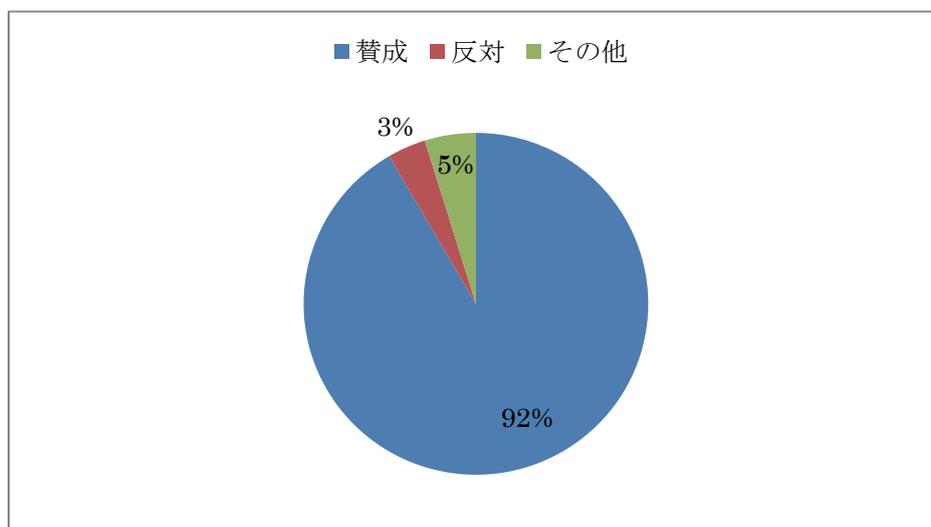
次に、授業料設定に関して、財務担当理事が重視する項目は、2008 年度調査では、図 9-4 のように、「機会均等の実現など国立大学の使命」が最も多く、次いで、「優秀な学生、留学生の確保など競争力の強化」となっている。これらは、いずれも授業料を値上げしない、あるいは値下げする方向とみることができる。しかし、次いで重視される項目は、「質の高い教育の提供」と「学生支援サービスの向上」となっている。これは、それぞれ財源を必要とすることから、授業料の値上げに肯定的な項目とみることができよう。これらの項目に比べると、「収入の確保」や「運営費交付金削減への対応」といった直接的な財源確保の重要性は高くない。さらに、「地元学生の優遇など地域貢献」は、授業料の設定に関しては、最も重視されていない。このように、授業料設定に関して、現状維持あるいは値下げに関連する項目に関して、多くの財務担当理事が支持しているものの、財源を要する項目で授業料の値上げにつながる項目も次に支持されており、単純ではないことがうかがわれる。

図 9-4 授業料設定 重視する項目



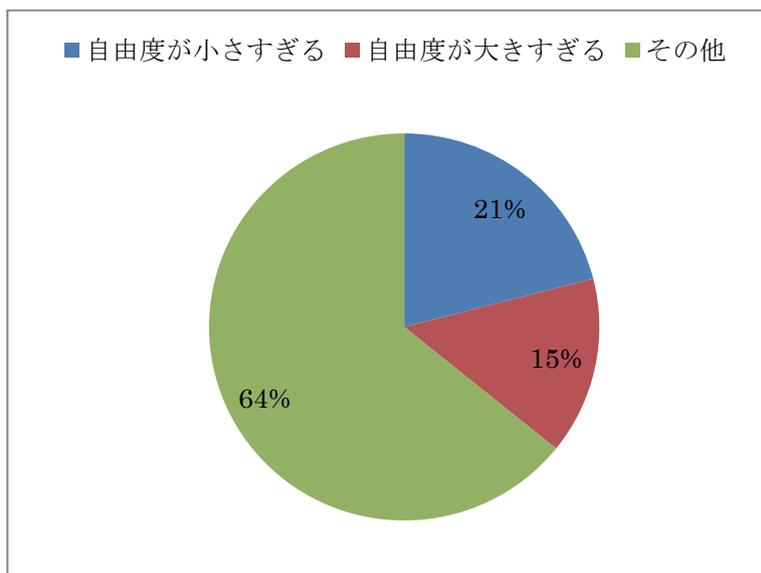
次に、文部科学省が授業料標準額を設定することに関しては、図 9-5 のように、92%とほとんどの財務担当理事が賛成しており、反対は3%にすぎない。この点に関しては、各国立大学の意見はほぼ一致していると言えよう。

図9-5 文科省が授業料標準額を設定することへの意見



また、授業料水準の設定が、標準額の20%が上限であることについては、図9-6のように、自由度が小さすぎるという理事が21%、逆に自由度が大きすぎるという理事が15%で、意見は分かれている。その他が64%の多数を占めており、この点について、国立大学の理事の間で、意見は一致していない。

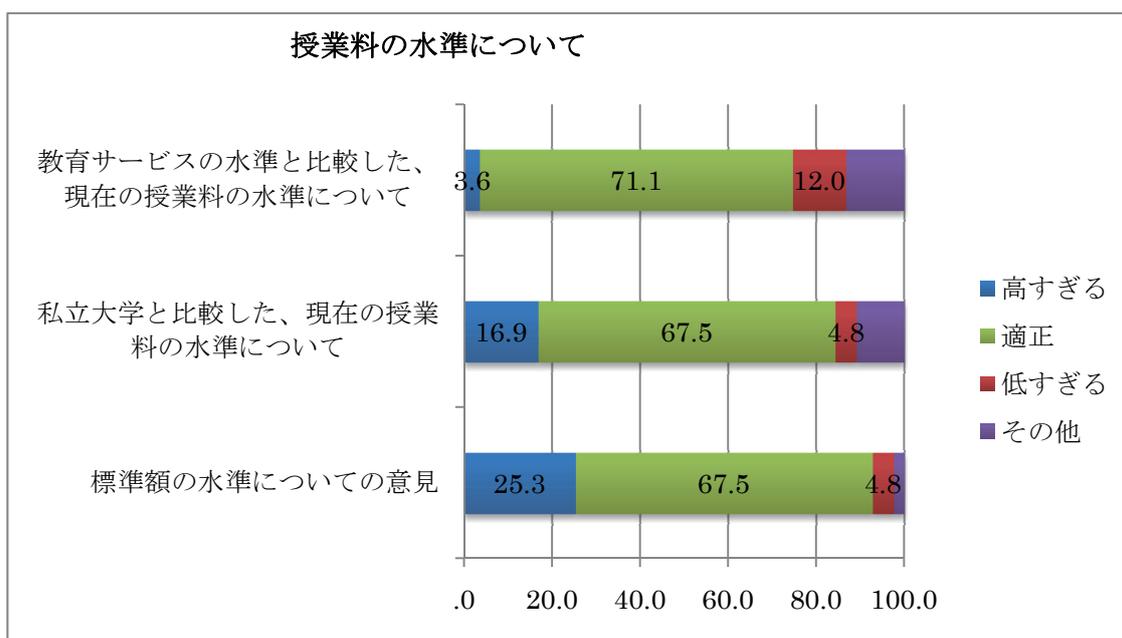
図9-6 独自額が標準額の120%の範囲であることについての意見



また、授業料の水準に関する意見では、図9-7のように、現在の標準額の設定については、67.5%と約3分の2の理事が、適正と考えているが、高すぎると考えている理事も25.3%と4分の1にのぼっている。これに対して、低すぎると考えている理事は、4.8%にすぎない。しかし、授業料水準を私立大学に比べ

ると高すぎると考えている理事は、16.9%とやや減少する。ただし、適正と考えている理事は、67.5%と前問と変わらない。さらに、教育サービスの水準に比べて高すぎると考えている理事は、3.6%ときわめて少なくなり、低すぎると考えている理事が12%と多くなっている。このように、どのような基準で見るかで若干の相違はあるが、多くの理事は現在の授業料水準を適正と見ていると言えよう。

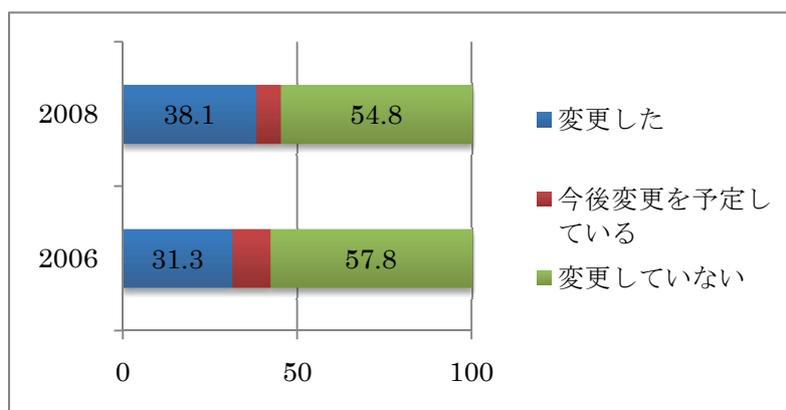
図9-7 授業料の水準について



### 3. 授業料減免

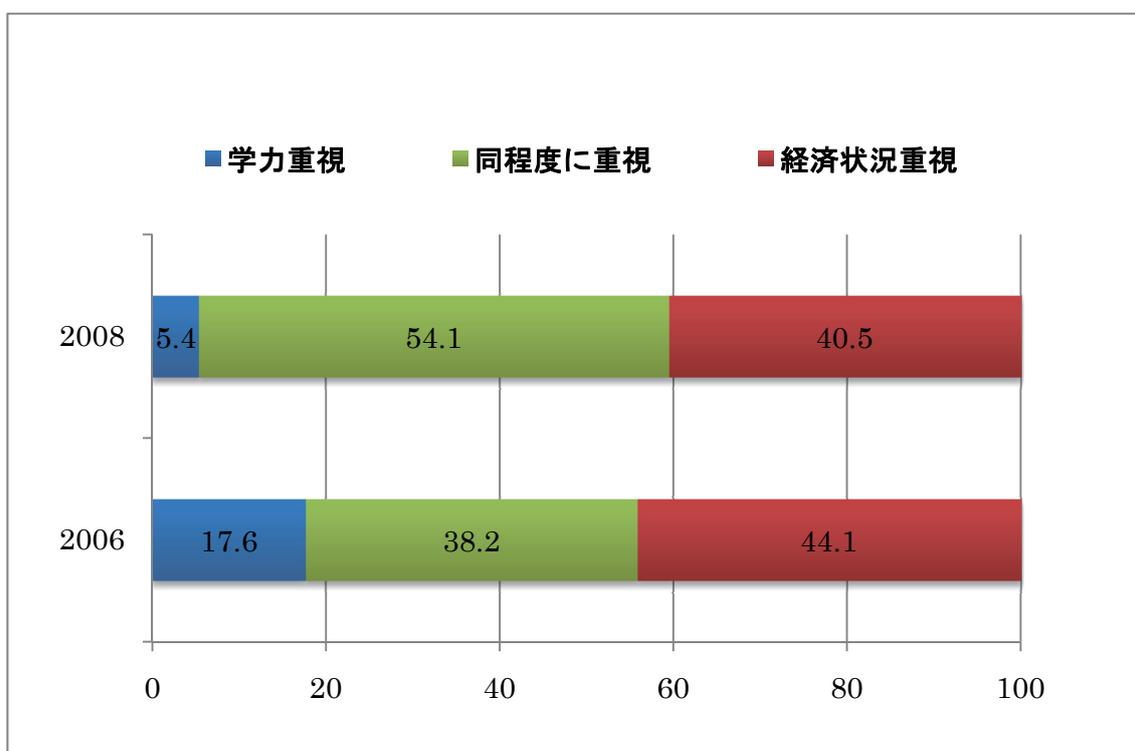
次に、授業料減免の方針について、順次検討する。図9-8のように、授業料減免の方針については、2006年度では57.8%が法人化後変更なしとしていたが、2008年度でも変更なしは、54.8%と過半数を超えている。しかし、2008年度でも38.1%は、変更したとしており、授業料減免の基準の変更をした国立大学としていない国立大学に大きく分かれている。

図9-8 授業料の減免方針



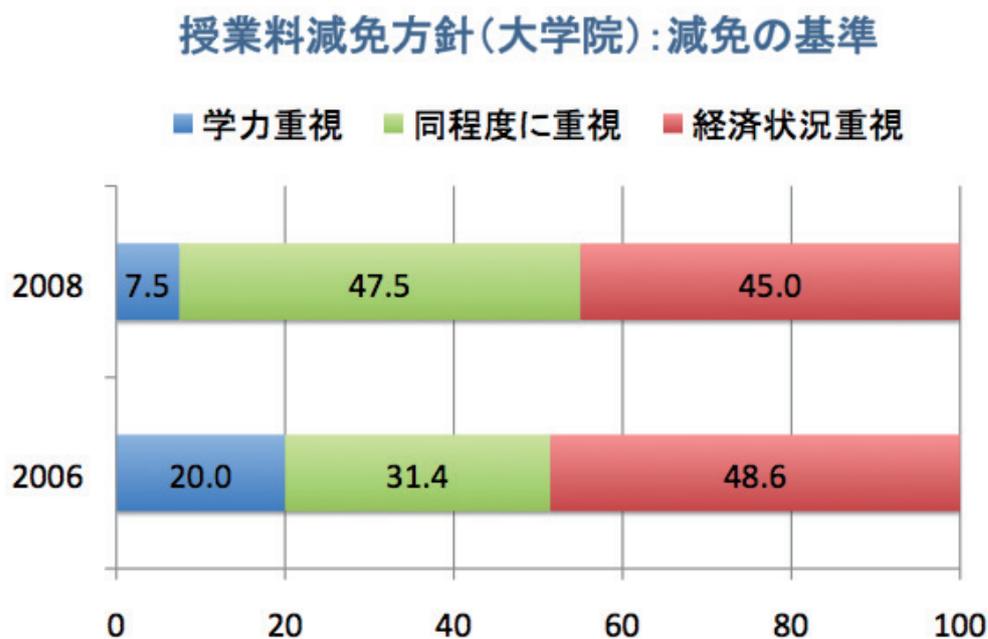
また、授業料減免の基準としては、図9-9のように、2006年度には、経済力重視が44.1%、学力重視が17.6%で、同程度に重視が38.2%であったのに対して、2008年度には経済力重視が40.5%と若干減少し、学力重視は5.4%と大きく減少している。それに代わって、同程度に重視が54.1%と過半数を占めている。学力重視が減少していることが注目される。

図9-9 授業料減免の基準 (学部)



さらに、大学院について、授業料減免の方針を見ると、図9-10のように、2006年度には、学力重視が20%を占めていたのに対して、2008年度は7.5%と大幅に減少している。このように、授業料減免の基準がメリットベースからニードベースあるいは両者の併用に変ったことが注目される。

図9-10 授業料減免の基準(院)

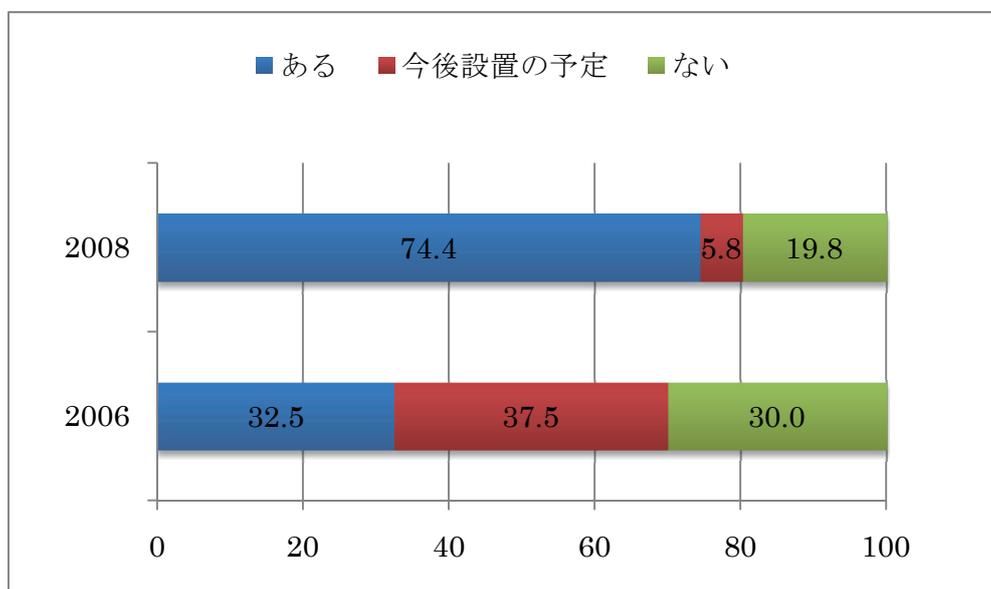


#### 4. 大学独自奨学金

財務担当理事に対するアンケートでは、「大学または学部・大学院による独自の奨学金制度（同窓会の奨学金も含む）」の有無を尋ねている。図9-11のように、「ある」と回答したのは64大学(74.4%)、「今後設置の予定」(5.8%)は5大学、「ない」(19.8%)と回答したのは17大学であり、約4分の3の大学が独自の奨学金制度を有していることが明らかとなった。前回調査(2005年)では「ある」と回答したのは32.5%(法人化前からある17.5%、法人化以後に新設15.0%)であったことと比較すると、ここ数年で大学独自奨学金の整備はかなり進んでいると考えられる<sup>2</sup>。

<sup>2</sup> 小林雅之(2007)「授業料・奨学金の分析」『国立大学法人化後の財務・経営に関する研究』国立大学財務・経営センター研究報告、第10号、179-190頁。調査は20065(平成17)年に実施された。

図9-11 大学独自奨学金の有無



次に、大学独自奨学金の整備状況を大学特性別および大学規模別にみたものが表9-1と表9-2である<sup>3</sup>。大学特性別では医無総大や旧帝大において整備が進んでおり、一方教育大、大学院大ではまだ半数の大学に留まっている。また、大学規模別では学生数が2,000人以上の大学で整備が進んでおり、これより小規模の大学では半数の大学が独自奨学金制度は「ない」と回答している。独自奨学金の財源は同窓生や教職員からの寄付金に頼ることが一般的であることから考えると、学部数が少なく、歴史が浅く、小規模の大学ほど独自の奨学金制度を整備することは難しいと言えるかもしれない。

表9-1 大学独自奨学金の有無（大学類型別）

	旧帝大	教育大	理工大	文科大	医科大	医総大	医無総大	大学院大	合計	
大学独自奨学金の有無	ある	6	6	10	4	3	24	9	2	64
	(%)	85.7	50.0	76.9	80.0	75.0	77.4	90.0	50.0	74.4
	今後設置の予定	0	0	0	0	1	3	1	0	5
	(%)	0.0	0.0	0.0	0.0	25.0	9.7	10.0	0.0	5.8
	ない	1	6	3	1	0	4	0	2	17
	(%)	14.3	50.0	23.1	20.0	0.0	12.9	0.0	50.0	19.8
合計	7	12	13	5	4	31	10	4	86	
(%)	100	100	100	100	100	100	100	100	100	

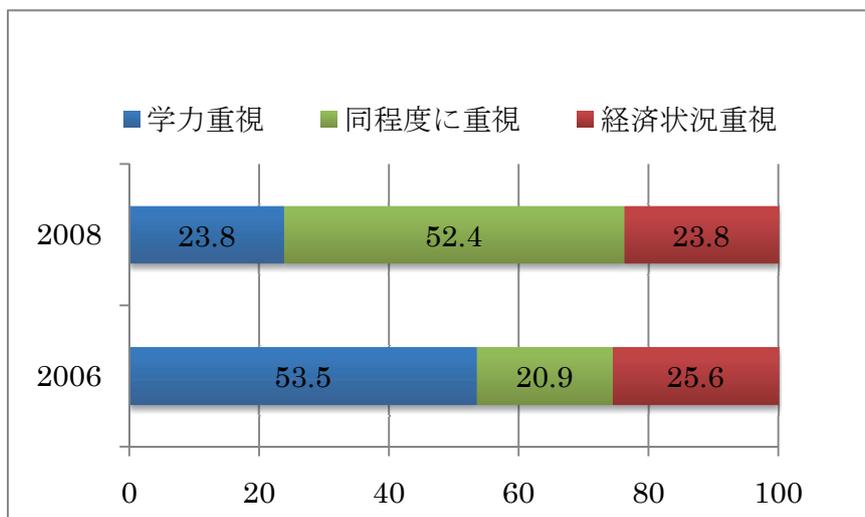
<sup>3</sup> 大学特性別区分および大学規模別区分は、国立大学財務・経営センター国立大学法人財務分析研究会編『平成20年度版 国立大学の財務』4-7頁の分類を使用した。なお、大学規模は2007(平成19)年5月1日現在の学部学生数、修士課程および博士課程の学生数の合計である。

表 9-2 大学独自奨学金の有無（大学規模別）

		1,000人未 満	1,000～ 2,000人未 満	2,000～ 3,000人未 満	3,000～ 5,000人未 満	5,000～ 8,000人未 満	8,000～ 10,000人未 満	10,000～ 15,000人未 満	15,000人以 上	合計
大学独自の奨学 金の有無	ある	3	6	7	11	17	10	5	5	64
	(%)	50.0	46.2	87.5	78.6	85.0	83.3	71.4	83.3	74.4
	今後設置の予定	0	1	0	1	1	1	1	0	5
	(%)	0.0	7.7	0.0	7.1	5.0	8.3	14.3	0.0	5.8
	ない	3	6	1	2	2	1	1	1	17
	(%)	50.0	46.2	12.5	14.3	10.0	8.3	14.3	16.7	19.8
合計	6	13	8	14	20	12	7	6	86	
(%)	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

さらに、大学独自奨学金の基準について、たずねた。図 9-12 のように、2006 年度には、53.5%と過半数の大学が学力重視であり、経済重視は 25.6%と 4 分の 1 に過ぎなかった。しかし、2008 年度には、学力重視は 23.8%と半減し、同程度に重視が 52.4%と過半数を占めている。授業料減免と同じように、大学独自奨学金についても、受給基準がメリットベースからメリットとニードの併用が多くなっていることが注目される。

図 9-12 大学独自奨学金の基準（学部）

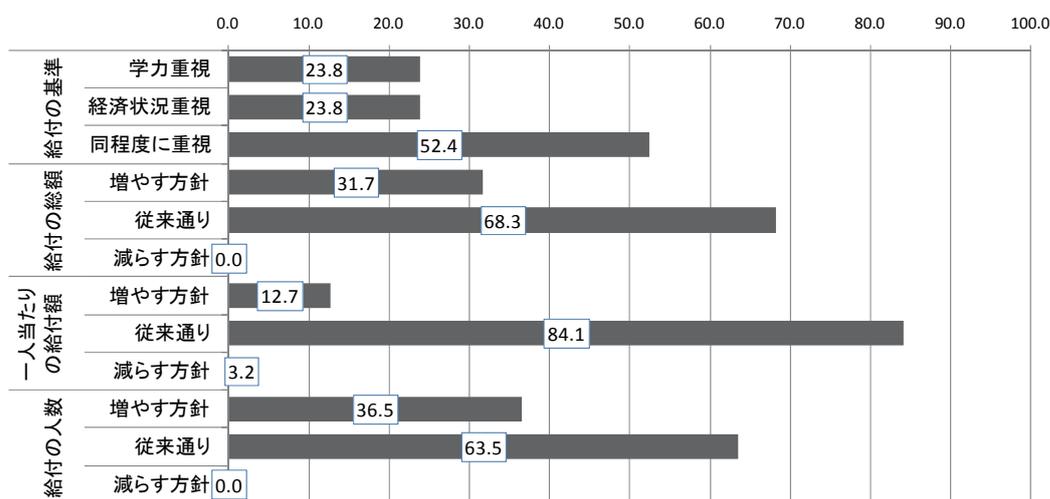


### 5. 授業料減免・大学独自奨学金の方針

次に、授業料減免・大学独自奨学金に関する各大学の方針をさらに詳しく見ていきたい。授業料減免については全ての大学で実施していると考えられるため、ここでは前節の設問で大学独自奨学金が「ある」「今後設置予定」と回答した大学に絞って授業料減免や奨学金制度を今後どのような方針で実施していく

予定であるかを分析した。図9-13は学部レベルの方針の結果である。また表9-3は大学特性格、表9-4は大学規模別にこれを集計したものである。

図9-13 授業料減免・大学独自奨学金の今後の方針（学部レベル）



N=63

まず、給付の基準については、先にみたように、全体では「同程度に重視」(52.4%)が最も多く、「学力重視」「経済状況重視」はそれぞれ23.8%に留まっている。学力重視は大学特性格別では文科大、教育大、大学規模別では2,000～3,000人未満と10,000～15,000人未満の大学に多く見られる。

また、給付の総額は「従来どおり」(68.3%)が約7割を占めるが、「増やす方針」(31.7%)も少なくなく、反対に減らす方針の大学は皆無である。増やす方針を持っているのは大学特性格別では理工大、医科大、規模別では1,000～2,000人未満と3,000～5,000人未満といった比較的小規模の大学が多い。

これを一人当たりの給付額でみると「従来どおり」(84.1%)が非常に多く、「増やす方針」(12.7%)は約1割、反対に「減らす方針」(3.2%)を持っている大学も存在する。「減らす方針」を持っているのは大学特性格別では医総大、規模別では8,000人以上15,000人未満の大学に見られる。

給付の人数についても「従来どおり」(63.5%)が多いが、「増やす方針」(36.5%)の大学も全体の3分の1を越えている。「減らす方針」は皆無である。

では、各大学はそれぞれをどう組み合わせる予定なのだろうか。表9-5は給付の総額、一人当たりの給付額、給付の人数の3つの関係を示したものである。給付の総額を増やす方針をとるのは20大学であり、従来どおりは43大学である。前者の20大学のうち、8大学では一人当たりの給付額と給付人数の両方を増やそうとしている。これらの大学は独自奨学金や授業料減免を積極的に拡充しようとする大学であると言える。残り12大学は一人当たり給付額を従来どおりとし、給付人数のみを増やすことを予定している。一方、給付の総額を従来どおりとする43大学では一人当たり給付額も給付人数も従来どおりとする大学がほとんどであるが、なかには一人当たり給付額を減らし、給付人数を増やそうとする大学

もごく少数存在する。

表 9-3 授業料減免・大学独自奨学金の今後の方針（学部レベル・大学特性別）

		旧帝大	教育大	理工大	文科大	医科大	医総大	医無総大	大学院大	合計
給付の基準	学力重視	33.3	40.0	10.0	50.0		24.0	20.0	-	23.8
	経済状況重視	16.7	20.0	40.0		33.3	20.0	30.0	-	23.8
	同程度に重視	50.0	40.0	50.0	50.0	66.7	56.0	50.0	-	52.4
給付の総額	増やす方針	33.3	40.0	50.0	25.0	50.0	28.0	11.1	-	31.7
	従来通り	66.7	60.0	50.0	75.0	50.0	72.0	88.9	-	68.3
	減らす方針								-	
一人当たりの給付額	増やす方針	33.3	40.0	10.0		25.0	8.0		-	12.7
	従来通り	66.7	60.0	90.0	100.0	75.0	84.0	100.0	-	84.1
	減らす方針						8.0		-	3.2
給付の人数	増やす方針	33.3	40.0	50.0	50.0	50.0	36.0	11.1	-	36.5
	従来通り	66.7	60.0	50.0	50.0	50.0	64.0	88.9	-	63.5
	減らす方針								-	

表 9-4 授業料減免・大学独自奨学金の今後の方針（学部レベル・大学規模別）

		1,000人未 満	1,000～ 2,000人未 満	2,000～ 3,000人未 満	3,000～ 5,000人未 満	5,000～ 8,000人未 満	8,000～ 10,000人未 満	10,000～ 15,000人未 満	15,000人 以上	合計
給付の基準	学力重視		20.0	42.9	8.3	22.2	20.0	40.0	40.0	23.8
	経済状況重視		40.0	14.3	41.7	16.7	30.0	20.0		23.8
	同程度に重視	100.0	40.0	42.9	50.0	61.1	50.0	40.0	60.0	52.4
給付の総額	増やす方針		60.0	33.3	50.0	22.2	20.0	20.0	40.0	31.7
	従来通り	100.0	40.0	66.7	50.0	77.8	80.0	80.0	60.0	68.3
	減らす方針									
一人当たりの給付額	増やす方針		20.0		16.7	16.7			40.0	12.7
	従来通り	100.0	80.0	100.0	83.3	83.3	90.0	80.0	60.0	84.1
	減らす方針						10.0	20.0		3.2
給付の人数	増やす方針		60.0	33.3	50.0	27.8	30.0	40.0	40.0	36.5
	従来通り	100.0	40.0	66.7	50.0	72.2	70.0	60.0	60.0	63.5
	減らす方針									

表 9-5 各大学の方針：給付総額・一人当たり給付額・給付人数の関係（学部レベル）

給付の総額				給付の人数		合計
				増やす方針	従来通り	
増やす方針	一人当たりの給付額	増やす方針	大学数	8		8
			%	40.0%		40.0%
	従来通り	大学数	12		12	
		%	60.0%		60.0%	
合計	大学数	20		20		
	%	100.0%		100.0%		
従来通り	一人当たりの給付額	従来通り	大学数	1	40	41
			%	33.3%	100.0%	95.3%
	減らす方針	大学数	2	0	2	
		%	66.7%	.0%	4.7%	
合計	大学数	3	40	43		
	%	100.0%	100.0%	100.0%		

続いて大学院について見ていく。大学院レベルの授業料減免や大学独自奨学金に関する各大学の方針についても上記設問で大学独自奨学金が「ある」「今後設置予定」と回答した大学に対して今後の方針を尋ねている。図 9-14 はその結果であり、また表 9-6 は大学特性別、表 9-7 は大学規模別にその結果を比較したものである。

まず、給付の基準については全体では「同程度に重視」(43.1%)が最も多いが、学部レベルとは異なり「学力重視」(40.0%)の大学がかなり多いことが特徴である。大学特性別でみると大学院大、旧帝大で特に多く、大学規模別では 10,000 人以上の大学と 3,000 人未満の大学で多くなっている。

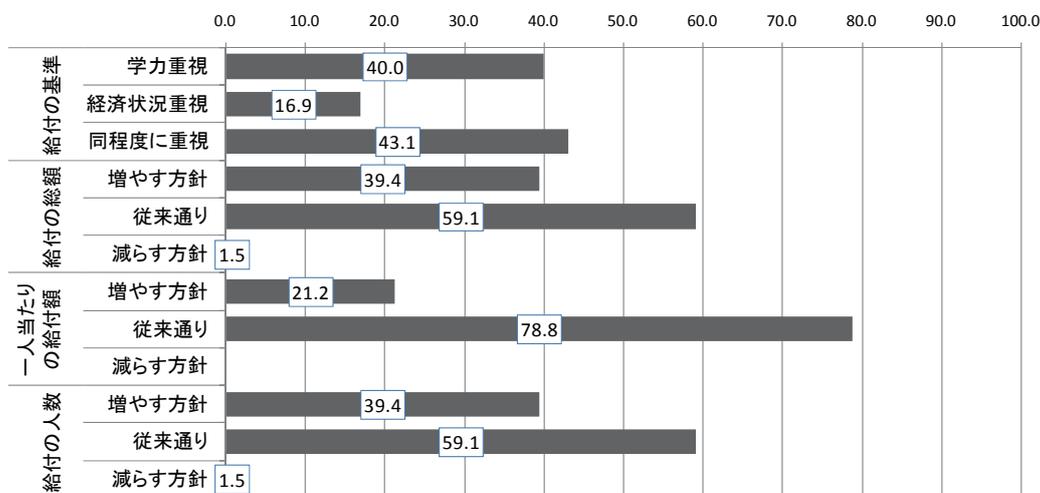
給付の総額は「従来どおり」(59.1%)が約 6 割を占めるが、「増やす方針」(39.4%)の大学も学部レベルより多い。「減らす方針」(1.5%)の大学は旧帝大、学生数 10,000～15,000 人未満の大学に一部存在する。

また、一人当たりの給付額でみると「従来どおり」(78.8%)が非常に高いが、一方で「増やす方針」(21.2%)も約 2 割存在し、学部レベルよりも高い。大学特性では旧帝大、大学院大で多くなっている。

給付の人数については「従来どおり」(59.1%)が多いが、「増やす方針」(39.4%)の大学も約 4 割存在する。「減らす方針」(1.5%)の大学は旧帝大、学生数 10,000～15,000 人未満の大学に見られる。

では、各大学はそれぞれをどう組み合わせて実施する予定なのだろうか。学部レベルと同様に給付の総額、一人当たり給付額、給付人数の 3 つの関係を示したものが表 9-8 である。給付の総額を増やす方針は 26 大学、従来どおりは 39 大学、減らす方針は 1 大学である。増やす方針の大学のうち、一人当たり給付額・給付人数を共に増やす大学が 13 大学であり、これは積極的に制度を拡充していこうとする大学であると言える。残りの 13 大学は一人当たりの給付額は従来どおりとし、給付人数の方を拡充しようとしている。また、給付総額を従来どおりとした 39 大学では、一人当たり給付額・給付人数も全ての大学で従来どおりの方針であった。最後に給付総額を減らす方針の 1 大学では、一人当たり給付額を増やしつつ給付人数は減らす方針を持っていた。これは、制度を縮小しつつ、少ない人数に手厚く支援する方針であると言える。

図 9-14 授業料減免・大学独自奨学金の今後の方針 (大学院レベル)



N=66

表 9-6 授業料減免・大学独自奨学金の今後の方針（大学院レベル・大学特性別）

		旧帝大	教育大	理工大	文科大	医科大	医総大	医無総大	大学院大	合計
給付の基準	学力重視	66.7	50.0	30.0	50.0		36.0	30.0	100.0	40.0
	経済状況重視		16.7	30.0			12.0	40.0		16.9
	同程度に重視	33.3	33.3	40.0	50.0	100.0	52.0	30.0		43.1
給付の総額	増やす方針	50.0	33.3	60.0	25.0	33.3	42.3	11.1	50.0	39.4
	従来通り	33.3	66.7	40.0	75.0	66.7	57.7	88.9	50.0	59.1
	減らす方針	16.7								1.5
一人当たりの給付額	増やす方針	50.0	33.3	10.0		33.3	23.1		50.0	21.2
	従来通り	50.0	66.7	90.0	100.0	66.7	76.9	100.0	50.0	78.8
	減らす方針									
給付の人数	増やす方針	50.0	33.3	60.0	25.0	33.3	42.3	11.1	50.0	39.4
	従来通り	33.3	66.7	40.0	75.0	66.7	57.7	88.9	50.0	59.1
	減らす方針	16.7								1.5

表 9-7 授業料減免・大学独自奨学金の今後の方針（大学院レベル・大学規模別）

		1,000人未 満	1,000～ 2,000人未 満	2,000～ 3,000人未 満	3,000～ 5,000人未 満	5,000～ 8,000人未 満	8,000～ 10,000人未 満	10,000～ 15,000人未 満	15,000人 以上	合計
給付の基準	学力重視	50.0	66.7	57.1	16.7	33.3	30.0	60.0	60.0	40.0
	経済状況重視			14.3	33.3	11.1	40.0			16.9
	同程度に重視	50.0	33.3	28.6	50.0	55.6	30.0	40.0	40.0	43.1
給付の総額	増やす方針		50.0	33.3	50.0	33.3	20.0	66.7	60.0	39.4
	従来通り	100.0	50.0	66.7	50.0	66.7	80.0	16.7	40.0	59.1
	減らす方針							16.7		1.5
一人当たりの給付額	増やす方針		16.7	16.7	16.7	22.2	20.0	33.3	40.0	21.2
	従来通り	100.0	83.3	83.3	83.3	77.8	80.0	66.7	60.0	78.8
	減らす方針									
給付の人数	増やす方針		50.0	33.3	50.0	33.3	20.0	66.7	60.0	39.4
	従来通り	100.0	50.0	66.7	50.0	66.7	80.0	16.7	40.0	59.1
	減らす方針							16.7		1.5

表 9-8 各大学の方針：給付総額・一人当たり給付額・給付人数の関係（大学院レベル）

給付の総額				給付の人数			合計
				増やす方針	従来通り	減らす方針	
増やす方針	一人当たりの給付額	増やす方針	大学数	13			13
			%	50.0%			50.0%
	従来通り	大学数	13			13	
		%	50.0%			50.0%	
合計		大学数	26			26	
		%	100.0%			100.0%	
従来通り	一人当たりの給付額	従来通り	大学数		39		39
			%		100.0%		100.0%
	合計		大学数		39		39
		%		100.0%		100.0%	
減らす方針	一人当たりの給付額	増やす方針	大学数			1	1
			%			100.0%	100.0%
	合計		大学数			1	1
		%			100.0%	100.0%	

以上のように、近年、国立大学の大学独自奨学金は急速に整備されつつあり、今後も拡大していくことが予想される。今回の調査からは、すでに大学独自奨学金を有している大学では今後授業料減免・大学独自奨学金の給付総額・一人当たり給付額・給付人数すべてを拡大しようとしている大学が複数存在することが確認された。また、給付総額が従来どおりであっても、一人当たり給付額を減らして給付人数を増やそうとする大学はごく少数であり、基本的に各大学は給付総額・一人当たり給付額・給付人数を従来どおりのレベルに保ちながら必要な財源を確保し、制度を拡充しようとしていることが明らかとなった。また、学部レベルよりも大学院レベルの授業料減免・独自奨学金の充実に力を入れようとしている大学が多くみられた。

しかし、一方で単科・小規模の大学では独自奨学金の整備があまり進んでいないことも明らかとなった。国立大学全体の約2割にあたる17大学が大学独自奨学金を持っていない。今後、これらの大学では独自奨学金を創設するために寄付金や自己収入の増加、大学運営の効率化による財源の確保等が急務になると考えられる。

## 6. 大学財政指標との関連

図 9-15 交付金依存度と学納金比率

### 交付金依存率【定義式】

(①：【PL】運営費交付金収益－【セグメント情報】附属病院の運営費交付金収益) / (②：【PL】経常収益－【セグメント情報】附属病院の業務収益) × 100

### 学納金比率【定義式】

(①：【PL】授業料収益＋入学金収益＋検定料収益) / (②：【PL】経常収益－附属病院収益) × 100

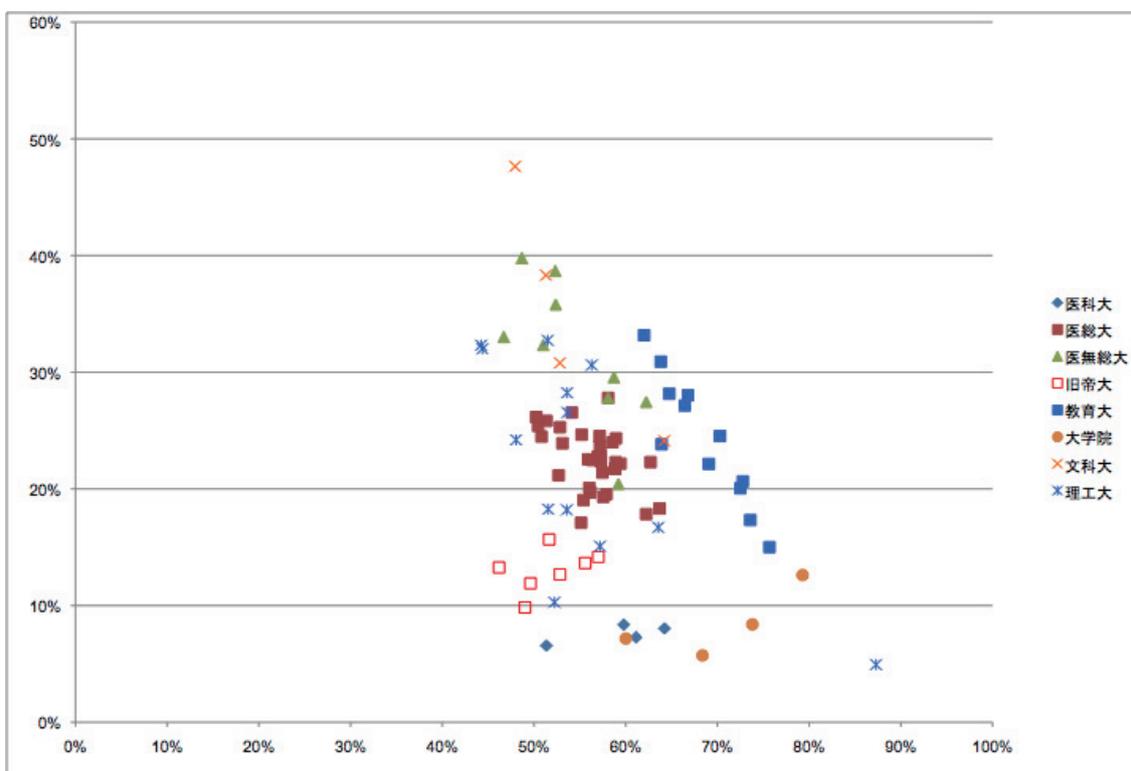


図9-16 外部資金依存度と学納金比率

外部資金依存度【定義式】

(①：【CF】受託研究等収入＋受託事業等収入＋寄附金収入＋【科学研究費補助金の明細】科研費等の直接経費) / (②：【決算報告書】収入計) × 100

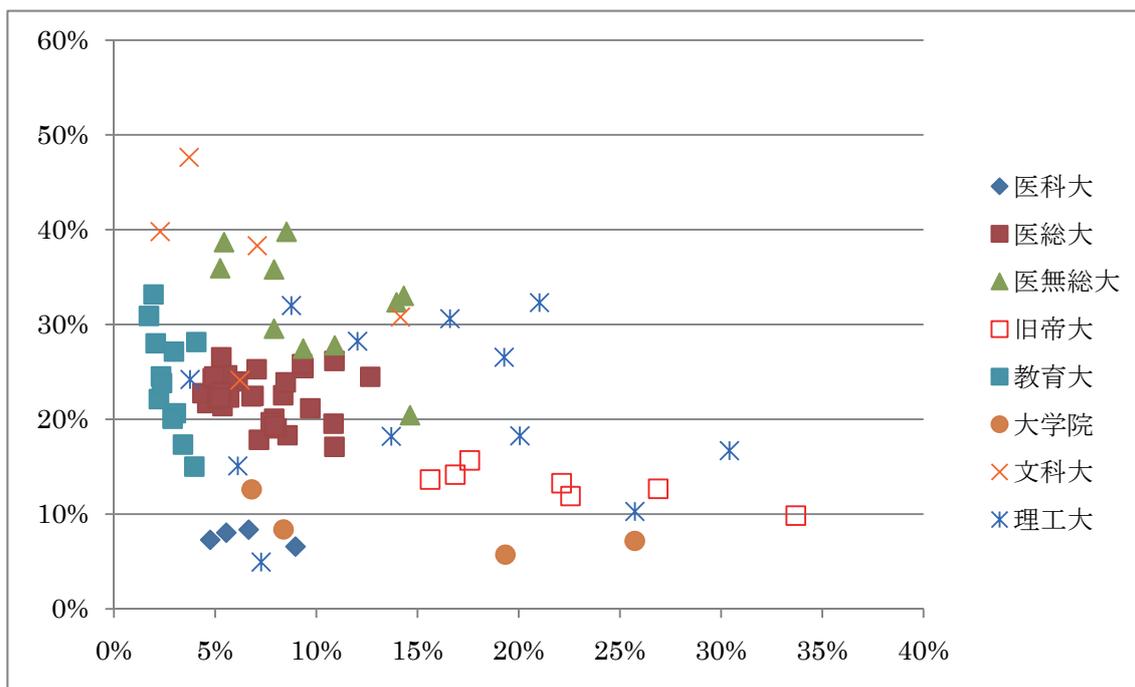
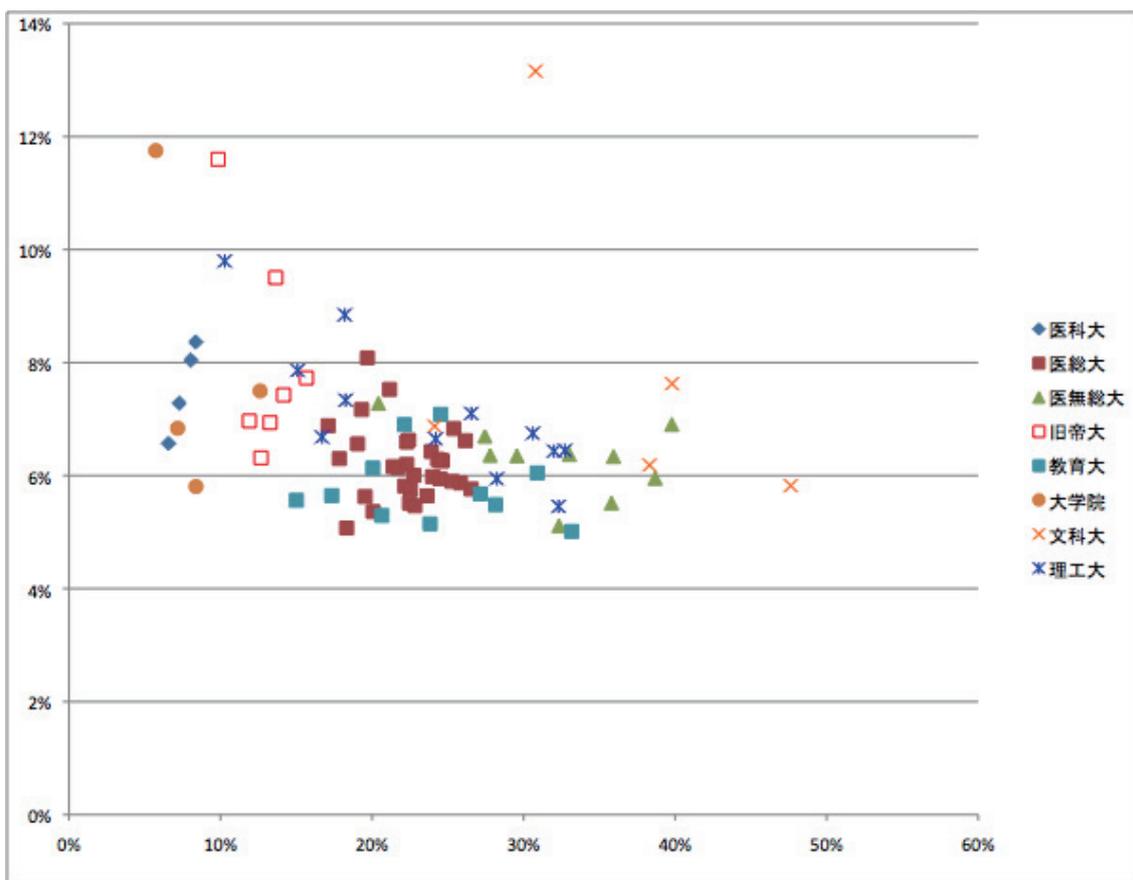


図9-17 学納金比率と奨学金比率

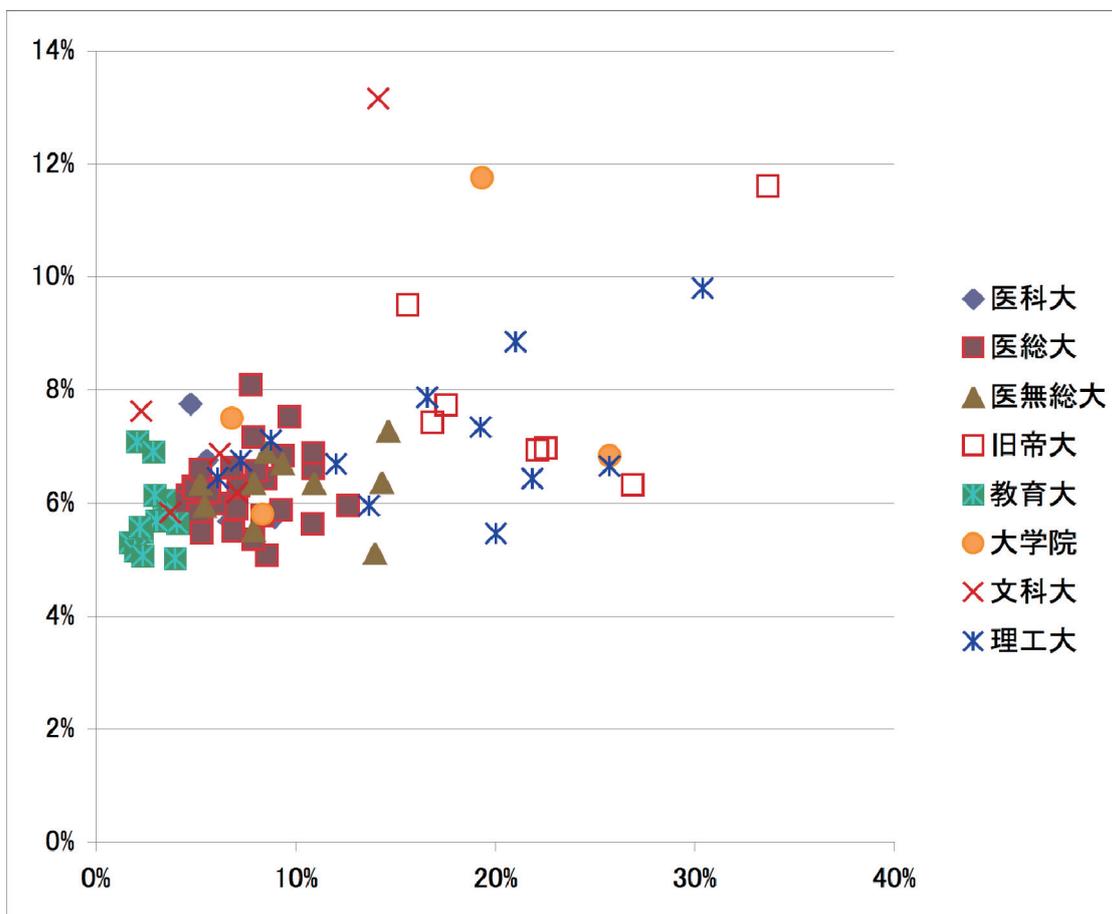
奨学金比率【定義式】

(①：【業務費及び一般管理費の明細】奨学費) / (②：【PL】授業料収益＋入学金収益) × 100



(注) 1 大学を除外 (奨学金比率=38%)

図 9-18 外部資金比率と奨学金比率



## 7. まとめと政策的インプリケーション

- 授業料について法人化後にほとんど分化はみられない
- 授業料免除・大学独自奨学金の受給基準は、学力重視から経済状況重視に変化
- 学納金比率と交付金依存度には弱い関連がある。
- 学納金比率と交付金依存度は、大学類型による差は大きいですが、同じ類型内でも差がある
- 学納金比率は外部資金比率に弱く負に関連しているが、類型別及び個別大学の差も大きい
- 将来、授業料および奨学金にさらなる分化が起きるかどうかは予断を許さない

## 第10章 外部資金と大学経営—法人化による影響—

山本 清（東京大学）

### 1. はじめに

国際的に大学に対する財源措置が科目主義から包括補助主義に、また、投入志向から成果・業績志向に変化している。わが国の国立大学の法人化もこの基調に合致しており、国立学校特別会計で人件費、物件費、旅費などに科目ごとに区分され議決されていた形態から、経常的経費に対する財源措置は国立大学運営費交付金に一本化された。同時に中期目標期間にかかる業務実績の評価結果が次期の運営費交付金に反映されるようになった。さらには、基盤的な財源措置から競争的な財源措置に配分方針が変化しており、運営費交付金の削減の一方で競争的資金の増額が図られてきた<sup>1</sup>。

各国立大学はかかる状況下で教育研究活動の活性化を図り中期目標の達成を目指すから、財務的には競争的資金を獲得しようとする。中期目標や国立大学法人評価の観点にも含まれた<sup>2</sup>ことから、法人あげてその獲得に努力し種々の学内政策も導入されている。たとえば、科学研究費（以下「科研費」という）等に申請しないと教員に配賦する研究費を削減するとか、採択額等に応じて部局への予算配分を変動させるといった誘因的な措置である。しかしながら、こうした措置は本当に効果があるのかに関して客観的な検証がなされていないのが現状である。特定の大学で誘因措置の導入前後で変化したからといってその要因を当該措置に求めるのは、大学を取り巻く外部環境や内部の特定要因の影響もあり合理的でない。

そこで、本章では過去3回の法人化直前・直後及び4年後の調査結果を活用し、外部資金獲得がどのような要因で規定されているか、特に、制度的・構造的な要因と法人化後に各大学で自律的に設定できるようになった戦略と経営方針の影響を特定化することにする。また、戦略的な経営が成功しているか否かについて外部資金獲得という視点から検証する。次節では分析の枠組みとモデル及び理論仮説を提示する。第3節では、外部資金のうち主要な競争的経費であるCOE、GP及び科学研究費並びに交付金の一部であるが競争的な特別教育研究経費の4つの資金について、その特性と法人化以降の変化を整理する。そして、第4節は、統計分析を通じて仮説の検証と分析結果についての考察を行う。最後に、結論と今後の課題について述べる。

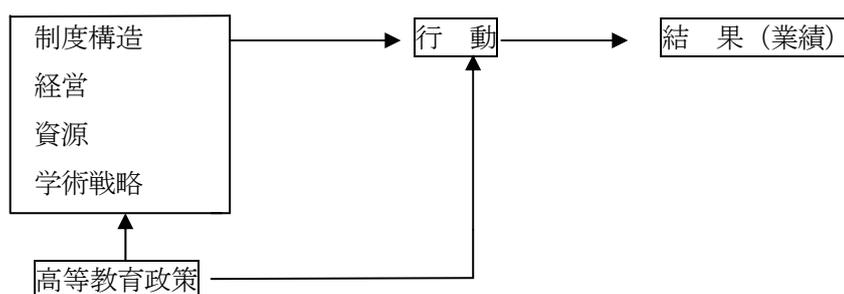
### 2. 分析枠組み

外部資金の獲得は、大学の教育研究活動を維持向上するうえでも不可欠なものとなっており、大学業績や水準の代理指標として使用されることも少なくない。その意味で、どれだけ外部資金を獲得するかは、大学の業績尺度の一部であり、業績を規定する要因を分析する手法を援用できる。大学は基本的には公的組織または非営利組織であり、これら組織の業績を規定する理論的・実証的研究に関する蓄積は少なくない。これらに直接の要因に焦点をおくアプローチと分析の観点に焦点をおくアプローチに区分される。前者は制度的・構造的な要因、経営的要因、資源的要因、政策的要因及び市場（外部環境）要因が代表的なものである。ただし、これら全要素を考慮するタイ

ブ(Boyne, 2003; Hill and Lynn, 2005)から、経営に焦点をおくタイプ(O' Toole, 2000; Meier et al., 2006)、あるいは制度的・構造的側面やガバナンスに焦点をおくもの(Pandey and Moynihan, 2006)など種々である。また、後者は、経済学的(合理的)説明、政治学的(権力的)説明及び制度・文化的説明に細分されるが、これには3つの観点を総合するものから、特定の観点を強調するものがある。換言すれば依拠する理論を経済学、政治学及び社会学のいずれに求めるか、複合型かである。高等教育の分野でも、大学業績をランキング等で代理し、これを大学特性やガバナンス及び資源で説明するもの(たとえば、Aghion et al., 2007)があり、複合型の一つと考えることができる。

本稿でも基本的に要因及び観点とも複合型とみなす概念モデルを使用することにする。ただし、(国立)大学が政府組織及び企業組織と異なる自律性・自主性を勘案し、大学をとりまく環境を企業のように市場競争ととらまえず、また、政府内の組織でないため制度的な官僚統制・規制とみなさず、政策から影響を受ける活動主体と考える(図10-1参照)。

図10-1 概念モデル



具体的には個々の大学がおかれている制度・構造、経営方針、保有資源、学術戦略によって大学の行動が決定され、そこに国の高等教育政策が影響を与えているとみなす。そして、大学行動の結果として業績が生まれると考える。ここで制度・構造は国立大学法人になる前の歴史的経緯によって決定されていることは先行研究(吉田, 2002)が示すとおりであるが、法人化は経営・戦略について国立大学法人法及び中期目標の枠内で大学の裁量範囲が増加しており、また、資源の内部配分及び今回の分析対象にある外部資金は、従前は国庫にいったん納入されたが法人化以降はすべて大学の自己収入になり、活動水準に直接影響することを踏まえたものである。

上記モデルから、まず、同等の研究能力・水準にあっても大学が外部資金獲得に向けられる時間及び労力が十分あるか否かが重要である。研究申請や計画書作成に時間を要するし、書き方や申請分野などについて適切な助言をする組織があれば採択率も向上すると想定される。時間的及び資源的なスラックが外部資金獲得にプラスの効果を持つとみなされる。したがって、次の2つの仮説が導かれる。

仮説1：研究に割く時間が増加するほど、外部資金の獲得可能性は高まる。

仮説2：研究支援スタッフが充実するほど外部資金の獲得は増加する。

また、時間・人的要素以外に大学の制度的構造から財源措置においても大学特性に応じて違いがみられる。明らかに財源措置が相対的に良い大学は基盤的な研究資金も多いから、その条件を生かした研究計画を策定できる利点があるし、特に競争的資金の相当部分は医学関係によって占められている注。このことは、大学単位の獲得においても医学部（同じ意味だが附属病院）を有する大学が本来的に有利な位置にいることを示している。かかる観点から、次の2仮説を提示できる。

*仮説3：基盤的な研究資源が相対的に豊かな大学ほど外部資金獲得の可能性は高い。*

*仮説4：附属病院を有したり附置研究所を擁する大学ほど外部資金の獲得可能性が高くなる。*

一方、法人化は前記したように法人制度の枠内で大学側の学術戦略及び経営方針に弾力性を保証するから、学内資源配分や経営戦略が外部資金獲得に効果的に動員されることになる。前述したように政府においても学長を中心にしたリーダーシップにより戦略的な資源配分や外部資金獲得への誘因制度を肯定的に評価しているところである。これは、経済合理性に基礎をおく経営的手法の応用（外発的動機づけ理論）、逆にいえば誘因によってかえって動機づけが低下するという見解（Deci, 1971）を取らないと解され、次のような仮説を導くことができる。

*仮説5：学内資源配分で重点・戦略的経費を増額したり研究経費を重視している大学ほど外部資金の獲得可能性は高い。*

*仮説6：外部資金獲得に向けた努力や結果に対して金銭的誘因を設けている大学ほど外部資金獲得の可能性が高い。*

また、外部資金間の優先順位と努力の配分の最適化から、教員の人的能力・資源を資金の種別特性に応じて合理的に配分し、大学特性に応じた資金をなるべく多く獲得しようとすると考えられる。このため、次の仮説が生まれる。

*仮説7：各大学は自己のおかれている環境及び内部資源を分析し、最も適合した資金を多く獲得できるように獲得努力を配分する。*

### 3. 外部資金の推移

外部資金として科研費、COE、GP 及び交付金のうち特別教育研究経費を調査では継続して追跡しているため、これら資金の性格と変化について検討してみる。これら4種類の資金は法人化初年度の平成16年度以降、平成21年度まで順調に増加しており、特別教育研究経費を除いた運営費交付金が12,338億円から11,198億円と約1割減少しているのと対照的である。しかしながら、科研費は基本的に研究者のプロジェクト研究に対する補助であるのに対し、COEやGP及び特別教育研究経費は大学単位あるいは大学の組織的活動単位の活動を支援するものである。また、これら資金は特別教育研究経費を除き、国公立を問わない競争的資金である点に共通点をもつ。

ただし、資金の特性は4種類で異なり、1件あたりの金額の多寡以外にどのくらいの率で採択されるかの競争性・選抜性とどの程度採択が集中しているかの集中度で区分する。すると、法人化時には科研費は競争性が大き集中度は低、特別教育研究経費は競争性が並みで集中度も並み、COEは競争性が大き集中度も大、GPは競争性が低で集中度が並みであったと判断される(表10-1参照)。その意味でそれぞれ異なる政策意図に対応した資金配分決定がなされていたといえる。しかしながら、法人化以降の予算編成あるいは申請者の行動の変化もあり、4種類の性格も微妙に変化している。科研費については、競争性が強まり、集中度も高くなっていて、選抜性は厳しいが多くの大学研究者に配分されるという状況が変化してきている。これは、申請率の向上を各国立大学が図っている行動と照らして考えれば、採択率は低下して競争性が強まることは自然な傾向であるものの特定大学に集中することは相反することになる。また、特別教育研究経費については法人化前の概算要求事項と比較すると、競争性も集中度も低下しているといえる。もっとも概算要求は基本的に永続的の措置であるのに対し、特別教育研究経費は時限措置であるので単純な比較は危険であろう。一方、法人化の直前から開始されたCOEとGPについては、COEは競争性が幾分低下したものの集中度は変化がなく、また、GPについては競争性がかえって高まり集中度も低下している。COEの申請資格が限定されること及び運営費交付金が減少していることを受けて、GPの応募を増やしている国立大学が相当するあることをうかがわせる。

表10-1 資金特性の変化

費目	採択率(競争性・選抜性)	変動係数(集中度)
科研費 (H15)	0.248	0.363
科研費 (H17)	0.244	0.404
科研費 (H20)	0.209	0.436
概算要求 (H15)	0.333	0.804
特別教育研究経費 (H17)	0.361	0.606
特別教育研究経費 (H20)	0.421	0.588
COE (H17)	0.196	1.177
COE (H20)	0.223	1.154
GP (H17)	0.595	0.705
GP (H20)	0.339	0.562

\*: 大学ごとの単純平均

実際、大学特性<sup>2</sup>別に4種類の資金の採択率の変化を追うと特性ごとの違いが明確になる。科研費については、全体的に採択率が低下傾向にあるなかで旧帝大に属する大学群は比較的安定的な状況になっている(表10-2参照)。また、COE、GP及び特別教育研究経費については、大学群について採択率を算定すると、いずれの資金においても概ね採択率の増加がみられる(表10-3参照)。このことと、大学ごとの平均値としての採択率が増加あるいは減少していることを照らし合わせると、

大学群内での差が拡大していることを示している。つまり、同じ大学特性にあっても大学のとる戦略や経営方針が影響して特定の資金への重点化が生じているとみなされる。このため、次節ではこうした差異がどのような要因によりもたらされているかを大学単位に焦点をおいて分析することにする。

表 10-2 科研費の採択率の変化

大学特性	H15	H17	H20	H20－H15
旧帝大	0.290	0.301	0.298	0.008
教育大	0.269	0.262	0.203	- 0.066
理工大	0.241	0.236	0.218	- 0.023
文科大	0.349	0.305	0.442	0.093
医科大	0.197	0.201	0.178	- 0.019
医総大	0.224	0.216	0.183	- 0.041
医無総大	0.304	0.283	0.187	- 0.117
大学院大	0.312	0.359	0.288	- 0.024
計	0.248	0.244	0.225	- 0.023

注：各大学特性に属する大学をプールして採択件数/申請件数で算定したもの。表 10-3 も同じ。

表 10-3 科研費以外の採択率の変化

大学特性	COE(H17)	COE(H20)	ΔCOE	GP(H17)	GP(H20)	ΔGP	SP(H17)	SP(H20)	ΔSP
旧帝大	0.473	0.453	- 0.020	0.478	0.510	0.032	0.421	0.417	- 0.004
教育大	0	0	0	0.337	0.348	0.011	0.203	0.509	0.306
理工大	0.256	0.292	0.036	0.243	0.307	0.064	0.434	0.300	- 0.134
文科大	0.300	0.346	0.046	0.361	0.491	0.130	0.308	0.458	0.150
医科大	0.100	0.250	0.150	0.200	0.387	0.187	0.200	0.313	0.113
医総大	0.149	0.166	0.017	0.371	0.353	- 0.018	0.301	0.399	0.098
医無総大	0.123	0.210	0.087	0.200	0.311	0.111	0.279	0.475	0.196
大学院大	0.364	0.194	- 0.170	0.556	0.417	- 0.139	0.263	0.529	0.266
計	0.269	0.296	0.027	0.359	0.381	0.022	0.323	0.407	0.084

注：SP は特別教育研究経費の略である。また、Δは平成 20 年度と 17 年度の採択率の差である。

#### 4. 外部資金の規定要因と考察

第 2 節で示した概念モデルにしたがい分析を行うが、分析に際して変数の操作化が必要である。まず、従属変数たる業績は、この場合は外部資金の採択率で代理する。もちろん、資金の獲得額を採用することも可能であるが、少数でも大型の資金を獲得するとバイアスが生じ、要因との関係を

乱す可能性があり、今回は使用しない。また、ある時点のクロス・セクションデータでは因果関係的な分析ができないため、従属変数の採択率については前回の平成17年度と今回の平成20年度の変化率を用いた分析も行うこととした。

次に要因たる独立変数（被説明変数）は、制度・構造として時間的要素たる①学生/教員、人的支援要素たる②職員（附属病院職員を除く）/教員、資源的要素として③教員当たり基盤的研究経費、④特定運営費交付金/標準運営費交付金注、大学特性として⑤旧帝大（1）か否（0）か及び⑥附属病院を有する大学（1）か否（0）か、経営要素として⑦学内資源配分で教育経費と研究経費のいずれを重視しているか（教育経費をより重視＝1、どちらでもない＝0、研究経費をより重視＝-1）並びに部局配分経費を競争的資金の⑧申請又は⑨獲得とどの程度結び付けているか（関連づけている＝3、今後関連付ける予定＝2、関連付ける予定がない＝1）、戦略要素として⑩全学的な重点的・戦略的経費を（平成17年度と比較して）どの程度増加させているか（大きく増加＝5、やや増加＝4、どちらともいえない＝3、やや減少＝2、大きく減少＝1）を使用した。このうち、①及び②は大学特性であると同時に資源的要素も構成しているもので、③及び④と並び歴史的経緯に依存する程度が大きいとされる。また、概念モデルで大学の行動に影響を与える高等教育政策は、大学構造を規定するものとして①から⑥に反映されている他、外部資金獲得への誘因措置の優良事例としての紹介として⑧及び⑨に含まれているとみなせる。なお、①から③は公表されている業務実績報告書等から、④、⑦から⑩は今回の理事担当アンケート調査の結果を変数化して使用している。

以上のような操作化のうえ回帰分析した結果は表10-4のとおりであり、表に示されていないCOE、GP及び特別教育研究経費の採択率の変化については回帰式が統計的に有意なものとならなかったため結果を記載していない。なお、表の想定符号は概念モデル及び理論仮説から導かれる要因と結果の関係であり、プラスは採択率を高めマイナスは低下させる効果を示す。

表10-4から明らかのように全体的に制度・構造というよりは経営や戦略要因が有意な影響を与えているといえる。仮説ごとに見ていくと、仮説1に関しては学生/教員の値が大きくなるほど教員の教育負担が増え研究申請や研究活動に割く時間は減少し結果として採択率も低下すると想定されたが、いずれの資金においてもその変化についても有意な効果は認められない。次に仮説2については支援スタッフの充実が採択率を高めるというものであるが、特別教育研究経費を除き有意な影響を与えていない。また、特別教育研究経費では想定符号と逆であり、支援スタッフが多いほど採択が低下している。これは、特別教育研究経費は国立大学セクター内部での競争的資金であるがむしろ支援的機能を補完する機能を発揮しているのかもしれないと推定させる。したがって、仮説1と2は棄却される。

一方、仮説3の資源が果たすプラスの効果については、特定運営費交付金の標準運営費交付金の占める割合はいずれの場合にもプラスでCOEとGPを除き有意な効果を示している。ただし、教員当たり基盤的研究経費については科研費採択率の変化に関してのみ有意であるが、符号は想定と逆であり、基盤的研究経費が低いほど採択率の向上につながっていることを示している。一見すると矛盾しているように見えるが、前回の報告書（山本，2006:206）でも示したように外部資金獲得と基

盤的研究経費にはマイナスの関係があり、少なくなる研究経費の配分を補うために外部資金獲得に向かっているとみなすのが妥当である。他方、仮説4の大学特性が採択率に影響しているという点は、附属病院ダミー及び旧帝大ダミーのうち附属病院は有意な効果はないが、旧帝大については科研費採択率の変化にプラスの有意な効果が確認できる。したがって、仮説3と4については部分的に支持される。

また、法人化により資源管理についてリーダーシップの発揮や戦略的配分の領域が拡大し、民間的な経営手法も適用されるようになった。仮説5では重点的・戦略的経費を増加したり研究経費をより重視する大学は外部資金獲得に有利になるとみなしているが、統計的に有意なものは科研費採択率の変化に関してのみで符号条件も一致している。一方、仮説6の経営手法としての獲得にかかる努力や成果に誘因を与える制度は、申請では部局配分予算と関連付けるほど科研費及びGPの採択率に有意なマイナスの効果を示していて、また、獲得との関連付けはいずれの場合にも有意な効果を与えていない。このため、仮説5は部分的に支持され、仮説6は棄却された。

さらに、仮説7については各大学の制度・構造的な制約を踏まえ自己の裁量を発揮できる戦略と経営手法で外部資金獲得にむけて最適な選択がなされるとしている。これを検証するため、各大学の制度・行動を踏まえた分類基準である大学特性別に獲得に向けた直接的な人的資源の投入（インプット）と獲得（アウトプット）を国立大学セクターに占めるそれぞれの割合で代表させて比較する（表10-5参照）。すると、獲得努力たる申請の全体に占める割合より採択の占める割合が上回っている状態（成功）は、文科大が比較的良好な結果を残しているものの多くは「失敗」に陥っていて、今後優先順位や重点化を行った外部資金獲得をしていく必要性（可能性）を示唆している。たとえば、旧帝大は科研費及びCOEについて教員比率(0.3017)を上回る人的投入(それぞれ0.3607及び0.3795)をし、それぞれ全体平均(0.225及び0.296)を上回る採択率(0.298及び0.453)を得て「成功」しているが、他方、教育大はGP及び特別教育研究経費について同様に教員比率(0.0581)を上回る人的投入(0.0796及び0.0752)をしているものの、GPでは0.348と平均(0.380)を下回り、特別教育研究経費では0.509と平均(0.407)を上回っていて「失敗」と「成功」に分かれていることがわかる。

なお、科研費採択率の変化で教員当たり基盤的教育経費の標準偏回帰係数が-0.8274と大きい、残りの有意な係数を合わせるとほぼ相殺する値となる<sup>3</sup>。つまり、このことは教員当たり研究経費が少ない地方国立大学で教育に力をいれている大学が、旧帝大などの制度的・構造的な要因や特性において劣っている条件をようやく獲得努力で埋め合わせているといえるし、元々の差異をなくすことが困難な側面を暗示している。

表 10-4. 回帰分析の結果

独立変数	想定符号	科研費採択	COE 採択	GP 採択	特別教育採択	科研費採択の変化
学生/教員	-	0.0688 (0.5640)	-0.2053 (1.4356)	-0.2200 (1.6589)	0.1707 (1.1642)	-0.0970 (1.0524)
教員当たり研究経費	+	-0.1161 (0.8448)	-0.0129 (0.0823)	0.0355 (0.2402)	-0.1659 (0.8329)	-0.8274*** (7.9734)
職員/教員	+	-0.0730 (0.5410)	0.1396 (0.9498)	0.0252 (0.1711)	-0.2795* (1.9520)	-0.1449 (1.4215)
附属病院の有無	+	-0.1835 (1.2777)	-0.1135 (0.7002)	-0.1291 (0.8341)	0.1262 (0.8054)	0.1772 (1.6341)
大学特性	+	0.2205 (1.4793)	0.2537 (1.4522)	0.2090 (1.3252)	-0.0833 (0.4799)	0.2314** (2.0562)
特定交付金/標準交付金	+	0.3536** (2.4812)	0.0374 (0.2223)	0.0023 (0.0154)	0.3223** (2.0274)	0.3033*** (2.8175)
教育対研究	-	-0.0059 (0.0539)	-0.1470 (1.1749)	-0.0440 (0.3833)	0.0263 (0.2120)	-0.1761** (2.1294)
配分の申請との連動	+	-0.2262* (1.6703)	-0.2198 (1.4031)	-0.3835*** (2.7039)	0.0177 (0.1173)	-0.0842 (0.8231)
配分の獲得との連動	+	-0.0148 (0.1037)	0.1361 (0.8192)	0.1846 (1.2460)	0.0260 (0.1649)	0.0609 (0.5656)
重点・戦略経費の充実	+	0.0983 (0.8271)	-0.0034 (0.0241)	0.0832 (0.6639)	-0.0597 (0.4533)	0.2056** (2.2920)
修正済決定係数		0.2118	0.0959	0.1455	0.0652	0.5505
F 値		3.0147***	1.6789	2.2431**	1.5161	10.1837***
N		76	65	74	75	76

注 1 : 括弧内の数は t 値。

2 : 係数は標準偏回帰係数。

3 : \*p<0.10, \*\*p<0.05, \*\*\*p<0.01

表 10-5 資源の投入と成果（資源獲得）

平成 20 年度分

大学特性	教員比率	科研費		COE		GP		特別教育研究経費	
		申請	採択率	申請	採択率	申請	採択率	申請	採択率
旧帝大	0.3017	0.3607 (1.1955)	0.298	0.3795 (1.2578)	0.453	0.2002 (0.6635)	0.510	0.1992 (0.6602)	0.421
教育大	0.0581	0.0175 (0.3012)	0.203	0.0038 (0.0654)	0	0.0796 (1.3700)	0.348	0.0752 (1.2943)	0.509
理工大	0.0624	0.0696 (1.1153)	0.218	0.1005 (1.6105)	0.292	0.0824 (1.3205)	0.307	0.1055 (1.6907)	0.300
文科大	0.0194	0.0092 (0.4742)	0.442	0.0246 (1.2680)	0.346	0.0197 (1.0154)	0.491	0.0316 (1.6288)	0.458
医科大	0.0224	0.0325 (1.4508)	0.178	0.0152 (0.6785)	0.250	0.0214 (0.9553)	0.387	0.0402 (1.8839)	0.313
医総大	0.4554	0.4469 (0.9813)	0.183	0.3880 (0.8519)	0.166	0.5034 (1.1054)	0.353	0.4459 (0.9791)	0.399
医無総大	0.0739	0.0546 (0.7388)	0.187	0.0588 (0.7956)	0.210	0.0845 (1.1434)	0.311	0.0778 (1.0527)	0.475
大学院大	0.0064	0.0086 (0.7441)	0.288	0.0294 (4.5937)	0.194	0.0083 (1.2968)	0.417	0.0244 (3.5000)	0.529
計	1.000	1.000	0.225	1.000	0.296	1.000	0.380	1.000	0.407

注：\*申請総数に占める割合、また、網かけ部分は、保有資源（教員）の重点投入（申請全体に占める割合が教員の割合より高いこと）をし、全体平均の採択率以上のものをさす。

## 5. 結論

本章では外部資金獲得行動に法人化による経営自律性の向上や戦略的な資源配分がどのような影響を与えているか、また、民間的経営手法の適用とされる誘因制度や法人戦略と資源配分の連動が外部資金獲得に効果的か否かについて法人化前の平成 15 年度と後の平成 17 及び 20 年度のデータを利用して分析した。その結果、国の高等教育政策の影響は国立大学の外部資金獲得行動に大きな影響を与えており、対象とした科研費、COE、GP 及び特別教育研究経費については同じ競争的資金に区分されるものの、競争性・選抜性と集中度の 2 つの尺度で法人化前後の推移は異なることが示された。特に科研費については COE などと異なり、すべての国立大学に申請資格があることから、政府による外部資金獲得奨励もあり申請は科研費予算増を上回る水準で増加した。したがって、結果的に採択率は低下し、選抜性は一層高まっている。学内予算での戦略的配分や外部資金獲得への誘

因制度がどの程度機能するか及び個々の国立大学の法人化以前の歴史的構造が経営自律性向上という法人化のインパクトに比して圧倒的に大きいかどうかについては、理論的仮説とかなり異なった結論を見出した。学内での重点的・戦略的資源配分を増加している大学ほど科研費採択の伸び（平成17年度に対する平成20年度）にプラスの効果を与えている点では整合的であったが、外部資金獲得に対して経済的な誘因を与えることは努力たる申請及びその結果たる採択とも外部資金の採択率増加には有意な影響を与えず、むしろ、科研費及びGPの採択率（平成20年度）にはマイナスの有意な効果を示している。したがって、現在の経済的誘因制度はほとんど効果がないか、逆効果の可能性も否定できないということになる。さらに、大学の歴史的構造とも密接な関係がある「教員当たり基盤的研究経費」が少ない大学ほど科研費採択率は有意に増加していて、競争的な科研費が基盤的研究経費の代替の効果を担っていることが明らかになった。さらに、各大学ではかかる高等教育政策の変化及び大学側の対応を踏まえた外部資金獲得の方針を策定することになるが、獲得に向けた人的投入の力点は既に大学特性に応じて異なっていることが示された。同時に、重点的な人的投入が必ずしも見合う成果（採択）をもたらしていない大学群も存在することも明らかになった。

以上の分析結果は、基盤的経費と競争的経費の比重や絶対額の水準の在り方において競争的経費の比重を増やすだけでは本来の研究活性化に結びつかないこと、また、誘因制度も企業のように業績向上（この場合は外部資金獲得）に必ずしも作用しないことを示している。法人制度の見直しに際しても、政策の目的と手段の関係について再度いかなる理論に基づいているか及びその理論が実証的に確認されているかを検証することが肝要である。

### <注>

1. 基盤的経費の比重は、高等教育全体で法人化初年度の平成16年度75.7%から平成21年度には71.0%に低下している。
2. 旧帝大、教育大、文科大、理工大、医科大、医総大、医無総大及び大学院大の8分類であり、詳細は国立大学財務・経営センター刊行の『国立大学の財務』参照のこと。
3. それぞれの標準偏回帰係数は大学特性0.2314、特定交付金/標準交付金0.3033、教育対研究-0.1761（研究重視の場合には符号逆転）、重点戦略経費の充実0.2056であり、単純合計は0.9164となる。

### <参考文献>

- Aghion, P., M. Dewatripont, C. Hoxby, A. Mas-Colell and A. Sapir (2007). "Why Reform Europe's Universities?", *Bruegel Policy Brief*, 2007/04, pp.1-8.
- Boyne, G.A. (2003). "Sources of Public Service Improvement: A Critical Review and Research Agenda", *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol.13, pp.367-394.
- Deci, E.L. (1971). "Effects of Externally Mediated Rewards on Intrinsic Motivation", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.18, pp.105-115.
- Hill, C.J. and Lynn, L.E. Jr. (2005). "Is Hierarchical Governance in Decline? Evidence from Empirical Research", *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol.15, pp.173-195.

Meier, K. J., L. J. O’Toole and Y. Lu (2006). “All that Glitters is not Gold: Disaggregating networks and the impact on performance” in G.A. Boyne et al. (eds.). *Public Service Performance*, Cambridge University Press.

O’Toole, L. J. Jr. (2000). “Different Public Management? Implications of Structural Context in Hierarchies and Networks” in J. Brudley, L. J. O’Toole, Jr. and H.G. Rainey (eds.). *Advancing Public Management: New Developments in Theory, Methods and Practice*. Georgetown University Press.

Pandey, S.K. and D. Moynihan (2006). Bureaucratic Red Tape and Organizational Performance: Testing the Moderating Role of Culture and Political Support” in G.A. Boyne et al. (eds.). *Public Service Performance*, Cambridge University Press.

山本清(2006)「資金配分と大学の戦略」『国立大学法人化後の財務・経営に関する研究』国立大学財務・経営センター研究報告第10号, pp.199-208.

吉田文(2002)「国立大学の諸類型」『国立大学の構造分化と地域交流』国立学校財務センター研究報告第6号, pp.183-193.

## 第11章 間接経費・寄附金等の裁量度の高い資金の受入れ状況

小林信一（筑波大学）

### 1. 分析の目的

本分析は、国立大学の財政における外部資金とオーバーヘッドについて検討するものである。ただし、外部資金そのものについては種々の分析が行われているので、ここでは外部資金の受入れに伴う間接経費や、外部資金のうちの寄附金に焦点を当てる。これらの資金は、例えば運営費交付金が政府によって算定、配分されているのや、競争的資金がプログラムが指定する特定の目的のために使用されることを前提としているのとは異なり、大学自身による裁量的使用が可能な資金である。

技術開発にとどまらず、サービスの革新、組織の革新などを含む幅広い概念としてのイノベーションのためには、言うまでもなく資金が必要である。シオンペータは、投資家の資金提供を受けて起業家が成し遂げるイノベーションと、大企業が内部留保を使って研究開発をすることで実現するイノベーションの2種類のイノベーションを示した。いずれの場合にも、イノベーションのためには、ルーティーンのためではない資金の投下が必要であることを示している。裁量度の高い資金は、大学の経常的活動ではなく、将来に備えた大学のイノベーションのために用いることができる貴重な資金だということになる。

もちろん、国立大学には、会計制度上、私企業のような内部留保は存在しない（国立大学法人等の目的積立金は、その性格やルールが明確でなく、企業における準備金や積立金などと同一視することは困難であり、また減価償却引当金などの扱いも大きく異なっている）。私立大学のような基金もない。また、私企業のような資金借入れも困難であるし、大学はベンチャー企業ではないので将来の株式公開による利得を期待したエンジェルからの投資も期待できない。とはいえ、国立大学も、将来にわたって意味ある社会的存在としてあり続けるためには、大学のイノベーションが必要である。その場合に、国立大学が原資として期待できるのは、間接経費収入、寄附金などの裁量度の高い資金である。もちろん、政府の競争的研究資金等の間接経費の場合、ルール上は単年度で資金を回していかなければならないので、自転車操業的な投資となり、内部留保とは本質的に性格が異なる。したがって、エンジェルからの投資や内部留保に“準ずる”資金として裁量度の高い資金を分析して行くことになる。

これまでも、国立大学財務経営センターのプロジェクトによって、国立大学の財務分析が行われてきた。間接経費に関しては、阿曾沼・濱中・両角（2005）が法人化直後の間接経費の実態について分析している。当時は第2期『科学技術基本計画』で打ち出された「科学技術システム改革」の方針に基づいて、政府の競争的研究資金における間接経費制度が本格的に導入され始めた時期である。そのため、今日と比べると間接経費総額の規模も小さかったこともあり、実態を詳細に分析するには至っていないものの、間接経費の使途に関する制約や学内配分が将来的に課題となりうることを指摘している。この指摘は今日においても当てはまる。

天野は国立大学の法人化の前後の財務・財政等に関して包括的に検討し、その中で間接経費や寄

付金についても言及している。「法人化前夜」の分析においては、法人化に先行して始まった間接経費制度の導入が、大学が組織として外部資金獲得に努力する誘因の一つとなったことを指摘している（天野 2005）。法人化直後の分析においては、大学の一般的財源として、間接経費や共同研究費・受託研究費のオーバーヘッド（論文中では、間接経費と記されている）の重要性が増していることを指摘している（天野 2007）。もっとも、天野は間接経費が「大学が研究以外の活動にあてることの可能な、一般的な財源としての重要性も増しつつある」と述べたものの、政府の競争的研究資金の間接経費については、阿曾沼・濱中・両角（2005）が論じたとおり、用途の制限が厳しいため、また国立大学法人会計の特性の点からも、「研究以外の活動にあてることの可能な、一般的な財源」とはなりにくいとするのが、制度上は正しい。しかし、会計上のやり繰りは可能であり、現実的には一定程度の裁量的な財源となりうるというのも間違いではない。なお、天野は寄付についても言及している。研究費以外の収入源として着目する大学が半数あること、今後の収入源として期待する大学も少なくはないものの、現実には主要財源とはなりえないという見通しを述べている。

このように間接経費や寄附金が真にイノベーションを支える資金たりうるとはいいがたい面もある。しかし、間接経費制度が本格導入されてからの時間も経ち、また国立大学の寄附金獲得努力も次第に進んでおり、結果として、裁量度の高い資金として一定の規模を持つようになってきたのも事実である。はたして、国立大学は裁量度の高い資金をどの程度確保できているのだろうか。他大学と比べた相対的規模はどうか、大学間のバラツキはどうか。しばしば、米国や英国と比べて、競争的資金が極端に少数の大学に集中していることが指摘されているが、裁量度の高い資金についても、そのような傾向が見られるのだろうか。そうだとすれば、大学改革は一部の有力大学だけに任せればよいという実態になっているということだろうか。まずは、これらのファクトを明らかにしたいというのが、本分析の意図である。

## 2. 使用するデータについて

### 2-1 データソース

本分析で利用するデータは以下のとおりである。

(a) 「国立大学法人の経営財務の実態に関する全国調査」(財務担当理事向けアンケート)のうち「問25 間接経費とオーバーヘッド」

- ・問 25 では、平成 20（2008）年度の科学研究費補助金、文部科学省が所管する他の競争的資金、他省庁が所管する競争的資金、民間等との共同研究・受託研究の間接経費の経費率、金額、学内配分比率（本部、部局、獲得者）、および平成 20（2008）年度の寄附金、科学研究費補助金、民間等との共同研究・受託研究、その他のオーバーヘッドの経費率、金額、学内配分比率（本部、部局）を質問している。
- ・回答データを吟味したところ、これらのうち経費率は誤答と判断される回答も多く利用するのは困難であると判断した。
- ・オーバーヘッドは、経費の一種であるので分析対象とはしない。
- ・「民間等との共同研究・受託研究」の中には、政府の競争的資金の一部が混入している可能性があるため、「民間等との共同研究・受託研究」の間接経費は分析では利用しないこととする。
- ・科学研究費補助金、文部科学省が所管する他の競争的資金、他省庁が所管する競争的資金の間接経費の合計を「競争的資金の間接経費の合計」として扱う。
- ・調査設計上、附属病院に関するデータは除くことになっているが、附属病院を含むデータを回答している可能性が高いと推測される。検証できないが、大学全体のデータであるとみなして分析する。

(b) 国立大学財務・経営センター・データベース（財務諸表）

- ・各大学の財政規模の指標として、運営費交付金、業務費、一般管理費、産学連携・寄附金事業費（いずれも予算額）。
- ・科学研究費補助金の明細（直接経費・間接経費の当期受入額、分担研究者分を含む）。
- ・寄附金の明細（寄附金の当期受入額）。
- ・財務収益（受取利息、有価証券利息）。

(c) 「国立大学法人等の科学技術関係活動に関する調査結果（平成 20 事業年度）」（総合科学技術会議）（参考値）

- ・競争的資金の種別が詳細であるが、競争的資金の合計額は不明。間接経費は不明。決算額ではなさそうである。
- ・教員数、寄附金収入データあり。
- ・参考値として用いる。

(d) 文部科学省発表の科学研究費補助金データ（参考値）

- ・大学別の直接経費、間接経費データが公表されている。
- ・ただし、これは年度当初の配分額であり、かつ研究代表者の所属機関別に集計されているので、分担者が反映されていない。かつ、決算額ではない。参考値として用いる。

なお、分析対象は 2008（平成 20）年度のデータとする。

## 2-1 データの対応関係の推定と分析の限界

データには以下の限界がある。

- 1) 「国立大学法人の経営財務の実態に関する全国調査」は原則として匿名であるが、その他のデータソースは大学名が公表されている。「国立大学法人の経営財務の実態に関する全国調査」の回答を他のデータと照合することで、ほぼ大学を推定できる。そこで、その推定に基づいて、別々のデータソースから得られるデータを連結して、以下の分析で用いることとする。したがって、大学別の間接経費関係のデータは推定であるという限界がある。
- 2) 科学研究費補助金の間接経費に関しては、文部科学省発表の科学研究費補助金データから間接経費の当初配分額や、財務諸表の科学研究費補助金の明細から間接経費の当期受入額（分担研究者分を含む）がわかる。これらのデータと、「国立大学法人の経営財務の実態に関する全国調査」の科学研究費補助金の間接経費とは、それぞれ異なっている（参考図 11-1）。しかし、科学研究費補助金以外の競争的資金の間接経費は「国立大学法人の経営財務の実態に関する全国調査」でしか判明しないので、「競争的資金の間接経費の合計」については、当該調査のデータを用いることとする。
- 3) 裁量度の高い資金としては、目的積立金も合わせて分析することが適当であろう。ただし、目的積立金に関しては別途分析が行われるであろうから、ここでは取り扱わないこととする。
- 4) 国立大学会計の厳しい制約を回避するため、大学支援財団等で寄附金を集め、それを運用し、適時に大学へ寄附するといった運用形態も想定される。その場合は、国立大学法人本体を見るだけでは不十分であるが、今回は法人本体のみを対象として分析することとする。

## 3. 分析結果

### 3-1 裁量度の高い資金の規模の分布

#### 3-1-1 間接経費の規模

図 11-1 は、「科学研究費補助金、文部科学省が所管する他の競争的資金、他省庁が所管する競争的資金、および民間等との共同研究・受託研究」の間接経費の合計額を大きい順に並べたものである。最大は 95.0 億円、最低は 1 千万円、平均は 6.45 億円である。平均を越えるのは 16 大学のみである。ただし、「民間等との共同研究・受託研究」の中に政府の競争的資金の一部が混入している可能性があるため、「民間等との共同研究・受託研究」の間接経費を除いて、「科学研究費補助金、文

部科学省が所管する他の競争的資金、他省庁が所管する競争的資金」の間接経費の合計を「競争的資金の間接経費の合計」と定義する。

図 11-1 間接経費の合計額の分布

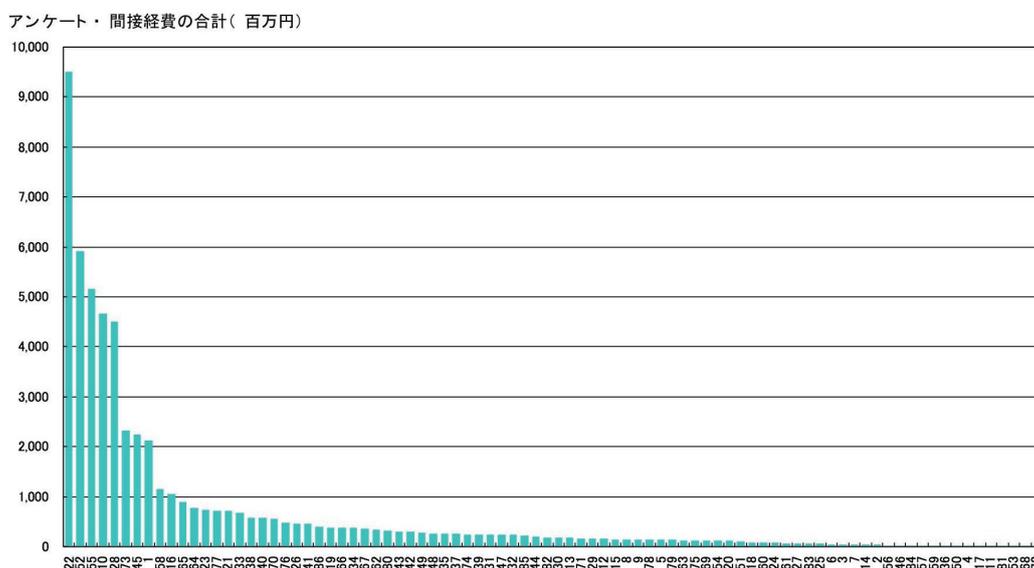
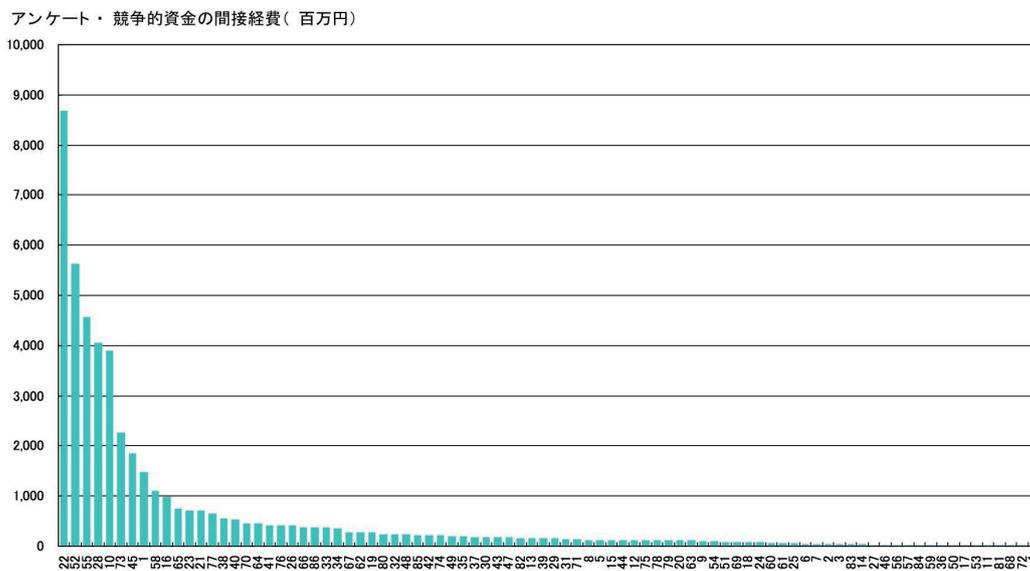


図 11-2 に「競争的資金の間接経費の合計」の分布を示した。最大は 86.9 億円、最低は 9 百万円、平均は 5.65 億円である。平均を越えるのは 14 大学のみである。もちろん、大学間に規模の格差があるので、間接経費の合計にしても、「競争的資金の間接経費の合計」にしても、格差があるのは当然である。しかし、教員数でみた最大と最小の格差は 75 倍、また、後述する財政規模指標（運営費交付金および、「業務費、一般管理費、産学連携・寄附金事業費の合計」）の格差もそれぞれ 70 倍、83 倍であるのに対して、間接経費の合計、「競争的資金の間接経費の合計」の格差はともに 900 倍以上である。つまり、大学の規模の格差と比べて、間接経費の格差は一桁上であることが理解できる。

図 11-2 競争的資金の間接経費の合計額の分布



間接経費の合計の内訳としての、科学研究費補助金、文部科学省が所管する他の競争的資金、他省庁が所管する競争的資金、および民間等との共同研究・受託研究の間接経費の分布を、図 11-3 から図 11-6 に示した。

図 11-3 科学研究費補助金の間接経費の分布

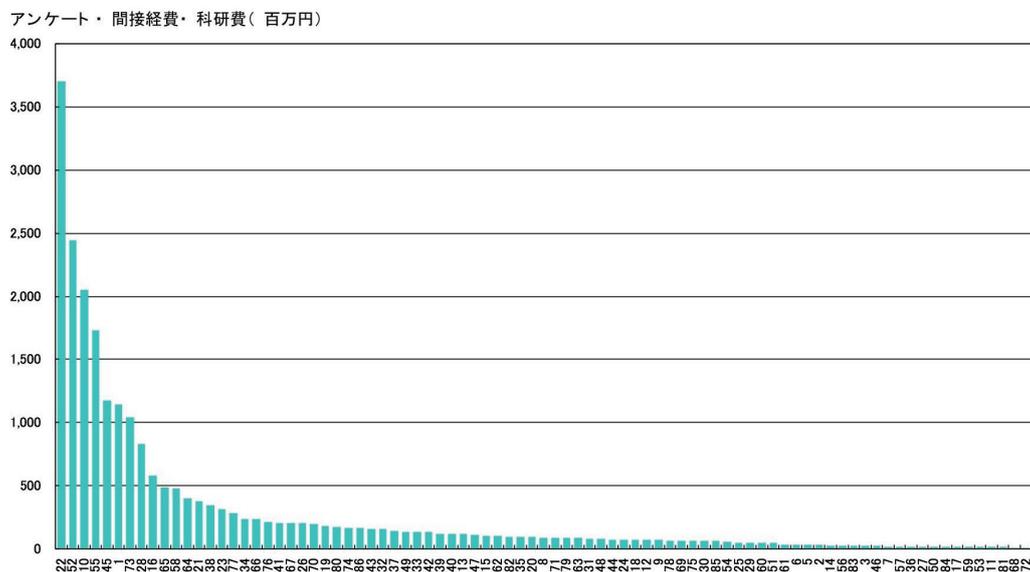


図 11-4 文部科学省が所管する他の競争的資金の間接経費の分布

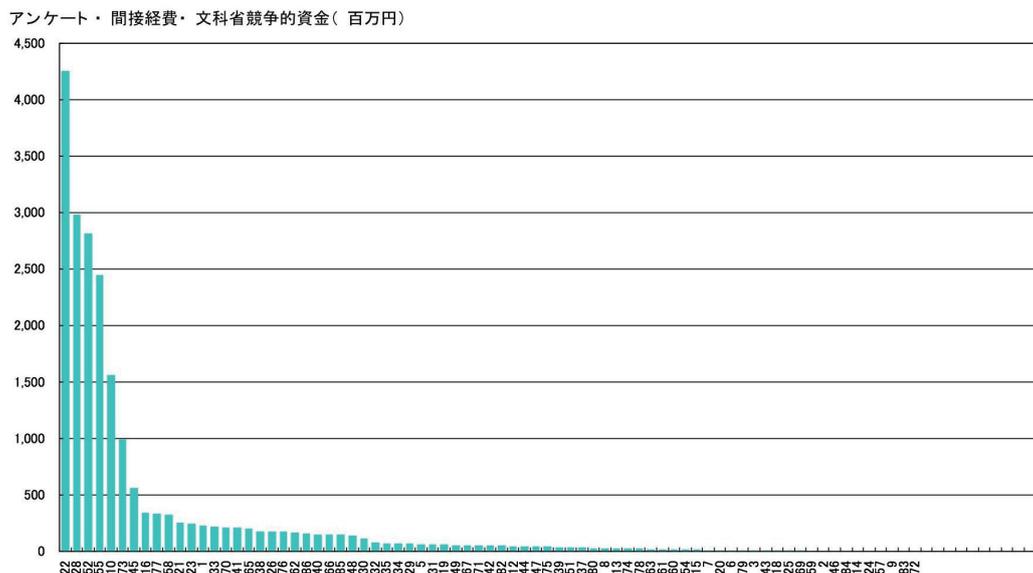
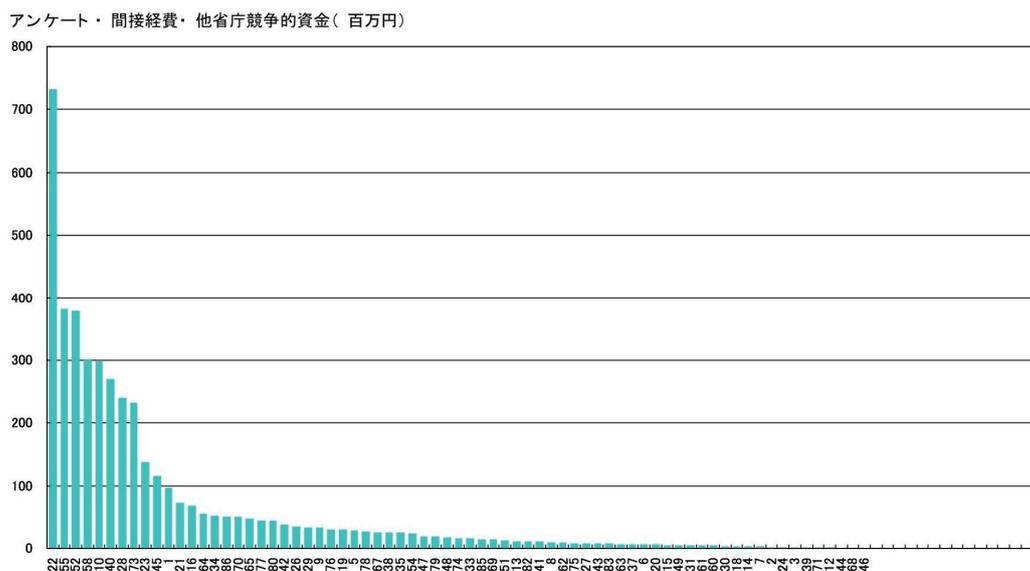


図 11-5 他省庁が所管する競争的資金の間接経費の分布



他省庁が所管する競争的資金の間接経費はトップ大学への集中が著しいのに対して、民間等との共同研究・受託研究の間接経費の集中度は相対的に低い。それぞれの最大、最小と平均は、科学研究費補助金の間接経費 37.0 億円、9 百万円、2.70 億円、文部科学省が所管する他の競争的資金の間接経費 42.5 億円、0 円、2.45 億円、他省庁が所管する競争的資金の間接経費 7.32 億円、0 円、5 千万円、民間等との共同研究・受託研究の間接経費 8.11 億円、0 円、8 千万円である。

なお図 11-7 に、参考のためにオーバーヘッドの合計額の分布を示した。最大は 6.99 億円、最低は 0 円、平均は 3.7 千万円である。

図 11-6 民間等との共同研究・受託研究の間接経費の分布

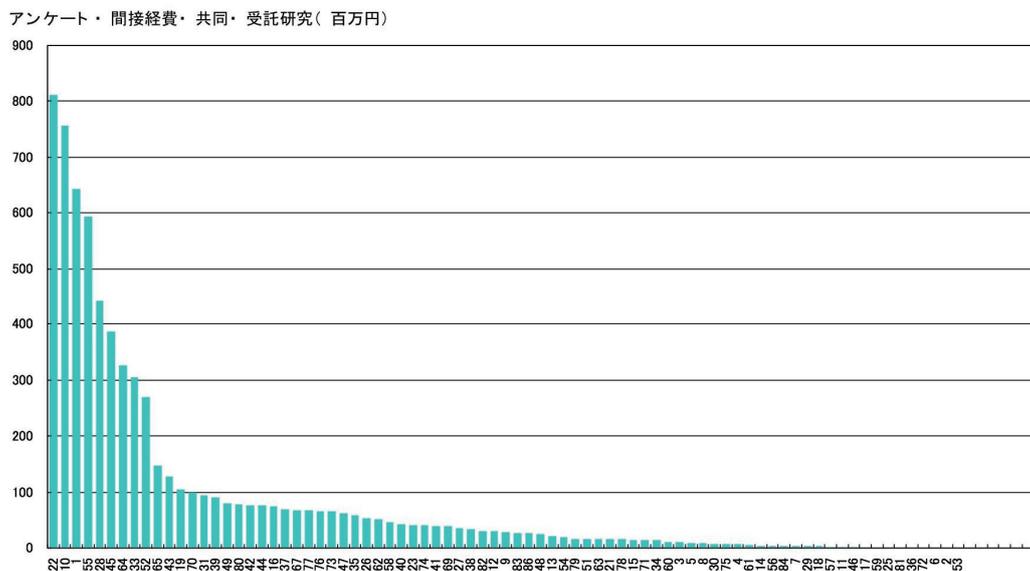
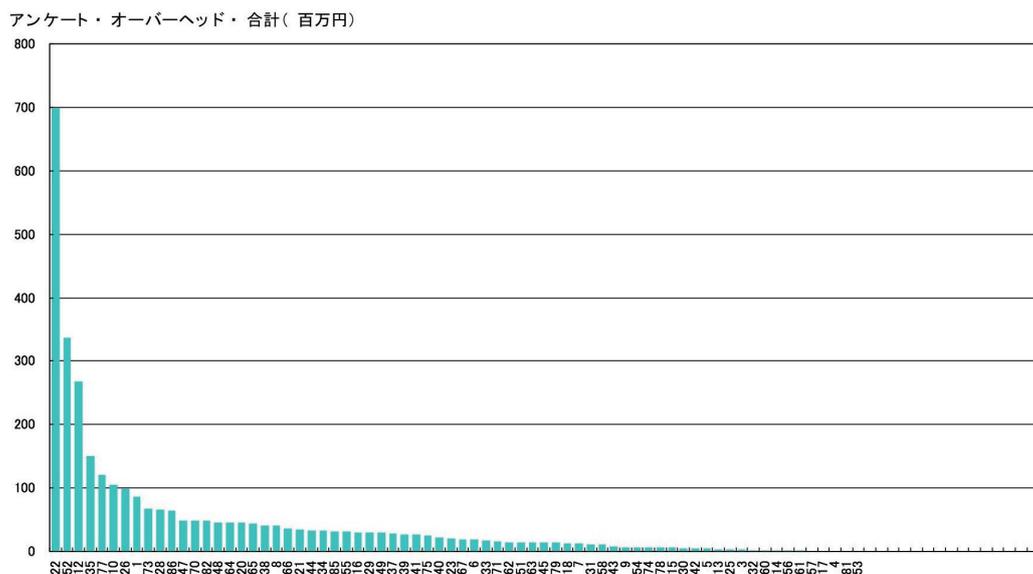


図 11-7 オーバーヘッド合計額の分布(参考)



### 3-1-2 その他の資金

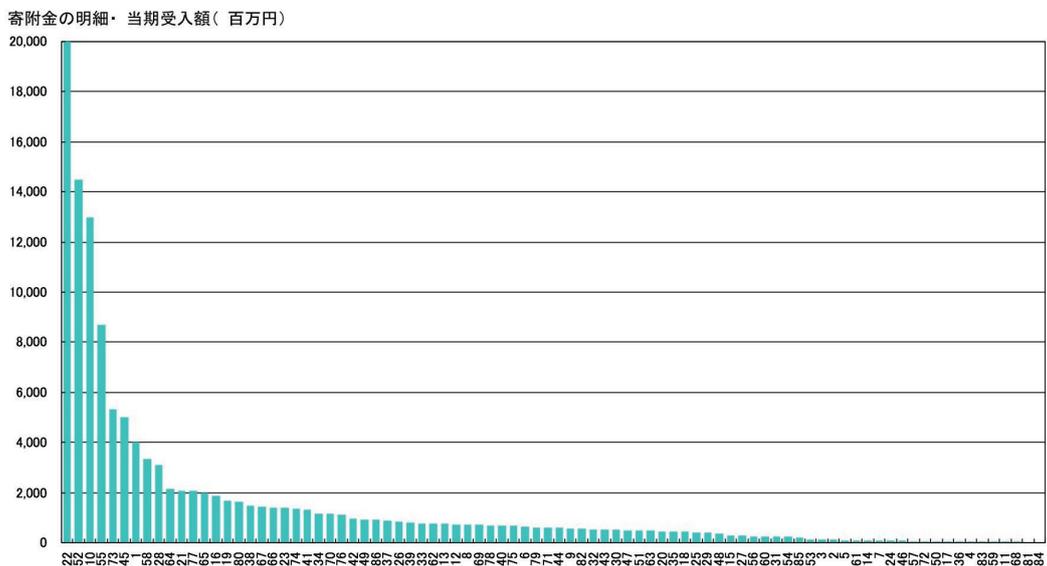
#### (1) 寄附金

図 11-8 に寄附金の分布を示した。ここでは財務諸表の寄附金の明細に基づく寄附金の当期受入額を示した。最大は 200 億円、最低は 8 百万円、平均は 14.6 億円である。平均を越えるのは 17 大学である。最大と最小の格差は 2500 倍を越えるが、間接経費に比べると集中度は低いように見える。

なお、寄附金に関しては、「国立大学法人等の科学技術関係活動に関する調査結果（平成 20 事業年度）」（総合科学技術会議）でも大学ごとのデータを示しているが、そのデータが何を捉えているのかは明確でない。寄附金は、受入額のうち当期に使用された分が損益計算書に寄附金収益として

計上される。つまり、寄附金に関しては、毎年の出入りと残高の3種の指標が想定できることになる。財務諸表の寄附金の明細が示している当期受入額は、毎年の収入に相当する。参考図11-2に、財務諸表の寄附金の明細に基づく寄附金の当期受入額と「国立大学法人等の科学技術関係活動に関する調査結果」の対応関係を示した。図は、財務諸表の寄附金の明細に基づく寄附金の当期受入額データの方が「国立大学法人等の科学技術関係活動に関する調査結果」のデータより大きいことを示している。「国立大学法人等の科学技術関係活動に関する調査結果」のデータは、少なくとも寄附金の当期の受入額ではないことは確かである。おそらく損益計算書の寄附金収益に相当するのではないと思われるが、定義が明示されていないため明確にはわからない。以下の分析では、裁量度の高い資金の毎年の確保という観点から、財務諸表の寄附金の明細に基づく寄附金の当期受入額を用いることとする。

図11-8 寄附金の当期受入額の分布



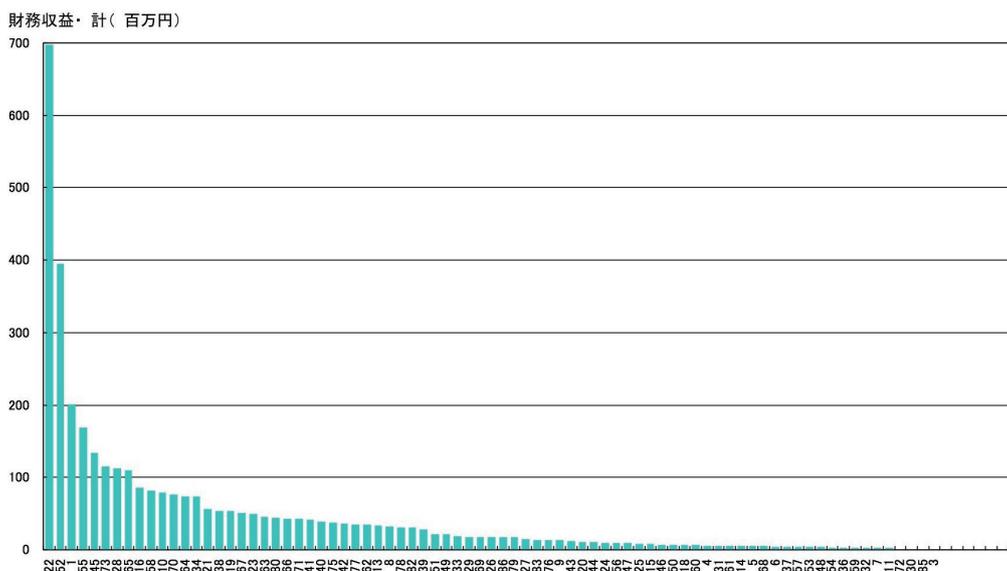
(2) 財務収益

図11-9に財務収益の分布を示した。財務収益は、損益計算書において、受取利息と有価証券利息の別に示されている。これら以外にも為替差益等の要因が想定しうるが、ここでは受取利息と有価証券利息の合計を財務収益として扱う（財務収益は法人化後、時間を経るにしたがって拡大している。また当初は受取利息が中心であったのに対して、次第に有価証券利息の比重を高めている。このような変化自体も、各法人の資金運用の拡大、資金運用能力の向上の観点から興味深い、ここでは深入りしないことにする）。

財務収益の最大は6.97億円、最低は0円、平均は4.2千万円である。平均を越えるのは23大学のみであるが、これまで紹介した指標と比べれば、平均を超える大学数は多く、集中度は低いように見える。競争的資金の間接経費には使用に関するルールがあり、寄附金も現物寄附の場合や寄附目的が狭く限定されている場合があるなど、裁量度が高いとはいえ限界がある。これに対して、財

務収益はきわめて裁量度が高い資金である。私学の基金運用益に相当するものだと考えられよう。しかし、元来基金を持たない国立大学法人は、財務収益の源泉を、寄附金や目的積立金の運用や短期的資金運用（金利が低い時代にはあまり期待できないが）などに限定されている。法人化を契機として、運用資金がほぼゼロの状態からスタートしたのであり、2008 年段階でも、財務収益の絶対的水準は小さい段階にとどまっている。

図 11-9 財務収益の分布



(3) 裁量度の高い資金の合計

これまで紹介したデータのうち、「国立大学法人の経営財務の実態に関する全国調査」（財務担当理事向けアンケート）から得られる「競争的資金の間接経費の合計」（「科学研究費補助金、文部科学省が所管する他の競争的資金、他省庁が所管する競争的資金」の間接経費の合計）、財務諸表の寄附金の明細に基づく寄附金の当期受入額、損益計算書の財務収益の3種の資金を、本分析における「裁量度の高い資金」と定義し、その合計額を分析で用いることとする。本来は、データソースが異なるデータ系列の合計を計算することは好ましくはないが、競争的資金の間接経費の合計額を利用するために、このように定義する。

図 11-10 裁量度の高い資金の合計の分布

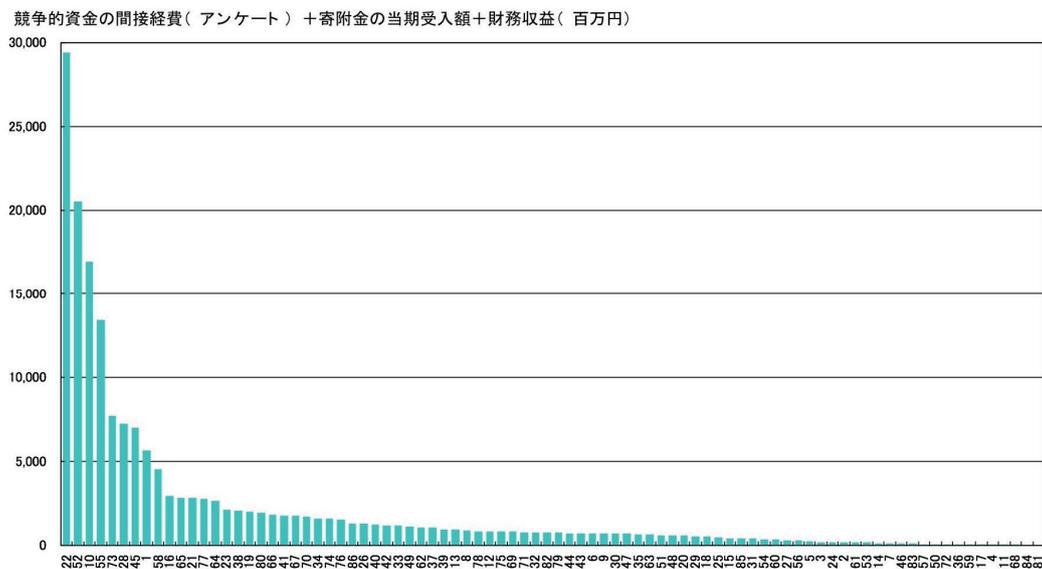


図 11-10 は「裁量度の高い資金」の合計の分布を示したものである。最大は 294 億円、最低は 2.5 千万円、平均は 20.7 億円である。平均を越えるのは 16 大学のみである。最大と最小の格差は 1 千倍を越える。前述のように、教員数でみた最大と最小の格差は 75 倍、また、後述の財政規模指標（運営費交付金および、「業務費、一般管理費、産学連携・寄附金事業費の合計」）の格差もそれぞれ 70 倍、83 倍であることと比べると、「裁量度の高い資金」の合計の格差は非常に大きい。

### 3-1-3 裁量度の高い資金の分布の歪み

分布の歪みを見る方法としては、ローレンツ曲線やジップ分布（ランク・サイズ・ルールに基づく作図）や、それらに基づいてジニ係数などの集中度（不平等度）を算出するなどの方法がある。ここでは、ローレンツ曲線およびジップ分布を図示して、裁量度の高い資金の分布の歪みをみる。

図 11-11 は、各種の資金のローレンツ曲線を示したものである。ここでは集中度の高い部分を強調するため、資金額上位の方から累積して描画した。45 度線（均等分配線）に近いほど（図 11-11 では下にあるほど）平等度が高いことを意味する。図からは、文部科学省が所管する他の競争的資金の間接経費がもっとも不平等であることがわかる。「裁量度の高い資金」の内訳である競争的資金の間接経費、寄附金の当期受入額、財務収益の三者については、この順に不平等である。

図 11-11 裁量度の高い資金のローレンツ曲線

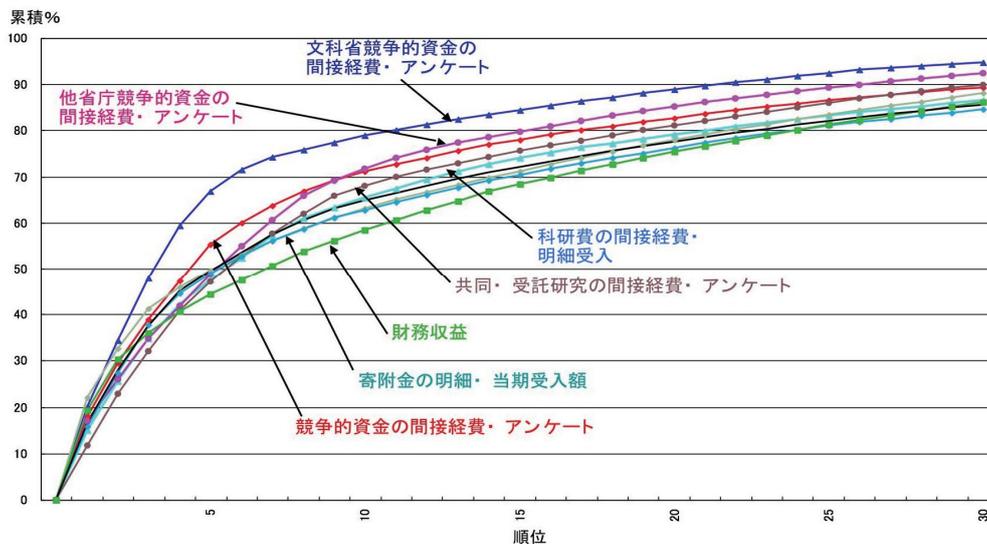
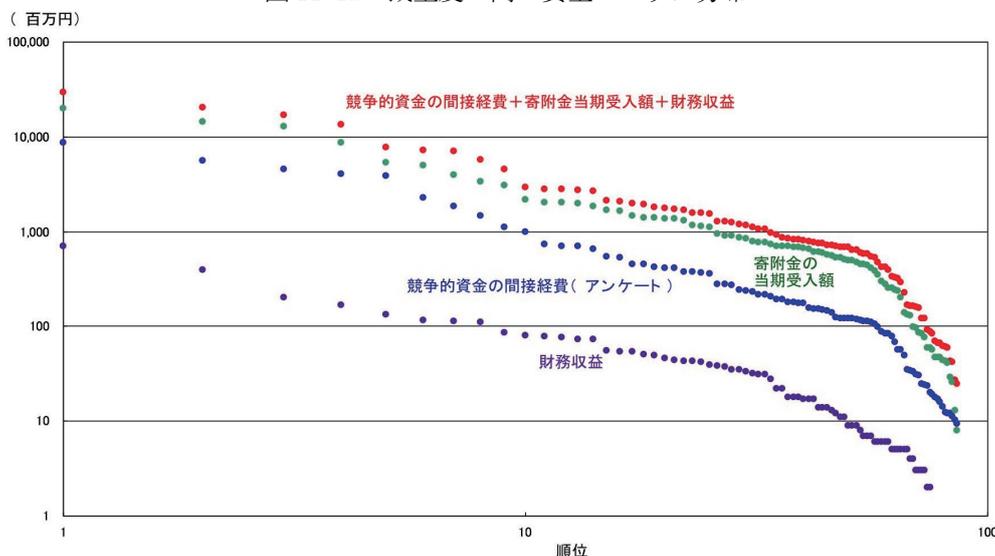


図 11-12 は、「裁量度の高い資金」とその内訳のジップ分布を示したものである。これを見ても、競争的資金の間接経費の傾きが大きく、不平等であることがわかる。財務収益は比較的傾きが緩やかである。なお、ジップ分布をみると、競争的資金の間接経費、寄附金の当期受入額については、55 位前後で直線が折れ曲がっており、前後で傾きが大きく異なっている。このことは、2 種類の性質の異なる集団が存在していることを示唆する。資金が相対的に少ない集団は、比較的小規模な地方大学や単科大学である。

競争的資金の間接経費、寄附金の当期受入額に比べると、財務収益は傾きも緩やかであり、曲線の折れ曲がりも明確ではない。つまり、財務収益は比較的平等な状況にあるとみられる。ただし、このことは、すべての大学が資金運用の経験が少なく、未熟であるため、運用益に差がついていないと解するべきであろう。逆に言えば、それ以外の指標に関しては、最初から競争条件に大きい差があるままに、法人化によって競争状態に突入したということの意味する。

図 11-12 裁量度の高い資金のジップ分布

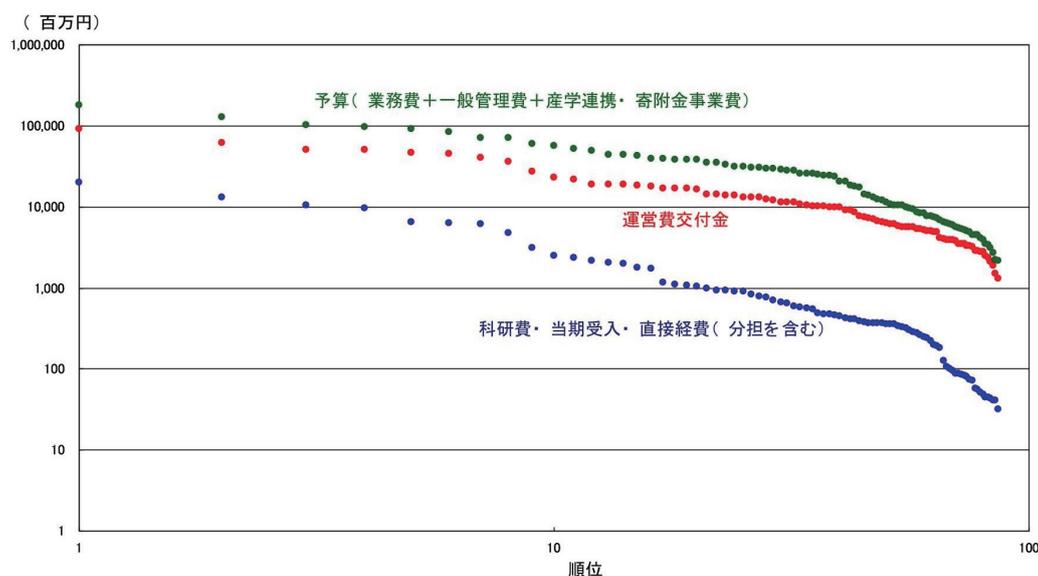


### 3-2 裁量度の高い資金の格差

#### 3-2-1 事業規模(財政規模)

裁量度の高い資金の規模を相対的に見るために、各大学の事業規模の指標を対照指標として利用する。ここでは、前述のように各大学の財政規模の指標として、運営費交付金（予算額）および「業務費、一般管理費、産学連携・寄附金事業費の合計」（予算額）を用いる。まず、分析に先立ち、これらの指標の性質を見ておこう。図 11-13 に、これらの指標のジップ分布を示す。

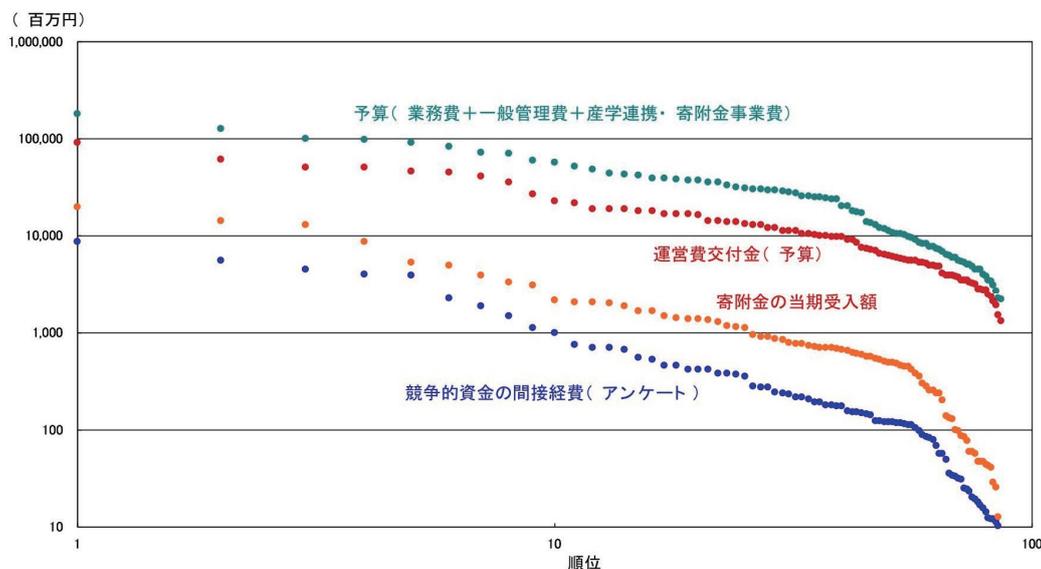
図 11-13 財政規模のジップ分布



運営費交付金（予算額）および「業務費、一般管理費、産学連携・寄附金事業費の合計」（予算額）は、比較的緩やかな傾きである。このことは、各大学が実施する事業には差があるにしても、それほど極端な差ではないことを示唆している。このことを示すために、図 11-13 に、財務諸表の附属明細書から得られる科学研究費補助金の直接経費の当期受入額（分担研究者分を含む）を加える。科学研究費補助金の直接経費の当期受入額の傾きは、運営費交付金（予算額）および「業務費、一般管理費、産学連携・寄附金事業費の合計」（予算額）よりも大きい。

また、図 11-14 に、前述の裁量度の高い資金のうち、競争的資金の間接経費、寄附金の当期受入額との比較を示す。これをみても、大学としての事業規模（財政規模）の方が、裁量度の高い資金よりも平等度が高い（裁量度の高い資金の方が不平等である）ことがわかる。

図 11-14 裁量度の高い資金と財政規模の比較(ジップ分布)



### 3-2-2 裁量度の高い資金の格差

裁量度の高い資金は多いのか、少ないのか、それを判断することは難しい。しかし、例えば、ある大学の裁量度の高い資金が、他大学の事業規模（財政規模）と比較して、無視できないほど大きいのか、それとも微々たるものであるのか、といった実態は把握可能である。

そこで、図 11-15 から図 11-18 に、裁量度の高い資金と財政規模の分布を重ねて示した。ここでは、裁量度の高い資金として、競争的資金の間接経費、寄附金の当期受入額、財務収益の合計と、寄附金の当期受入額を取り上げる。また、財政規模として、運営費交付金（予算額）、「業務費、一般管理費、産学連携・寄附金事業費の合計」（予算額）を取り上げる。

裁量度の高い資金の合計額のトップの大学の水準（294 億円）は、運営費交付金に比べて無視できない大きさである。図 11-15 から、運営費交付金が裁量度の高い資金の合計額のトップの大学の数値を上回るのは、8 大学に過ぎないことがわかる（裁量度の高い資金の合計額のトップの数値は、運営費交付金の小さい方から 12 大学分の合計額に相当する）。図 11-16 からは、「業務費、一般管理費、産学連携・寄附金事業費の合計」が裁量度の高い資金の合計額のトップの大学の数値を上回るのは、29 大学であることがわかる。

図 11-15 裁量度の高い資金の合計額と運営費交付金の分布の比較

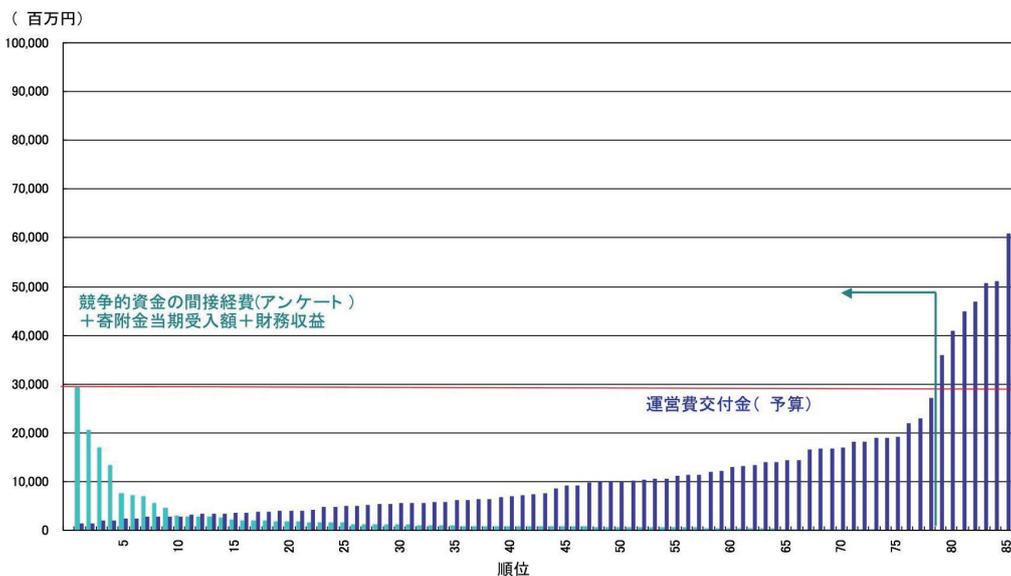
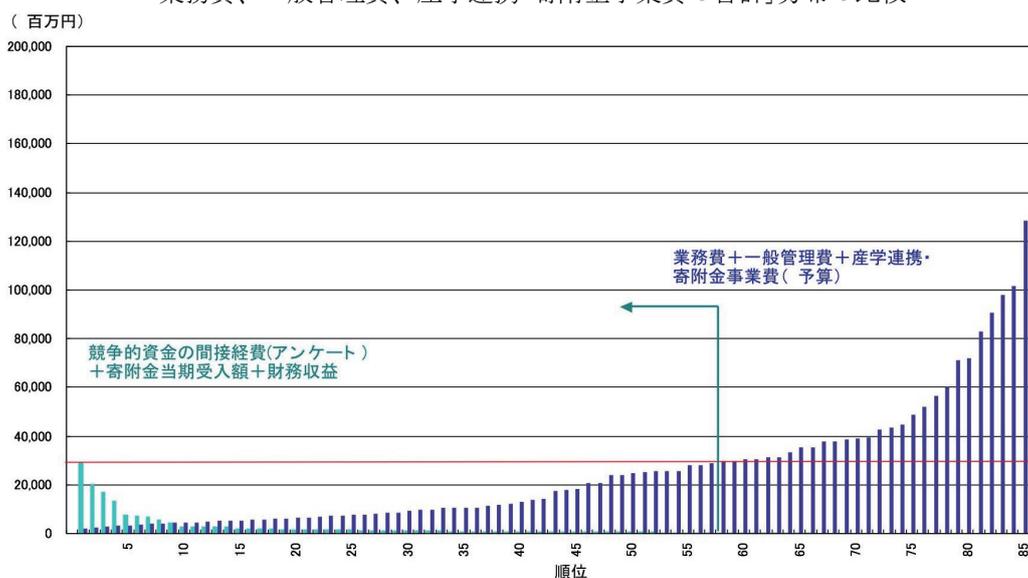


図 11-16 裁量度の高い資金の合計額と「業務費、一般管理費、産学連携・寄附金事業費の合計」分布の比較



同様に、寄附金の当期受入額だけを取り出してみた場合、図 11-17 から、運営費交付金が寄附金の当期受入額トップの大学の数値（200 億円）を上回るのは、11 大学に過ぎないことがわかる。図 11-18 からは、「業務費、一般管理費、産学連携・寄附金事業費の合計」が寄附金の当期受入額トップの大学の数値を上回るのは、41 大学であることがわかる。

図 11-17 寄附金の当期受入れ額と運営費交付金の分布の比較

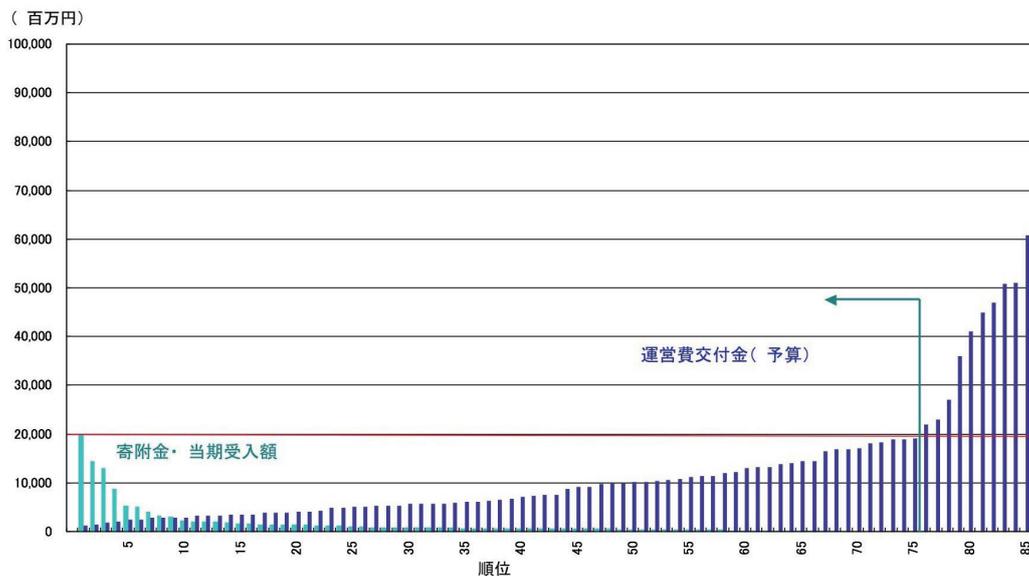
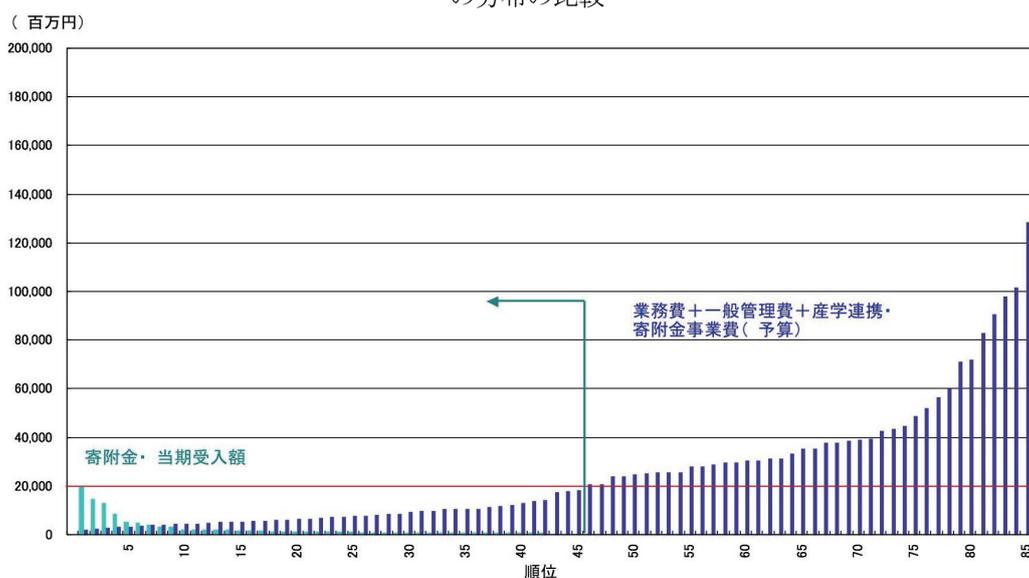


図 11-18 寄附金の当期受入れ額と「業務費、一般管理費、産学連携・寄附金事業費の合計」の分布の比較



### 3-3 財政戦略としての裁量度の高い資金

#### 3-3-1 裁量度の高い資金の公正

ここからは、各大学の財政戦略の観点から裁量度の高い資金の実態を検討する。まず、裁量度の高い資金を何によって得ているのか、換言すれば、競争的資金の間接経費、寄附金の当期受入れ額、財務収益の相対的比重はどのようになっているかをみる。

表 11-1 は、裁量度の高い資金の内訳を示したものである。どの項目でも、大規模大学が上位に名を連ねているが、各大学に特色があることも了解できる。例えば、東京工業大学は競争的資金の間接経費額が、他の項目に比べて上位に来ていることなどがわかる。

表 11-1 裁量度の高い資金の内訳

	裁量度の高い資金合計 (百万円)		競争的資金間接経費 (百万円)		寄附金受入額 (百万円)		財務収益 (百万円)	
1	東京大学	29,397	東京大学	8,687	東京大学	20,013	東京大学	697
2	京都大学	20,504	京都大学	5,636	京都大学	14,473	京都大学	394
3	東北大学	16,958	大阪大学	4,563	東北大学	12,972	北海道大学	201
4	大阪大学	13,410	東京工業大学	4,054	大阪大学	8,679	大阪大学	168
5	九州大学	7,684	東北大学	3,907	九州大学	5,307	名古屋大学	134
6	東京工業大学	7,262	九州大学	2,262	名古屋大学	5,016	九州大学	115
7	名古屋大学	7,000	名古屋大学	1,849	北海道大学	3,998	東京工業大学	112
8	北海道大学	5,670	北海道大学	1,471	神戸大学	3,332	広島大学	110
9	神戸大学	4,520	神戸大学	1,107	東京工業大学	3,096	筑波大学	86
10	筑波大学	2,917	筑波大学	985	岡山大学	2,148	神戸大学	81
11	広島大学	2,830	広島大学	742	千葉大学	2,048	東北大学	79
12	千葉大学	2,803	東京医科歯科大学	700	熊本大学	2,047	愛媛大学	77
13	熊本大学	2,740	千葉大学	699	広島大学	1,979	岡山大学	73
14	岡山大学	2,676	熊本大学	658	筑波大学	1,846	新潟大学	73
15	東京医科歯科大学	2,122	金沢大学	548	群馬大学	1,672	千葉大学	56
16	金沢大学	2,083	山梨大学	531	鹿児島大学	1,642	金沢大学	54
17	群馬大学	1,998	愛媛大学	456	金沢大学	1,482	群馬大学	54
18	鹿児島大学	1,929	岡山大学	455	徳島大学	1,409	徳島大学	51
19	山口大学	1,810	信州大学	421	山口大学	1,389	東京医科歯科大学	49
20	信州大学	1,759	長崎大学	415	東京医科歯科大学	1,373	島根大学	46

表 11-2 裁量度の高い資金の内訳(比率)

	競争的資金間接経費の割合(%)		寄附金受入額の割合(%)		財務収益の割合(%)	
1	総合研究大学院大学	71.1	旭川医科大学	92.4	政策研究大学院大学	15.7
2	東京工業大学	55.8	京都教育大学	89.2	鳴門教育大学	11.6
3	帯広畜産大学	54.1	大阪教育大学	88.6	滋賀大学	10.2
4	北陸先端科学技術大学院大学	51.9	東京芸術大学	87.7	小樽商科大学	10.1
5	鹿屋体育大学	48.8	香川大学	87.3	愛知教育大学	7.9
6	東京外国語大学	47.5	九州工業大学	86.8	島根大学	7.2
7	山梨大学	42.3	東京学芸大学	86.4	東京外国語大学	5.8
8	豊橋技術科学大学	39.4	秋田大学	85.5	高知大学	5.4
9	電気通信大学	37.2	鹿児島大学	85.1	兵庫教育大学	5.4
10	和歌山大学	35.7	福岡教育大学	84.4	宮城教育大学	5.1
11	政策研究大学院大学	35.6	群馬大学	83.7	新潟大学	4.6
12	大阪大学	34.0	宇都宮大学	83.2	佐賀大学	4.6
13	筑波大学	33.8	岩手大学	82.8	愛媛大学	4.6
14	東京医科歯科大学	33.0	大分大学	82.5	東京芸術大学	4.5
15	東京農工大学	32.3	宮崎大学	82.4	福島大学	4.4
16	横浜国立大学	31.8	富山大学	82.4	奈良教育大学	4.2
17	一橋大学	30.5	浜松医科大学	81.9	上越教育大学	4.2
18	長岡技術科学大学	30.2	滋賀医科大学	81.8	琉球大学	4.1
19	東京大学	29.6	弘前大学	81.8	広島大学	3.9
20	九州大学	29.4	福井大学	81.4	弘前大学	3.7

表 11-2 は、裁量度の高い資金の内訳の相対的割合を示したものである。相対的割合でみると、比較的小規模大学がそれぞれ個性的な方法で裁量度の高い資金を確保していることがわかる。競争的資金の間接経費のウェイトが大きい大学には単科大学が多い。総合研究大学院大学は特殊な大学なので、それを除外すれば、東京工業大学がトップである。この2大学を除くと上位校には比較的小規模な単科大学（必ずしも理工系とは限らない）が多い。東京工業大学は裁量度の高い資金の獲得の点では独特の地位を占めている。

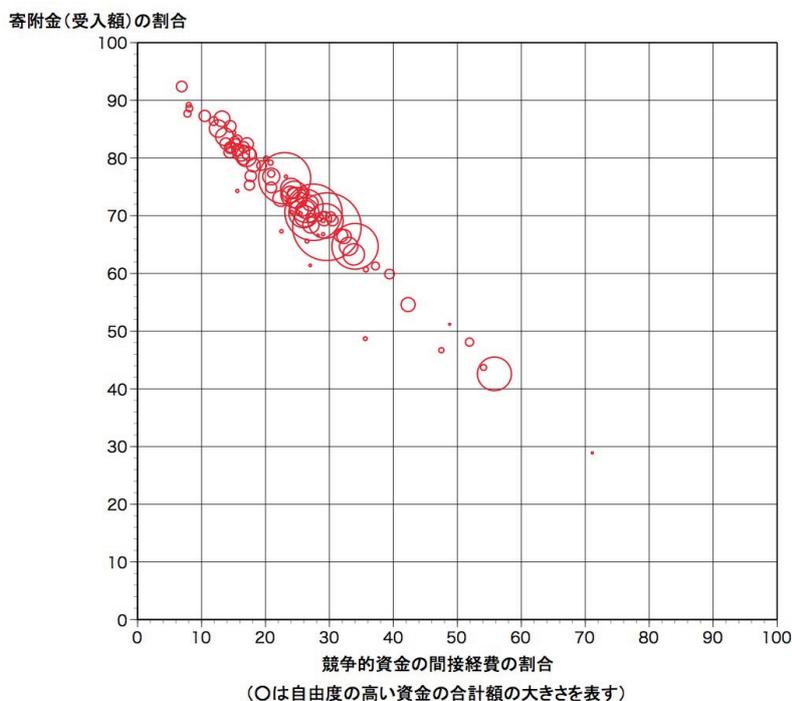
寄附金の当期受入額のウェイトが多い大学には、単科大学や地方国立大学が多い。上位 20 大学は

いずれもそのシェアが 80%を越えており、競争的資金の間接経費が少ない分を寄附金で補っていることがわかる。もっとも、寄附金の当期受入額自体は大規模大学の方が大きいので、これらの大学の寄附金のウェイトが大きいといっても、格差を大幅に減じるほどではない。しかし、もし寄附金の受入がなければ、もっと格差が拡大していたということから、寄附金獲得努力が格差軽減効果を持っていると考えられる。なお、寄附金の当期受入額が競争的資金の「間接経費」より大きいというだけでなく、少なからぬ大学では、「直接経費」と比較しても遜色のない規模の寄附金を獲得している（参考図 11-3 に、科学研究費補助金の直接経費と寄附金の当期受入額の大きさを示した）。

財務収益が大きい大学にも小規模大学が名前を連ねている。このことは、財務収益に積極的意味があるというよりは、他の資金が相対的に小さいことを意味しているだけである。ただし、10%を越える上位 4 大学程度は、資金運用に長けているのかもしれない。

図 11-19 は、裁量度の高い資金の内訳（割合）のうち競争的資金の間接経費の割合を横軸に、寄附金の当期受入額の割合を縦軸に、各大学をプロットしたものである。なお、円の大きさは裁量度の高い資金の合計額の大きさを示している。円がほぼ斜めの直線上に集中していることは、財務収益の規模が相対的に小さく、ほぼ無視しうることを表している。その中で、政策研究大学院大学だけが内側に離れていることは、政策研究大学院大学の資金運用は個性的であることを示している。東京工業大学の円が大きく（裁量度の高い資金の合計額が相対的に大きいことを意味する）、かつ右下に位置することは、他大学と比べて競争的資金の間接経費への依存度が著しく高いという点で個性的であることを意味している。

図 11-19 裁量度の高い資金の内訳（割合）



### 3-3-2 財政規模の対する裁量度の高い資金の規模

さいごに、裁量度の高い資金が各大学の財政規模に対してどの程度の大きさにあるのかを示す。

図 11-20 から図 11-25 に、裁量度の高い資金の合計額、競争的資金の間接経費、寄附金の当期受入額の運営費交付金（予算額）、「業務費、一般管理費、産学連携・寄附金事業費の合計」（予算額）に対する大きさをプロットした。なお、財政規模指標については対数で示している。

図 11-20 は、裁量度の高い資金の合計額と運営費交付金（予算額）の関係を示している。有力大学では運営費交付金（予算額）の 30%前後に相当する規模の裁量度の高い資金を確保していることがわかる。東京工業大学、九州工業大学は運営費交付金（予算）に比して、とくに裁量度の高い資金の割合が大きい。一方で、多くの大学では、裁量度の高い資金は運営費交付金（予算額）の 20%以下である。

図 11-20 裁量度の高い資金の合計額と運営費交付金（予算額）の関係  
 (競争的資金の間接経費+寄附金当期受入額+財務収益) / 運営費交付金 (%)

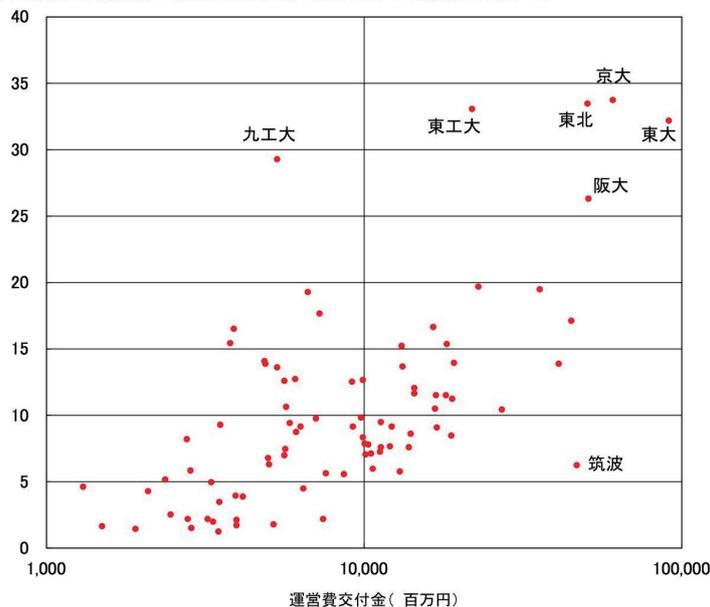


図 11-21 裁量度の高い資金の合計額と「業務費、一般管理費、産学連携・寄附金事業費の合計」(予算額)の関係

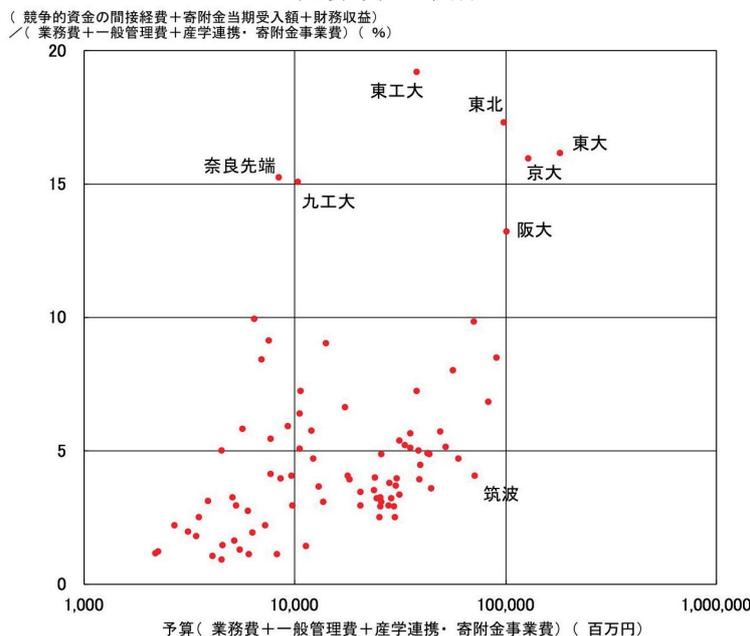


図 11-21 は、裁量度の高い資金の合計額と「業務費、一般管理費、産学連携・寄附金事業費の合計」(予算額)の関係を示している。有力大学では「業務費、一般管理費、産学連携・寄附金事業費の合計」(予算額)の 15%前後に相当する規模の裁量度の高い資金を確保していることがわかる。多くの大学では、裁量度の高い資金は「業務費、一般管理費、産学連携・寄附金事業費の合計」(予算額)の 10%以下である。東京工業大学、九州工業大学、奈良先端科学技術大学院大学は「業務費、一般管理費、産学連携・寄附金事業費の合計」(予算額)に比して、とくに裁量度の高い資金の割合が大きい。なお、奈良先端科学技術大学院大学が図 11-20 と図 11-21 で異なるのは、同大学が附属病院を持たないこと、大学院大学のため授業料収入が相対的に少ないことなどから、自己収入が少ないためであると思われる。

同様に、図 11-22 に競争的資金の間接経費と運営費交付金(予算額)の関係、図 11-23 に競争的資金の間接経費と「業務費、一般管理費、産学連携・寄附金事業費の合計」(予算額)の関係を示した。両方ともに東京工業大学の競争的資金の間接経費の財政規模に対する割合が飛び抜けている(図 11-22 では 18%、図 11-23 では 10%を越える)。東京工業大学以外では、有力大学の場合、図 11-22 では 10%弱、図 11-23 では 5%弱である。

図 11-22 競争的資金の間接経費と運営交付金（予算額）の関係

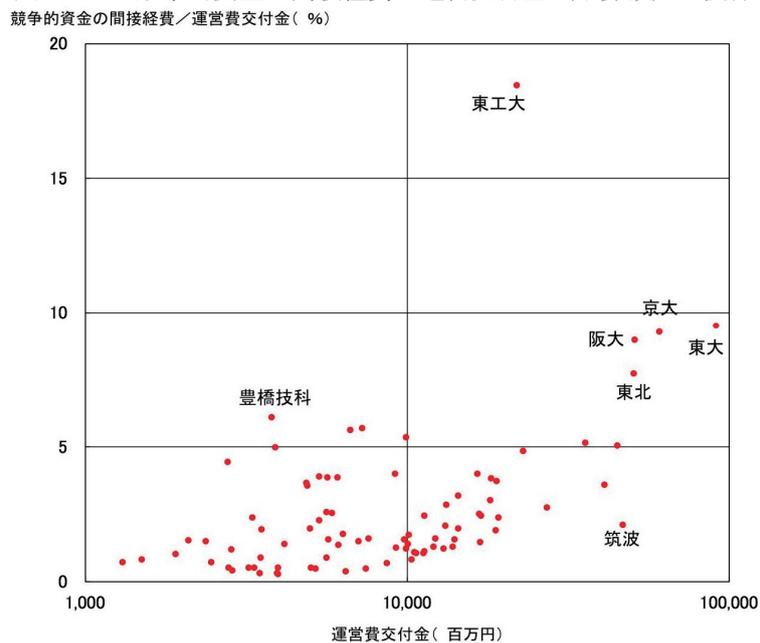


図 11-23 競争的資金の間接経費と「業務費、一般管理費、産学連携・寄附金事業費の合計」(予算額)の関係

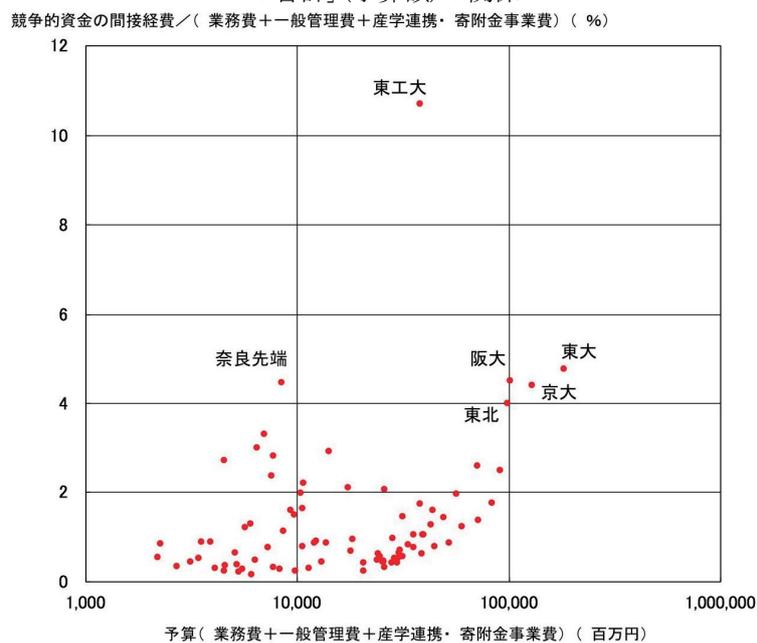


図 11-24 には、寄附金の当期受入額と運営費交付金（予算額）の関係、図 11-25 には寄附金の当期受入額と「業務費、一般管理費、産学連携・寄附金事業費の合計」（予算額）の関係を示した。寄附金の財政規模に対する相対的規模がとくに大きいのは、東北大学、九州工業大学、東京大学、京都大学などである。これらの大学の寄附金収入の「業務費、一般管理費、産学連携・寄附金事業費の合計」（予算額）に対する割合は 10% を越えている。

会計制度が異なるので私立大学と厳密に比較するのは困難であるが、財政規模の 10% 以上の寄附金収入は有力私立大学と比較しても決して見劣りしない数字であると思われる。法人化後に各大学が寄附金獲得に努力している様子が伺える。

図 11-24 寄附金の当期受入額と運営費交付金(予算額)の関係

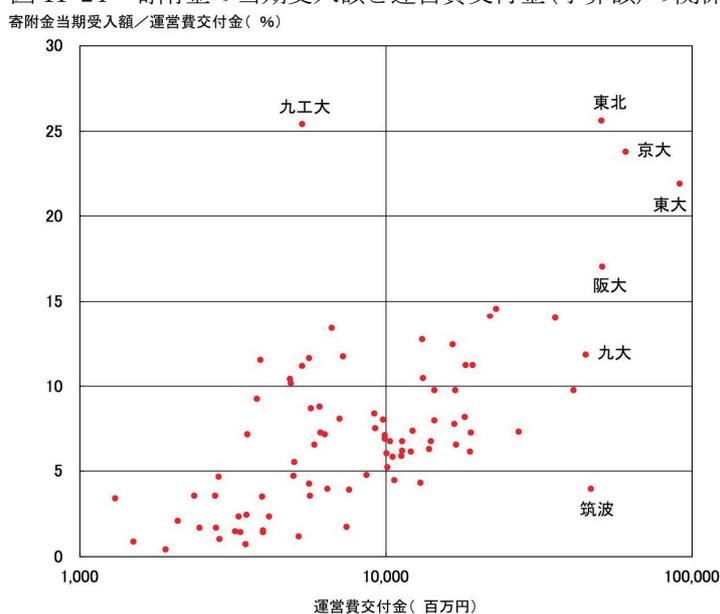
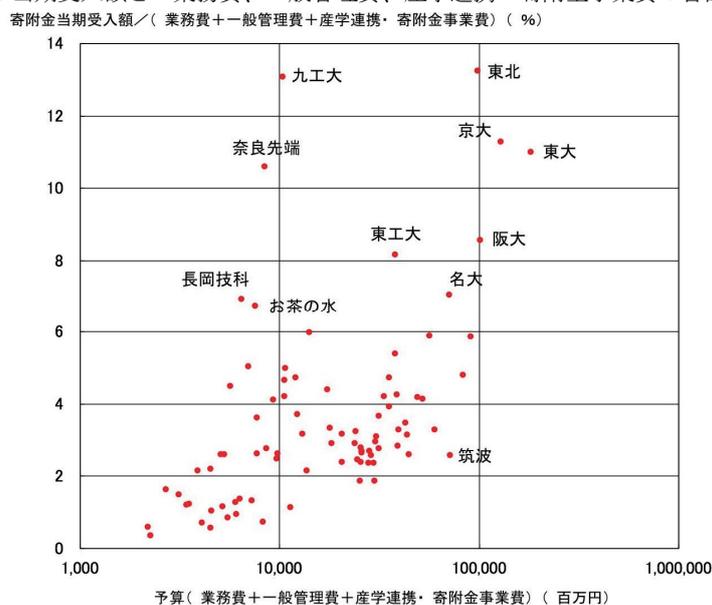


図 11-25 寄附金の当期受入額と「業務費、一般管理費、産学連携・寄附金事業費の合計」（予算額）の関係



#### 4. さいごに

本分析は、裁量度の高い資金に関する初歩的な実態分析である。しかも、間接経費や寄附金等の「入」の分析にとどまっている。使途、学内での配分など間接経費や寄附金等の「出」の問題は、高等教育政策のみならず大学経営にとって切実な問題であるが、データの制約もあり着手できていない。これらの点については、次の段階の課題としたい。

さて、イノベーションのための資金源という観点で裁量度の高い資金に着目するところから、本分析はスタートした。その観点からは、以上の実態はどのようなものであると解釈されるであろうか。

裁量度の高い資金は、もともと事業の明確な対価として計上されるものではない。極言すれば、裁量度の高い資金がなくても最低限の業務は遂行できると解釈できる（過去においては間接経費は制度的に存在していなかったという事実もある）。だからといって、裁量度の高い資金は微々たるものであるかといえば、そうではない。有力大学では裁量度の高い資金の大きさは、運営費交付金（予算額）の30%を超える規模になっている。裁量度の高い資金を大量に確保している大学のその資金規模は、小規模な大学であれば運営費交付金の投入なしに経営できるほどの規模である。その意味では、裁量度の高い資金を一定程度確保すれば、財政的裁量度は増し、イノベーションのための投入も容易になると期待される。ただし、どの程度の規模が望ましいのかはわからない。

以上の分析から、基本的な傾向として、裁量度の高い資金が一部の有力大学に集中していることは明らかである。つまり、有力大学ほど裁量度の高い資金が多く、その分だけ、大学改革に対する自助努力の機会も大きいことが予想される。このこと自体は、大企業が内部留保によりイノベーションに取り組む機会を多く持っているのと似ており、特段の問題ではない。問題なのは、そうでない大学が、裁量度の大きい資金によるイノベーションの機会が限られているだけでなく、エンジェルからの投資と似た性格を有する大学改革を促進するための資金を獲得する機会も小さいことである。大学改革を促進するための政府資金も、競争の名の下に、有力大学へ多く配分されている。結局、裁量度の高い資金もイノベーションのための外部からの資金投入も有力大学へ集中することになり、大学改革を進める努力は一部の大学に限定されることになる。

本来であれば、政府は大学改革を促進する資金を、むしろ小規模大学などに限定、または傾斜して配分することが選択されてもおかしくはない（グローバルCOEやGPでは旧帝国大学を対象外とする等）。しかし現実には、日本ではベンチャー企業が育ちにくいと同様に、小規模大学は裁量度の高い資金が少ないだけでなく、外部からの投資を獲得する可能性も小さいのである。その分だけ、改革は困難になる。少なくとも、現在の国立大学に対する政策は、国立大学全体のイノベーションを促進するものではなく、イノベーションの機会の格差を拡大する方向に働くと思われる（極言すれば、国立大学の二極化）。今後は、このような観点にも配慮して、公的資金配分の包括システムをデザインしていく必要があると思われる。

#### <参考文献>

阿曾沼明裕、濱中義隆、両角亜希子 2005、「間接経費・オーバーヘッド」『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』（国立大学財務・経営センター研究報告、第9号）、pp. 109-125

天野郁夫 2005、「国立大学の財政と財務-法人化前夜-」『大学財務経営研究』第 2 号、pp. 3-25

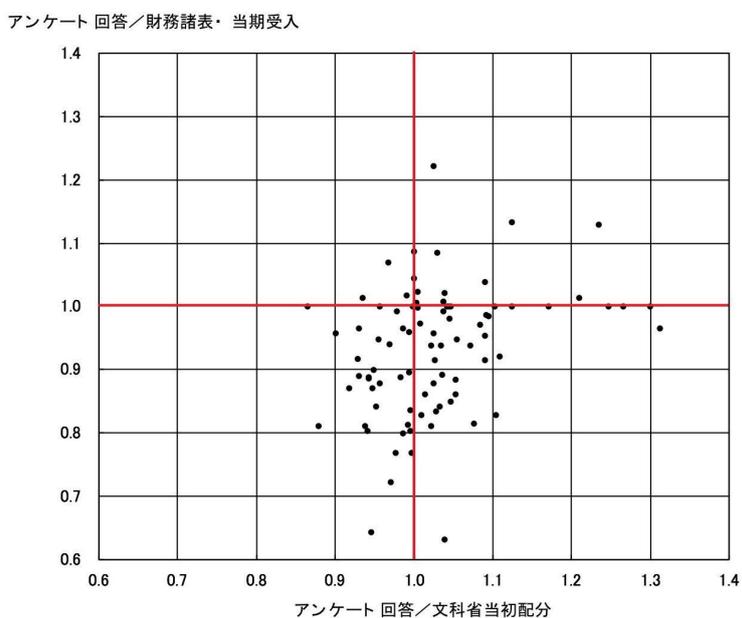
天野郁夫 2007、「法人化の現実と課題」『大学財務経営研究』第 4 号、pp. 169-205

### 付記

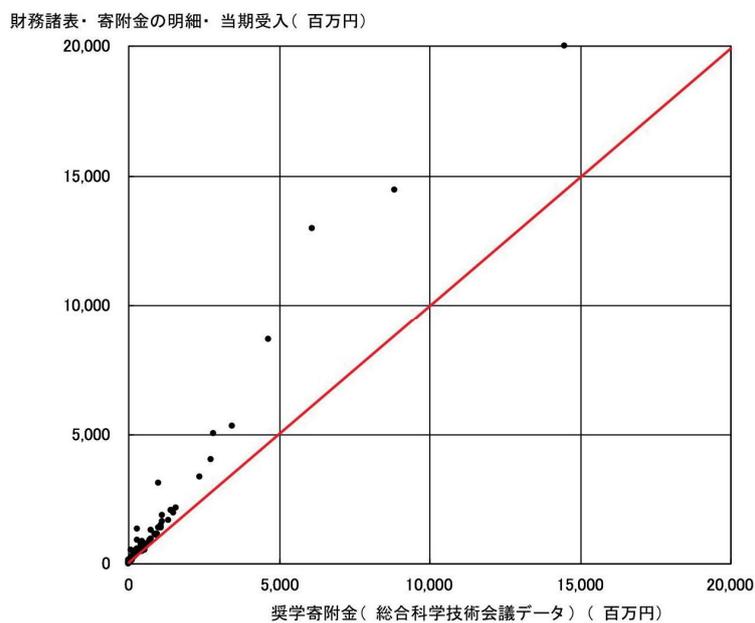
本稿は、『国立大学法人の経営・財務の実態に関する研究報告書』（国立大学財務・経営センター研究部、2010 年 3 月）の論文「外部資金とオーバーヘッド - 裁量度の高い資金の受入れ状況を中心に -」に加筆修正したものである。

### 【参考図】

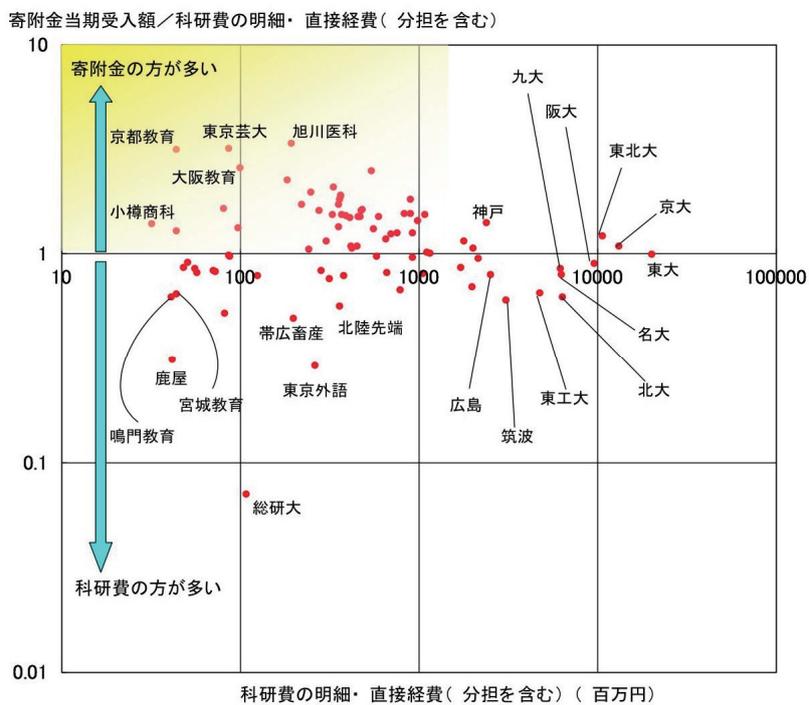
参考図 11-1 データソース別の科学研究費補助金の間接経費額の関係



参考図 11-2 データソース別の寄附金の関係



参考図 11-3 科学研究費補助金の直接経費と寄附金の関係



## 第 12 章 目的積立金に関する分析～財源としての役割に着目して

城多 努（広島市立大学）

### 1. 目的積立金制度

国立大学が国の機関の一部から、独立した法人格を持つ国立大学法人となったことにより、組織運営にかかわる諸制度に大きな変更が加えられた。その中でも特に財務会計については国立学校特別会計からの離脱ということだけでなく、先行する独立行政法人と同様に、発生主義をベースとした会計システムが導入されたのは、国立大学の会計全般に大きな変化をもたらすものとなった。国立大学法人化とともに導入された発生主義会計の仕組みによってもたらされた変化はいくつもあるが、その中でも官庁会計においては困難であった資金の繰越が可能になったことは、法人化によってもたらされた大きな変化と言ってよいだろう。

目的積立金の仕組みはまさにこの変化を顕著にあらわすものと言って差し支えない仕組みである。発生主義会計が導入されたことにより、これまでの収支会計から損益会計へと移行し、その最終過程における剰余金処分の名目で、目的積立金の制度があらわれてきた。通常一般の企業においては、損益計算書上会計年度における最終的な利益ないし損失が確定した後、それをどう処理するかについて、株主総会での議決により決定される。国立大学法人においては株主総会が存在しないものの、文部科学大臣による承認というプロセスを経て、この利益処分ないし損失の処理が行われる。ある年度に生じた当期総利益について、前期からの繰越損失があればそれを補填し、その後が生じた剰余金について、積立金ないしは目的積立金とし、次年度に繰り越すことになる。この目的積立金の積み立てが承認されるためには、法人の中期目標において剰余金の使途が明示されていること、剰余金が法人の経営努力によるものであることが認められなければならない。承認を受けない学については、別に積立金として処理される。一度積み立てられた目的積立金は、中期目標期間内であれば自由に取り崩して使用することが出来る。したがって少なくとも中期目標・計画の範囲内という限定が付くものの、目的積立金は国立大学法人にとって、法人の意思でその使途が決定できる、自由度の高い財源であるという位置づけが可能であると思われる。

ただし国立大学法人は中期目標期間（6年）を一サイクルとしていることから、中期目標期間を超えて目的積立金を保持するためには、新規に積み立てを行う場合と同様に繰越の承認が必要となる。現時点では中期目標期間が終了していないため、中期目標期間内に行われた繰越の承認と同じ程度となるのか否かについては不明である。

### 2. 目的積立金の現状

目的積立金については、各国立大学法人において、法人化が行われた平成16年度分より積み立てが行われてきている。法人化初年度の剰余金を財源として行われた目的積立金の積立額は国立大学法人全体で約1115億円。平成17年度以降は経営努力認定を受け繰越を認定された額は平成17年度が484億円、平成18年度が485億円、平成19年度が532億円、平成20年が411億円となっており、

利益処分額に占める目的積立金の割合は平成 17 年度からそれぞれ 67.1%、62.9%、59.9%、54.8% となっており、これまで減少傾向にある。ただし目的積立金として計上できる対象となるのは、未処分利益の中でもキャッシュフローとしての裏づけがある部分だけであり、固定資産となった部分は除かれる。したがって目的積立金の割合の減少をもって、文部科学大臣による承認率の低下をいうことは出来ない。

上述のように各国立大学法人は目的積立金を中期計画にある使途に向けて積み立てることになっており、大学ごとにその使途に向けた名称を付すものである。しかし実際には多くの国立大学において「教育研究環境整備積立金」「教育研究診療環境整備積立金」といった名称が付されており、一部の例外を除いて、名称に大きな差は無く、また特定の使途を想起させるような名称が付されておらず、現状では目的積立金の名称だけではその使途を特定することは出来ない。

また目的積立金の取り崩しであるが、平成 17 年以後各国立大学で取り崩しが始まるが、平成 17 年度に取り崩しを開始した大学は 36 大学であるが、その後平成 18 年度は 64 大学、平成 19 年度は 74 大学、平成 20 年度は 77 大学へと増加しており、前年度の目的積立金残高に対する取り崩し比率も徐々に増加し、平成 20 年では 41%となった。取り崩しの目的も、平成 17 年度時点では、当該年度に取り崩された目的積立金総額のうち約 70%が費用としての使用を目的とし、資産取得への充当を目的としているのは 30%近くにとどまっているが、平成 20 年度においてはその比率が逆転し、資産取得目的の取り崩しが約 66%を占め、費用目的は 34%にとどまっている。

### 3. 目的積立金の使途分析～記述への回答を中心として

上述の目的積立金の制度および現状をふまえ、本科研費研究で実施した学長・財務担当理事、学部長に対するアンケートから、目的積立金について、主として使途と財源としての位置づけについて分析を加える。ここでは目的積立金について、法人の中期計画の範囲内であれば、法人の裁量により自由に使用することが出来る、財源であるとの前提から、法人がその組織としての目的を果たすために必要ではあるものの、運営費交付金等の通常の財源では十分にまかなうことの出来ない事業への財源として機能するのではないかという仮説をふまえ、以下検討してゆく。

#### 3-1 目的積立金の使途

上述のように財務諸表および附属明細書上において、目的積立金は多くの大学で「教育研究環境整備積立金」「教育研究診療環境整備積立金」などという名称で積み立てられ、その使途も「費用目的」「資産取得目的」という大まかな区分がなされているだけの場合が多く、公表資料上からだけではその使途を伺い知ることは難しい。本科研費研究ではこれを踏まえ、平成 20 年度および平成 22 年度における、目的積立金の具体的使途に関する項目を設け、ご回答いただいた。その結果はまちまちであるが、以下のように整理した。なお一大学あたり複数の回答をいただいているので、回答数と大学数は一致しない。

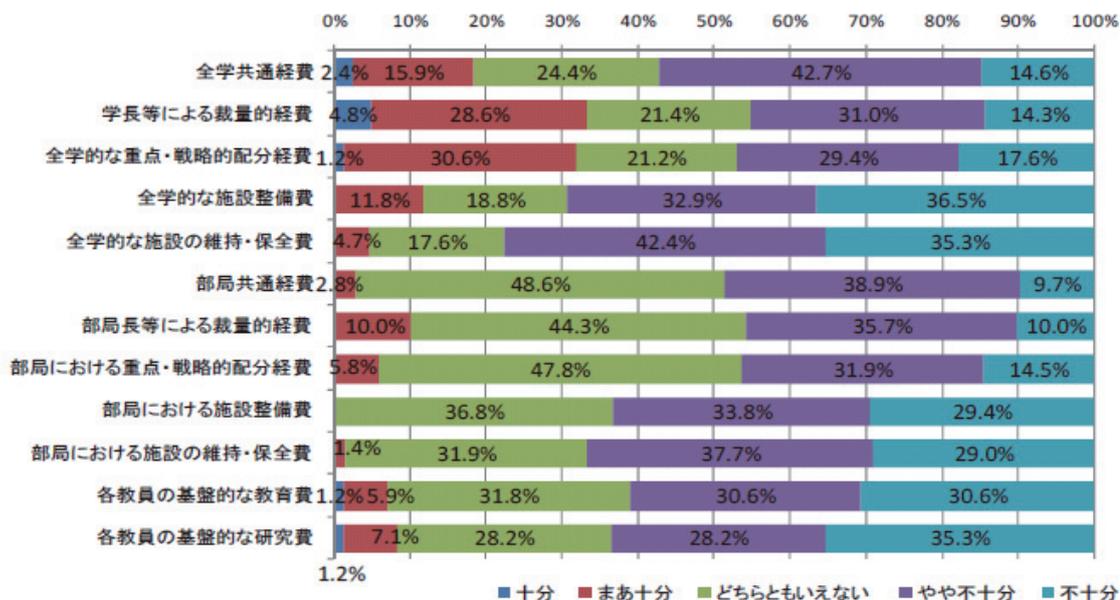
年度	用途	H20	H21
施設費	教育目的	18	14
	研究目的	15	17
	診療目的	5	2
	全学目的	42	44
設備	教育目的	12	14
	研究目的	12	12
	診療目的	7	10
	全学目的	15	15
経費	教育目的	13	6
	研究目的	9	6
	診療目的	5	2
	全学目的	17	10

これを見ると、平成20・21年度双方において、まず施設への支出が多く、続いて設備・備品、経費の順になっている。またそれぞれの項目においては、全学レベルでの施設・設備の取得、改修などへの支出が中心となっており、それに教育・研究目的への支出が続く構造になっている。この全学レベルでの支出の内容を見ると、内容は様々であるものの、学生寮の整備、研究者用の宿泊施設の整備や職員宿舎の改修といった、大学の主たる業務である教育・研究に直接かかわる施設の整備よりむしろ、大学の管理運営に必要な施設の整備に充てられていることが読み取れる。またITネットワークの構築や更新も目的積立金を財源として行われている。このことは、上述の取り崩された目的積立金の用途が、当初の費用充当目的から資産取得目的へとシフトしてきていることとあわせて、目的積立金が主として施設整備、特に全学的に必要な施設の整備、維持ないしは保全といった事業に用いられていることをあらわしている。

### 3-2 財源としての位置づけ

上述のように目的積立金は本来中期計画に従い、幅広い用途に用いることができるものであるが、現状では特に施設関連の財源として活用されていると言えよう。では各国立大学法人において、施設関連の財源は他の財源との比較でどのように受け止められているのだろうか。本調査では、各国立大学法人の財務担当理事に対して、平成20年度を基準として、どの予算項目への配分が不十分か、すなわち不足感があるかという質問を行った。これに対する回答は、全学的な施設の維持・保全費を不十分とする回答が、やや不十分とする回答とあわせて77.7%に上っており、続いて全学的な施設整備の財源を不十分とする回答が、やや不十分とする回答とあわせて69.4%、部局における施設の維持・保全費を不十分・やや不十分とする回答が66.7%、部局における施設整備費を不十分・や

や不十分とする回答が 63.2%となっている。加えて各大学において最も配分額が不十分である予算項目は何かという問いに対しては、全学的な施設整備費が最も不十分であるとする回答が 26.3%にも上っており、一般的に施設整備関連の予算が不足しているという現状を示唆している。



出所：「国立大学法人の経営財務の実態に関する全国調査：中間報告書」

このような状況を、上述の目的積立金の使途と関連させて見たときに、全学的な施設の整備、維持ないしは保全に目的積立金の多くが用いられているということは、目的積立金が施設整備関連の予算不足を補うためのものとして機能しているということをあらわしている。言い換えれば目的積立金は予算不足に対するバッファの役割を果たしており、各国立大学法人において必要な予算を確保する上で、重要な財源の一つとして位置づけられていることをあらためて確認することが出来る。

加えてこれを裏付けるようなアンケート結果として、目的積立金の制度そのものについて全体の 75.3%が利点を感じているとし、22.4%がある程度利点を感じていると回答しており、97.7%の大学が当該制度に肯定的な意見を示している。このことを見ても目的積立金が国立大学法人において、重要な財源としての位置づけを得ていることを示唆している。

#### 4. 独立行政法人との比較

目的積立金の制度そのものは、先行する独立行政法人にはじまる制度であり、国立大学法人においても経営効率化を促す方策の一つとして導入された。しかしながら独立行政法人の目的積立金の積み立て、取り崩しの状況と国立大学法人のそれとでは、大きな違いが見られる。平成 19 年度末における独立行政法人の目的積立金残高は 3581 億円（うち住宅金融支援機構が 3495 億円を占める）であり、利益処分によって積み立てられた額は 4 億 600 万円となっている。また目的積立金を積み

立てている独立行政法人数は以下のように推移している。目的積立金を積み立てている独立行政法人の数は全体の10%前後で推移しており、すべての法人がこれを利用している国立大学法人とは大きく異なっている。

年度	H19	H18	H17	H16	H15	H14	H13
法人数	7	9	4	13	16	16	16

このように両者の間で目的積立金への対応に違いが現れる理由として、繰越の承認の基準となる、所管大臣による経営努力認定のあり方がある。国立大学法人においては、定員充足率と特別教育研究経費措置予算に対する成果・進捗状況が考慮され、その認定率は高い。一方独立行政法人の場合、経営努力の認定率は低くなっており、目的積立金を積み立てるインセンティブは年々低くなっている。これは経営努力の認定にあたって、財務省は個別的に査定を行っており、財務省が過去に認めた最高額を上回る場合、および積み立て目的に新規性が認められる場合にのみ経営努力とみなすという厳しい姿勢をとっているため、経営努力の挙証が極めて難しく、その結果として多くの独立行政法人は目的積立金の積み立てをあきらめ、年度内に予算を使い切る方向に動いている。このことは目的積立金が独立行政法人における経営効率化のインセンティブとしては機能せず、結果的に効率化係数と予算全体のシーリングによってのみ効率化が図られることになるという、本来制度が予定した目的を果たせないという事態になっている。

## 5. まとめ

これまで見たように、国立大学法人における目的積立金は、各大学における予算不足への対応、特に施設整備関係が不足する現状に対して、必要な施設の整備および改修を行うための重要な財源として機能していると言えよう。一方で独立行政法人の例にあるように、目的積立金の制度は運用次第では、国立大学法人にとってきわめて厳しい結果がもたらされることが予想される。実際アンケート結果からも、国立大学法人の間の、目的積立金制度に対する不安感をうかがわせる回答がある。全体の96.3%が目的積立金を中期目標期間が終了するまでに使い切ることを表明しており、このことは当該制度に対する不透明感が払拭されていないことを意味する。

多くの国立大学が財源、特に施設整備関連財源の不足を抱える中、目的積立金の制度は組織目的の達成と財源の効率的効果的利用を促すものとして、機能していると言えるのではないだろうか。国立大学法人における目的積立金の制度が今後どうなるかは、来るべき第一期中期目標期間終了後に行われる、経営努力の認定を中心として眼が離せない状況である。目的積立金が厳しい財政事情の中、財源をやりくりし教育研究機関としてよりよい活動をするための重要な財源として機能しており、それはこれからも続くものと考えられる。今後強まるであろう財政面での圧力もあり、目的積立金の制度が今までどおり運用されるかどうかは予断を許さない。しかしながら国立大学法人という制度が今後とも有効に機能するという上で、目的積立金の制度は重要な鍵となるのではないかとと思われる。

**<参考文献>**

「国立大学の財務 平成 21 年度」 国立大学財務・経営センター 平成 22 年 3 月

「国立大学法人の経営財務の実態に関する全国調査：中間報告書」 国立大学財務・経営センター 平成 21 年  
6 月

## **第四部 財務運営－内部資金配分の分析－**

13. 国立大学における学内資金配分の変動に関する実証的分析
14. 国立大学における法人化後の内部予算構成とその変動

## 第 13 章 国立大学における学内資金配分の変動に関する実証的分析

島一則（広島大学）

渡部芳栄（広島大学）

### 1. 研究の背景と目的

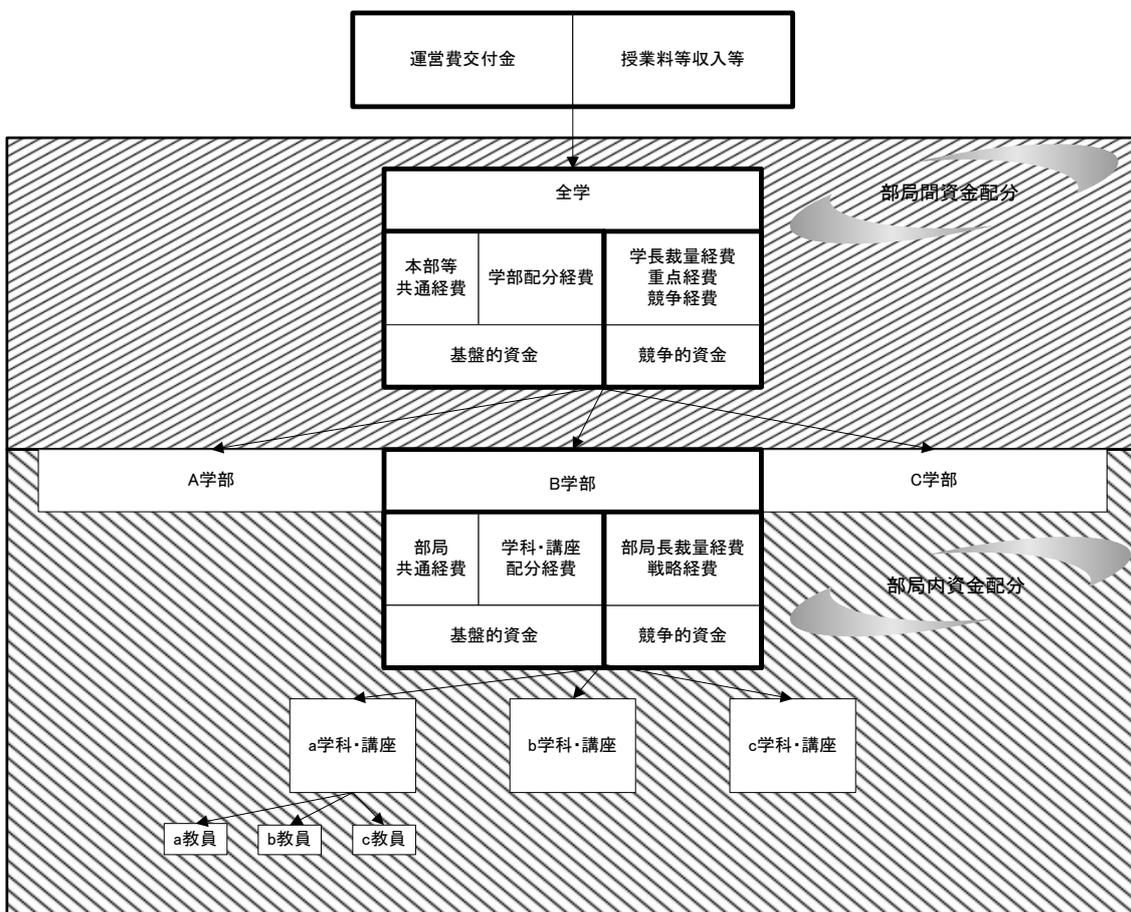
国立大学が法人化して平成 21 年度で 6 年目となる。法人化と同時に始まった運営費交付金制度は、効率化係数・経営改善係数の導入など、国立大学関係者にとって大きな問題を抱えるものであった。その一方で、財務活動に関わる自由度を高めるといった点においては、評価されるべきものである。このような自由度を手に入れた国立大学は、学内資金配分に関してどのように変化させてきたのであろうか。またその配分についての認識はどのように変化してきたのか。以下では、法人化前後（法人化前～2005 年度）とそれ以後（2005 年度～2008 年度）の学内資金配分とそれについての認識の変化を実証的に明らかにする。

### 2. データと学内資金配分概念モデル

本論文で用いるデータは、国立大学財務・経営センター研究部が 2005 年度・2008 年度の 2 時点で行った調査「国立大学法人の財務・経営実態に関する全国調査（Ⅱ．財務）」と「国立大学法人の経営財務の実態に関する全国調査（財務担当理事に対するアンケート調査）」に基づくものであり、これらはいずれも財務担当理事を対象としたものである。

次に、以下で行う学内資金配分の変化についてみていくために、まずこれまでの国立大学への訪問調査等から筆者がまとめた学内資金配分概念モデルを紹介する。まず、運営費交付金収入や授業料収入等が全学的なものとしてプールされ、次に本部等共通経費として、全学的に必要な経費（事務局・図書館・全学共通センターや光熱水費等）が、前年度実績等をもとにして決定される。一方で各学部に配分される学部配分経費については、一定の単価（旧来の教官当・学生当校費単価など）にもとづき、教員数や学生数等に応じて一律的に配分される。また学長裁量経費（学長個人の裁量により配分可能な経費）、重点配分経費（役員会等の合議を経て重点的に配分する経費）、競争的配分経費（学内公募等をおこなったうえで、競争的に配分する経費）についても、毎年一定額もしくは特定収入の一定率部分が確保され、各部局に上記の形で配分される（部局内資金配分については図に示すことと定める。なお詳細については島（2009）を参照のこと）。

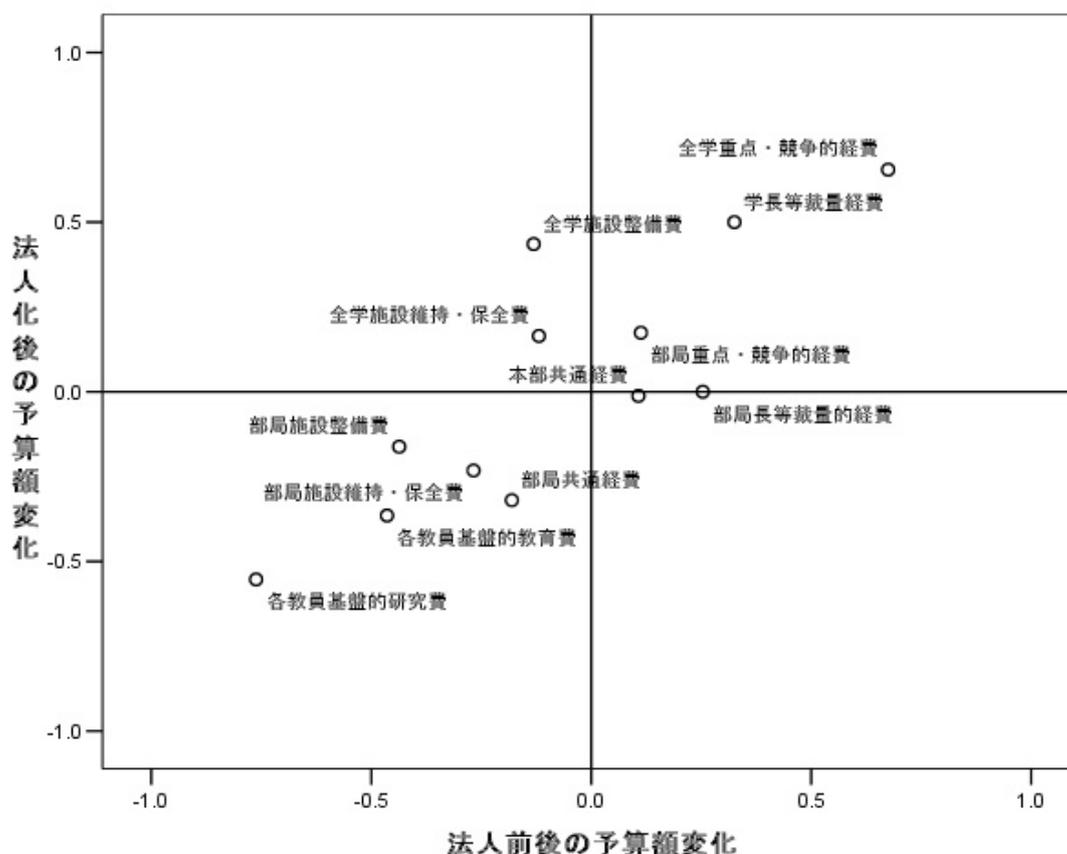
図 13-1 学内資金配分の概念モデル



### 3. 学内資金配分の変化

次に学内資金配分の法人化前後（法人化以前～2005年度）と法人化後（2005年度～2008年度）における変化についてみていく。まず下図の作成方法について述べる。各経費について「大きく増加した」「やや増加した」を+1、「どちらともいえない」を0、「大きく減少した」「やや減少した」を-1とし、経費ごとに全大学についての平均値を算出した。さらに法人化前後の変化をX軸、法人化後の変化をY軸としてプロットし、X軸、Y軸ともに0のところに垂線を引いて、四つの象限に分けた。ここから、第I象限に属するもの、すなわち法人化前後においても、法人化後においても増加を続けたのが、全学重点・競争的経費、学長等裁量経費、部局重点・競争的経費であることがわかる。一方、第III象限にある各教員基盤的研究費、各教員基盤的教育費、部局共通経費、部局施設維持・保全費、部局施設整備費は、法人化前後においても、法人化後においても減少を続ける傾向にあることが見て取れる。興味深いのは、第II象限にある全学施設整備費と全学施設維持・保全費で、こちらについては法人化前後で減少を経験するものの、法人化後においては上昇していることが分かる。

図13-2 法人化前後と法人化後の予算額の変化



第四部 財務運営—内部資金配分の分析—

次に、以上に見てきた経費の増減（法人化前後と法人化後）に関する相関係数を2005年度と2008年度のそれぞれの調査時点についてみたものが、表13-1と表13-2である（相関係数の算定にあたっては、「大きく増加」=1「やや増加」=2「どちらともいえない」=3「やや減少」=4「減少」=5とした）。2005年度（表13-1）と2008年度（表13-2）の結果を比較すると、「経費Aを下げる大学ほど、経費Bを下げる」もしくは「経費Aを上げる大学ほど、経費Bを上げる」といった有意な正の相関関係の数が2時点間で2/3まで減少（2005年度：21、2008年度：14）していることが見てとれる。このことは、大学ごとの学内資金配分方針（各経費の増減に関する組み合わせ）が多様化した結果によるものと考えられる。

表13-1 法人化前後の各経費の増減に関する相関係数表（2005年度）

		法人前後の予算額の変化： 学長等による裁量的経費 (bq12_1b)	法人前後の予算額の変化： 学长的な重点・競争的配分経費 (bq12_1c)	法人前後の予算額の変化： 学长的な施設設備費 (bq12_1d)	法人前後の予算額の変化： 学长的な施設の維持・保持費 (bq12_1e)	法人前後の予算額の変化： 学长的な施設設備費 (bq12_1f)	法人前後の予算額の変化： 学长的な施設設備費 (bq12_1g)	法人前後の予算額の変化： 学长的な施設設備費 (bq12_1h)	法人前後の予算額の変化： 学长的な施設設備費 (bq12_1i)	法人前後の予算額の変化： 学长的な施設設備費 (bq12_1j)	法人前後の予算額の変化： 学长的な施設設備費 (bq12_1k)	法人前後の予算額の変化： 学长的な施設設備費 (bq12_1l)
法人前後の予算額の変化：学长的な重点・競争的配分経費(bq12_1c)	Pearsonの相関係数	-0.004	1	.476(**)	.286(**)	0.128	0.109	-0.005	0.109	-0.003	0.031	0.084
	有意確率(両側)	0.972		0.000	0.009	0.251	0.366	0.969	0.371	0.980	0.798	0.448
	N	83	83	82	83	83	83	70	70	70	70	83
法人前後の予算額の変化：学长的な施設設備費(bq12_1d)	Pearsonの相関係数	-0.068	.476(**)	1	.325(**)	0.149	0.086	0.151	.285(*)	.251(*)	0.155	.250(*)
	有意確率(両側)	0.539	0.000		0.003	0.179	0.473	0.210	0.016	0.036	0.200	0.023
	N	83	82	83	83	83	72	71	71	70	70	83
法人前後の予算額の変化：学长的な施設の維持・保持費(bq12_1e)	Pearsonの相関係数	0.206	.286(**)	.325(**)	1	.540(**)	0.176	0.070	.248(*)	0.111	0.051	0.157
	有意確率(両側)	0.060	0.009	0.003		0.000	0.139	0.563	0.037	0.356	0.675	0.153
	N	84	83	83	84	84	72	71	71	71	71	84
法人前後の予算額の変化：学长的な施設設備費(bq12_1f)	Pearsonの相関係数	.222(*)	0.128	0.149	.540(**)	1	0.010	0.132	0.086	0.012	.298(*)	0.198
	有意確率(両側)	0.043	0.251	0.179	0.000		0.932	0.271	0.478	0.923	0.012	0.071
	N	84	83	83	84	84	72	71	71	71	71	84
法人前後の予算額の変化：学长的な施設設備費(bq12_1g)	Pearsonの相関係数	0.221	0.109	0.086	0.176	0.010	1	0.024	.326(**)	0.168	.335(**)	0.082
	有意確率(両側)	0.063	0.366	0.473	0.139	0.932		0.841	0.006	0.168	0.005	0.492
	N	72	71	72	72	72	72	70	70	69	69	72
法人前後の予算額の変化：学长的な施設設備費(bq12_1h)	Pearsonの相関係数	0.059	-0.005	0.151	0.070	0.132	0.024	1	.595(**)	0.194	0.055	0.199
	有意確率(両側)	0.627	0.969	0.210	0.563	0.271	0.841		0.000	0.107	0.651	0.097
	N	71	70	71	71	71	70	71	71	70	70	71
法人前後の予算額の変化：学长的な施設設備費(bq12_1i)	Pearsonの相関係数	0.064	0.109	.285(*)	.248(*)	0.086	.326(**)	.595(**)	1	.253(*)	0.189	.272(*)
	有意確率(両側)	0.597	0.371	0.016	0.037	0.478	0.006	0.000		0.034	0.118	0.022
	N	71	70	71	71	71	70	71	71	70	70	71
法人前後の予算額の変化：学长的な施設設備費(bq12_1j)	Pearsonの相関係数	-0.031	-0.003	.251(*)	0.111	0.012	0.168	0.194	.253(*)	1	.696(**)	.348(**)
	有意確率(両側)	0.799	0.980	0.036	0.356	0.923	0.168	0.107	0.034		0.000	0.003
	N	71	70	70	71	71	69	70	71	71	71	71
法人前後の予算額の変化：学长的な施設設備費(bq12_1k)	Pearsonの相関係数	0.055	0.031	0.155	0.051	.298(*)	.335(**)	0.055	0.189	.696(**)	1	0.198
	有意確率(両側)	0.648	0.798	0.200	0.675	0.012	0.005	0.651	0.118	0.000		0.097
	N	71	70	70	71	71	69	70	70	71	71	71
法人前後の予算額の変化：学长的な施設設備費(bq12_1l)	Pearsonの相関係数	0.122	0.084	.250(*)	0.157	0.198	0.082	0.199	.272(*)	.348(**)	0.198	1
	有意確率(両側)	0.269	0.448	0.023	0.153	0.071	0.492	0.097	0.022	0.003	0.097	
	N	84	83	83	84	84	72	71	71	71	71	84
法人前後の予算額の変化：学长的な施設設備費(bq12_1m)	Pearsonの相関係数	-0.066	0.141	0.051	0.093	0.037	.234(*)	-0.128	0.055	.374(**)	.311(**)	.451(**)
	有意確率(両側)	0.553	0.204	0.649	0.399	0.736	0.048	0.289	0.646	0.001	0.008	0.000
	N	84	83	83	84	84	72	71	71	71	71	84

\*. 相関係数は5%水準で有意(両側)です。  
 \*\*. 相関係数は1%水準で有意(両側)です。

表 13-2 法人化後の各経費の増減に関する相関係数表 (2008 年度)

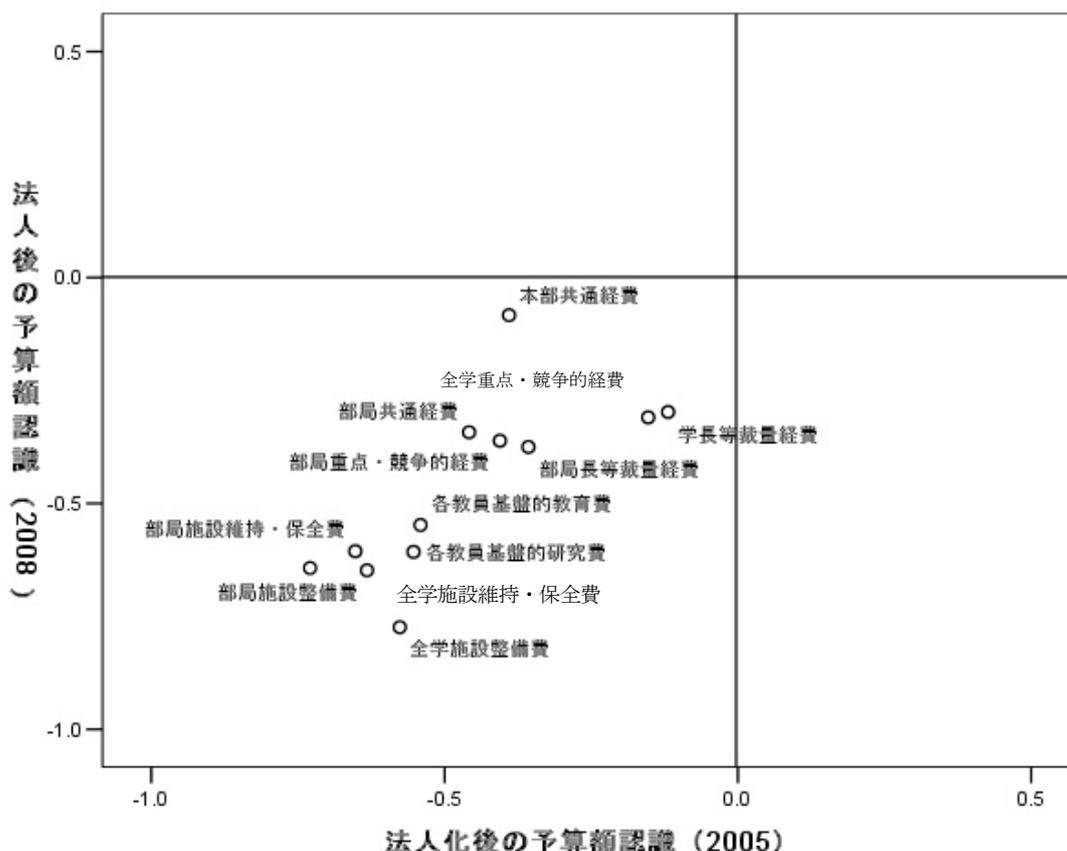
		平成20年度と法人化後2年目の予算額の変化：全学共通経費	平成20年度と法人化後2年目の予算額の変化：学長等による裁量的経費	平成20年度と法人化後2年目の予算額の変化：学长的な重点・競争的配分経費	平成20年度と法人化後2年目の予算額の変化：学长的な施設設備費	平成20年度と法人化後2年目の予算額の変化：学长的な施設の維持・保持費	平成20年度と法人化後2年目の予算額の変化：部局長等による裁量的経費	平成20年度と法人化後2年目の予算額の変化：局における重点・競争的配分経費	平成20年度と法人化後2年目の予算額の変化：局における施設の維持・保全費	平成20年度と法人化後2年目の予算額の変化：各教員の基盤的な教育費	平成20年度と法人化後2年目の予算額の変化：各教員の基盤的な研究費		
平成20年度と法人化後2年目の予算額の変化：全学共通経費	Pearsonの相関係数	1	0.122	0.035	-0.007	0.079	.297(*)	0.174	-0.066	0.122	.280(*)	-0.059	0.046
	有意確率 (両側)		0.277	0.757	0.949	0.475	0.012	0.153	0.595	0.324	0.033	0.594	0.678
	N	83	82	82	83	83	71	69	68	67	68	83	83
平成20年度と法人化後2年目の予算額の変化：学長等による裁量的経費	Pearsonの相関係数	0.122	1	0.143	0.107	-0.095	-0.142	-0.043	0.001	0.039	0.061	-0.059	0.094
	有意確率 (両側)	0.277		0.198	0.332	0.390	0.237	0.728	0.996	0.756	0.623	0.596	0.393
	N	82	84	83	84	84	71	69	68	67	68	84	84
平成20年度と法人化後2年目の予算額の変化：学长的な重点・競争的配分経費	Pearsonの相関係数	0.035	0.143	1	.241(*)	0.079	.252(*)	-0.012	0.146	.246(*)	-0.171	-0.016	0.029
	有意確率 (両側)	0.757	0.198		0.027	0.021	0.921	0.230	0.044	0.165	0.898	0.793	0.788
	N	82	83	84	84	84	71	69	68	67	68	84	84
平成20年度と法人化後2年目の予算額の変化：学长的な施設設備費	Pearsonの相関係数	-0.007	0.107	.241(*)	1	.427(**)	-0.106	-0.029	0.041	-0.092	-0.118	-0.008	-0.029
	有意確率 (両側)	0.949	0.332	0.027		0.000	0.376	0.813	0.739	0.455	0.336	0.941	0.789
	N	83	84	84	85	85	72	70	69	68	69	85	85
平成20年度と法人化後2年目の予算額の変化：学长的な施設の維持・保持費	Pearsonの相関係数	0.079	-0.095	.252(*)	.427(**)	1	0.130	.285(*)	0.151	-0.117	0.189	0.157	0.109
	有意確率 (両側)	0.475	0.390	0.021	0.000		0.275	0.017	0.214	0.342	0.120	0.152	0.322
	N	83	84	84	85	85	72	70	69	68	69	85	85
平成20年度と法人化後2年目の予算額の変化：部局長等による裁量的経費	Pearsonの相関係数	.297(*)	-0.142	-0.012	-0.106	0.130	1	0.196	0.066	.301(*)	.511(**)	0.205	.263(*)
	有意確率 (両側)	0.012	0.237	0.921	0.376	0.275		0.107	0.589	0.013	0.000	0.085	0.025
	N	71	71	71	72	72	72	69	69	68	68	72	72
平成20年度と法人化後2年目の予算額の変化：局における重点・競争的配分経費	Pearsonの相関係数	0.174	-0.043	0.146	-0.029	.285(*)	0.196	1	.675(**)	0.191	0.167	.256(*)	0.002
	有意確率 (両側)	0.153	0.728	0.230	0.813	0.017	0.107		0.000	0.119	0.170	0.032	0.989
	N	69	69	69	70	70	69	70	69	68	69	70	70
平成20年度と法人化後2年目の予算額の変化：局における施設の維持・保全費	Pearsonの相関係数	-0.066	0.001	.246(*)	0.041	0.151	0.066	.675(**)	1	0.000	0.000	0.108	-0.180
	有意確率 (両側)	0.595	0.996	0.044	0.739	0.214	0.589	0.000		1.000	1.000	0.377	0.139
	N	68	68	68	69	69	69	69	69	68	68	69	69
平成20年度と法人化後2年目の予算額の変化：各教員の基盤的な教育費	Pearsonの相関係数	0.122	0.039	-0.171	-0.092	-0.117	.301(*)	0.191	0.000	1	.756(**)	0.119	0.122
	有意確率 (両側)	0.324	0.756	0.165	0.455	0.342	0.013	0.119	1.000		0.000	0.332	0.321
	N	67	67	67	68	68	68	68	68	68	68	68	68
平成20年度と法人化後2年目の予算額の変化：各教員の基盤的な研究費	Pearsonの相関係数	.260(*)	0.061	-0.016	-0.118	0.189	.511(**)	0.167	0.000	.756(**)	1	0.073	0.110
	有意確率 (両側)	0.033	0.623	0.898	0.336	0.120	0.000	0.170	1.000	0.000		0.553	0.370
	N	68	68	68	69	69	69	69	68	68	69	69	69
平成20年度と法人化後2年目の予算額の変化：学长的な施設設備費	Pearsonの相関係数	-0.059	-0.059	0.029	-0.008	0.157	0.205	.256(*)	0.108	0.119	0.073	1	.508(**)
	有意確率 (両側)	0.594	0.596	0.793	0.941	0.152	0.085	0.032	0.377	0.332	0.553		0.000
	N	83	84	84	85	85	72	70	69	68	69	85	85
平成20年度と法人化後2年目の予算額の変化：各教員の基盤的な研究費	Pearsonの相関係数	0.046	0.094	0.030	-0.029	0.109	.263(*)	0.002	-0.180	0.122	0.110	.508(**)	1
	有意確率 (両側)	0.678	0.393	0.788	0.789	0.322	0.025	0.989	0.139	0.321	0.370	0.000	
	N	83	84	84	85	85	72	70	69	68	69	85	85

\*. 相関係数は 5% 水準で有意 (両側) です。  
 \*\*. 相関係数は 1% 水準で有意 (両側) です。

#### 4. 学内資金配分についての認識

次に以上に見てきた各経費の変動の結果について、どのような認識がなされていたのかについてみていく。まず下図の作成方法について述べる。各経費について「十分」「まあ十分」を+1、「どちらともいえない」を0、「やや不十分」「不十分」を-1とし、経費ごとに全大学についての平均値を算出した。さらに法人化後の2005年度時点の状況をX軸、法人化後の2008年度の状況をY軸としてプロットし、X軸、Y軸ともに0のところのところに垂線を引いて、四つの象限に分けた。ここから明らかになることは、すべて第Ⅲ象限に属しているということである。すなわちすべての経費が以上の2時点において「やや不十分」「不十分」と回答される傾向にあるということである。ただ、第Ⅲ象限のなかでも、全学重点・競争的経費、学長等裁量経費、本部共通経費は右上すなわち「十分」「まあ十分」と回答する大学の比率が相対的に高く、全学施設維持・保全費、全学施設整備費、部局施設維持・保全費、部局施設整備費、各教員基盤的研究費、各教員基盤的教育費は、左下、すなわち「やや不十分」「不十分」と回答する大学の比率が相対的に高い（すなわちより欠乏感が高い）ことが見てとれる。

図 13-3 法人化後の2時点（2005年度・2008年度）における予算額認識



次に、各経費についての充足・欠乏感認識についての相関係数を 2005 年度と 2008 年度についてみたものが、表 13-3 と表 13-4 である（相関係数の算定にあたっては、「十分」=1 「まあ十分」=2 「どちらとも言えない」=3 「やや不十分」=4 「不十分」=5 とした）。2005 年度と 2008 年度の結果を比較すると、「経費 A が欠乏している（不十分である）と認識する大学ほど、経費 B も欠乏している（不十分である）と認識する」もしくは「経費 A が充足している（十分である）と認識する大学ほど、経費 B も充足している（十分である）と認識する」といった有意な正の相関関係の数が増加（2005 年度：43、2008 年度：64）していることが見てとれる。このことは、ある経費について欠乏していると認識している大学は、他の経費についても認識しているといった傾向が全体的に増えていることを意味していると考えられる。

そこで、2005 年度と 2008 年度の両年度のデータが分析可能な大学に絞って、充足・欠乏総合得点を計算した。具体的には、各経費についての認識に関して、「十分」「まあ十分」を+1、「どちらともいえない」を0、「やや不十分」「不十分」を-1 としたうえで、全 12 経費についての値を合計した。この結果、数値が大きいほど充足感が高く、小さいほど欠乏感が高いことになる。また、+ は全体的にみれば充足しているという状態、- は全体的にみれば欠乏している状態を表すことになる。これらの記述統計値をまとめたものが以下の表 13-5 である。ここから、充足・欠乏総合得点の平均値が、2 時点間ともにマイナスで欠乏状態にあり、またより欠乏感が高まる方向で変化している（-5.5→-6.1）ことがわかる。また同時に、これらの全体的なバラツキ（範囲や標準偏差）が 2 時点間で拡大している（範囲：16→18・標準偏差：4.49→5.26）ことも明らかになった。すなわち、充足・欠乏感についての大学間格差が拡大していることを以上の結果は意味しているのである（しかしながら、以上の欠乏感は必ずしも大学特性により説明される訳ではないことが分散分析の結果から明らかになっている）。

第四部 財務運営－内部資金配分の分析－

表 13-3 各経費の充足・欠乏感に関する相関係数（2005年度）

		本年度の 予算額に 対する考 え：学長 等による 裁量的な 共通経費 (bq12_2 a)	本年度の 予算額に 対する考 え：学長 等による 裁量的な 経費 (bq12_2 b)	本年度の 予算額に 対する考 え：学長 等による 裁量的な 重点・競争 的配分経 費 (bq12_2 c)	本年度の 予算額に 対する考 え：学長 等による 裁量的な 設備費 (bq12_2 d)	本年度の 予算額に 対する考 え：学長 等による 裁量的な 維持・保 持費 (bq12_2 e)	本年度の 予算額に 対する考 え：学長 等による 裁量的な 共通経費 (bq12_2f )	本年度の 予算額に 対する考 え：学長 等による 裁量的な 経費 (bq12_2 g)	本年度の 予算額に 対する考 え：学長 等による 裁量的な 重点・競争 的配分 経費 (bq12_2 h)	本年度の 予算額に 対する考 え：学長 等による 裁量的な 施設設備 費 (bq12_2i )	本年度の 予算額に 対する考 え：学長 等による 裁量的な 施設維持・保 全費 (bq12_2 j)	本年度の 予算額に 対する考 え：学長 等による 裁量的な 各教員の基 礎的な教育 費 (bq12_2 k)	本年度の 予算額に 対する考 え：学長 等による 裁量的な 各教員の基 礎的な研究 費 (bq12_2 l)
本年度の予算額に対する考え：学長等による裁量的経費(bq12_2a)	Pearsonの相関係数	1	.282(**)	.281(**)	.367(**)	.338(**)	.463(**)	.270(*)	.385(**)	.302(*)	.239(*)	.309(**)	.309(**)
	有意確率(両側)		0.009	0.010	0.001	0.002	0.000	0.022	0.001	0.011	0.045	0.004	0.004
	N	84	84	84	84	84	84	73	72	71	71	84	84
本年度の予算額に対する考え：学長等による裁量的経費(bq12_2b)	Pearsonの相関係数	.282(**)	1	.694(**)	0.126	0.206	.296(*)	0.220	.350(**)	-0.020	0.066	.223(*)	.237(*)
	有意確率(両側)	0.009		0.000	0.253	0.061	0.011	0.063	0.003	0.872	0.584	0.041	0.030
	N	84	84	84	84	84	73	72	72	71	71	84	84
本年度の予算額に対する考え：学長等による裁量的重点・競争的配分経費(bq12_2c)	Pearsonの相関係数	.281(**)	.694(**)	1	.328(**)	.377(**)	.332(**)	0.165	.252(*)	0.020	0.093	.269(*)	.178
	有意確率(両側)	0.010	0.000		0.002	0.000	0.004	0.165	0.032	0.866	0.441	0.013	0.105
	N	84	84	84	84	84	73	72	72	71	71	84	84
本年度の予算額に対する考え：学長等による裁量的施設設備費(bq12_2d)	Pearsonの相関係数	.367(**)	0.126	.328(**)	1	.780(**)	.294(*)	0.163	0.176	.359(**)	.310(**)	0.058	0.153
	有意確率(両側)	0.001	0.253	0.002		0.000	0.012	0.172	0.138	0.002	0.009	0.601	0.164
	N	84	84	84	84	84	73	72	72	71	71	84	84
本年度の予算額に対する考え：学長等による裁量的施設維持・保持費(bq12_2e)	Pearsonの相関係数	.338(**)	0.206	.377(**)	.780(**)	1	.270(*)	0.155	0.114	.242(*)	.412(**)	-0.011	0.023
	有意確率(両側)	0.002	0.061	0.000	0.000		0.021	0.192	0.339	0.042	0.000	0.920	0.838
	N	84	84	84	84	84	73	72	72	71	71	84	84
本年度の予算額に対する考え：学長等による裁量的施設維持・保持費(bq12_2f)	Pearsonの相関係数	.463(**)	.296(*)	.332(**)	.294(*)	.270(*)	1	.574(**)	.621(**)	.382(**)	.352(**)	.249(*)	.279(*)
	有意確率(両側)	0.000	0.011	0.004	0.012	0.021		0.000	0.000	0.001	0.003	0.033	0.017
	N	73	73	73	73	73	73	71	71	70	70	73	73
本年度の予算額に対する考え：学長等による裁量的施設維持・保持費(bq12_2g)	Pearsonの相関係数	.270(*)	0.220	0.165	0.163	0.155	.574(**)	1	.749(**)	.440(**)	.456(**)	0.105	0.144
	有意確率(両側)	0.022	0.063	0.165	0.172	0.192	0.000		0.000	0.000	0.000	0.382	0.229
	N	72	72	72	72	72	71	72	72	71	71	72	72
本年度の予算額に対する考え：学長等による裁量的重点・競争的配分経費(bq12_2h)	Pearsonの相関係数	.385(**)	.350(**)	.252(*)	0.176	0.114	.621(**)	.749(**)	1	.414(**)	.367(**)	.351(**)	.250(*)
	有意確率(両側)	0.001	0.003	0.032	0.138	0.339	0.000	0.000		0.000	0.002	0.003	0.034
	N	72	72	72	72	72	71	72	72	72	71	71	72
本年度の予算額に対する考え：学長等による裁量的施設維持・保持費(bq12_2i)	Pearsonの相関係数	.302(*)	-0.020	0.020	.359(**)	.242(*)	.382(**)	.440(**)	.414(**)	1	.788(**)	0.131	0.147
	有意確率(両側)	0.011	0.872	0.866	0.002	0.042	0.001	0.000	0.000		0.000	0.278	0.222
	N	71	71	71	71	71	70	71	71	71	71	71	71
本年度の予算額に対する考え：学長等による裁量的施設維持・保持費(bq12_2j)	Pearsonの相関係数	.239(*)	0.066	0.093	.310(**)	.412(**)	.352(**)	.456(**)	.367(**)	.788(**)	1	0.079	0.136
	有意確率(両側)	0.045	0.584	0.441	0.009	0.000	0.003	0.000	0.002	0.000		0.511	0.259
	N	71	71	71	71	71	70	71	71	71	71	71	71
本年度の予算額に対する考え：学長等による裁量的各教員の基礎的な教育費(bq12_2k)	Pearsonの相関係数	.309(**)	.223(*)	.269(*)	0.058	-0.011	.249(*)	0.105	.351(**)	0.131	0.079	1	.658(**)
	有意確率(両側)	0.004	0.041	0.013	0.601	0.920	0.033	0.382	0.003	0.278	0.511		0.000
	N	84	84	84	84	84	73	72	72	71	71	84	84
本年度の予算額に対する考え：学長等による裁量的各教員の基礎的な研究費(bq12_2l)	Pearsonの相関係数	.309(**)	.237(*)	0.178	0.153	0.023	.279(*)	0.144	.250(*)	0.147	0.136	.658(**)	1
	有意確率(両側)	0.004	0.030	0.105	0.164	0.838	0.017	0.229	0.034	0.222	0.259	0.000	
	N	84	84	84	84	84	73	72	72	71	71	84	84

\*. 相関係数は 5% 水準で有意(両側)です。  
\*\*. 相関係数は 1% 水準で有意(両側)です。

表 13-4 各経費の充足・欠乏感に関する相関係数表 (2008 年度)

		平成20 年度の予 算額：全 学共通経 費	平成20 年度の予 算額：学 長等による 裁量的経 費	平成20 年度の予 算額：全 学的な重 点・競争 的配分経 費	平成20 年度の予 算額：全 学的な施 設・維持 ・保持費	平成20 年度の予 算額：部 局共通経 費	平成20 年度の予 算額：部 局長等に よる裁量 的経費	平成20 年度の予 算額：部 局におけ る重点・ 競争的配 分経費	平成20 年度の予 算額：部 局におけ る施設設 備費	平成20 年度の予 算額：部 局におけ る施設の 維持・保 全費	平成20 年度の予 算額：各 教員の基 盤的教育 費	平成20 年度の予 算額：各 教員の基 盤的研究 費	
平成20年度の予算額：全学共通経費	Pearsonの相関係数	1	.554(**)	.672(**)	.350(**)	.454(**)	.607(**)	.564(**)	.546(**)	.483(**)	.484(**)	.477(**)	.488(**)
	有意確率(両側)		0.000	0.000	0.001	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	82	81	82	82	70	68	67	66	67	67	82	82
平成20年度の予算額：学長等による裁量的経費	Pearsonの相関係数	.554(**)	1	.717(**)	.404(**)	.484(**)	.435(**)	.462(**)	.445(**)	0.240	0.215	.384(**)	.431(**)
	有意確率(両側)	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.078	0.000	0.000	0.000
	N	81	84	84	84	84	71	69	68	67	68	84	84
平成20年度の予算額：全学的な重点・競争的配分経費	Pearsonの相関係数	.672(**)	.717(**)	1	.579(**)	.521(**)	.456(**)	.502(**)	.513(**)	.494(**)	.433(**)	.450(**)	.427(**)
	有意確率(両側)	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	82	84	85	85	85	72	70	69	68	69	85	85
平成20年度の予算額：全学的な施設設備費	Pearsonの相関係数	.350(**)	.404(**)	.579(**)	1	.696(**)	.274(*)	.258(*)	.325(**)	.484(**)	.440(**)	.339(**)	.283(**)
	有意確率(両側)	0.001	0.000	0.000		0.000	0.020	0.031	0.006	0.000	0.000	0.002	0.009
	N	82	84	85	85	85	72	70	69	68	69	85	85
平成20年度の予算額：全学的な施設の維持・保持費	Pearsonの相関係数	.454(**)	.484(**)	.521(**)	.696(**)	1	.394(**)	.342(**)	.375(**)	.512(**)	.577(**)	.463(**)	.412(**)
	有意確率(両側)	0.000	0.000	0.000	0.000		0.001	0.004	0.001	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	82	84	85	85	85	72	70	69	68	69	85	85
平成20年度の予算額：部局共通経費	Pearsonの相関係数	.607(**)	.435(**)	.456(**)	.274(*)	.394(**)	1	.729(**)	.719(**)	.528(**)	.501(**)	.577(**)	.588(**)
	有意確率(両側)	0.000	0.000	0.000	0.020	0.001		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	70	71	72	72	72	72	69	69	68	68	72	72
平成20年度の予算額：部局長等による裁量的経費	Pearsonの相関係数	.564(**)	.462(**)	.502(**)	.258(*)	.342(**)	.729(**)	1	.925(**)	.580(**)	.569(**)	.551(**)	.549(**)
	有意確率(両側)	0.000	0.000	0.000	0.031	0.004	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	68	69	70	70	70	69	70	69	68	69	70	70
平成20年度の予算額：部局における重点・競争的配分経費	Pearsonの相関係数	.546(**)	.445(**)	.513(**)	.325(**)	.375(**)	.719(**)	.925(**)	1	.667(**)	.580(**)	.518(**)	.548(**)
	有意確率(両側)	0.000	0.000	0.000	0.006	0.001	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000
	N	67	68	69	69	69	69	69	69	68	68	69	69
平成20年度の予算額：部局における施設設備費	Pearsonの相関係数	.483(**)	0.240	.494(**)	.484(**)	.512(**)	.528(**)	.580(**)	.667(**)	1	.875(**)	.461(**)	.467(**)
	有意確率(両側)	0.000	0.050	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000
	N	66	67	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68
平成20年度の予算額：部局における施設の維持・保全費	Pearsonの相関係数	.484(**)	0.215	.433(**)	.440(**)	.577(**)	.501(**)	.569(**)	.580(**)	.875(**)	1	.470(**)	.475(**)
	有意確率(両側)	0.000	0.078	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000
	N	67	68	69	69	69	69	68	68	68	69	69	69
平成20年度の予算額：各教員の基盤的教育費	Pearsonの相関係数	.477(**)	.384(**)	.450(**)	.339(**)	.463(**)	.577(**)	.551(**)	.518(**)	.461(**)	.470(**)	1	.876(**)
	有意確率(両側)	0.000	0.000	0.000	0.002	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000
	N	82	84	85	85	85	72	70	69	68	69	85	85
平成20年度の予算額：各教員の基盤的研究費	Pearsonの相関係数	.488(**)	.431(**)	.427(**)	.283(**)	.412(**)	.588(**)	.549(**)	.548(**)	.467(**)	.475(**)	.876(**)	1
	有意確率(両側)	0.000	0.000	0.000	0.009	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
	N	82	84	85	85	85	72	70	69	68	69	85	85

\* 相関係数は5%水準で有意(両側)です。  
\*\* 相関係数は1%水準で有意(両側)です。

表 13-5 学内資金配分の充足・欠乏感総合得点

	度数	範囲	最小値	最大値	平均値	標準偏差
充足・欠乏感総合得点(2005年度)	60	16.00	-12.00	4.00	-5.50	4.49
充足・欠乏感総合得点(2008年度)	60	18.00	-12.00	6.00	-6.10	5.26

### 5. まとめ

以下に主な知見をまとめる。①法人化前後・法人化後のそれぞれにおいて、全学重点・競争的経費、学長等裁量経費、部局重点・競争的経費が増加を続ける傾向にある一方で、各教員基盤的研究費、各教員基盤的教育費、部局共通経費、部局施設維持・保全費、部局施設整備費は減少を続ける傾向にある。以上のような変化の傾向の中で、②大学ごとの学内資金配分方針については多様化が進んでいると考えられる。③すべての経費について、欠乏感が高まる中で、全学重点・競争的経費、学長等裁量経費、本部共通経費は「十分」「まあ十分」と回答する大学の比率が相対的に高く、全学施設維持・保全費、全学施設整備費、部局施設維持保全費、部局施設整備費、各教員基盤的研究費、各教員基盤的教育費は、欠乏感が高い。④ある経費について欠乏していると認識している大学は、他の経費についても認識しているといった傾向が全体的に増えており、結果として充足・欠乏感に関する大学間格差が拡大してきている。

**<引用文献>**

島 一則 2009, 「競争的資金に注目した国立大学間・内資金配分の実態」 日本教育行政学会 研究推進委員会  
編『学校と大学のガバナンス改革』 pp. 146-163

(\*) 本稿は、2010年3月26日における「国立大学法人第2期中期目標・計画期間の課題」の際の配布資料として作成したものである。

## 第 14 章 国立大学における法人化後の内部予算構成とその変動

水田健輔（国立大学財務・経営センター）

### 1. はじめに

2004 年 4 月の法人化後、国立大学は使途を指定しない運営費交付金および学納金を主要財源として、法人のミッションや戦略に応じた柔軟な内部予算を策定することが可能となった。しかし、設置基準内教員人件費以外の標準運営費交付金が効率化係数により年 1%の削減を余儀なくされ、固定費の重みにより予算の戦略性が十分に発揮できない事態も容易に予想される。言い換えれば、競争的資金の間接経費や受託研究費のオーバーヘッド、使途指定のない一般寄付金などが十分補てんに確保できなければ、基準内教員人件費分とされている財源を他の所要経費に転用するといった措置が必要となり、大学の競争力の源泉である「人的資源」の弱体化にもつながりかねない。

本論では、2008 年 12 月～2009 年 2 月にかけて実施された国立大学財務担当理事に対するアンケート（以下「2008 年度調査」とする）の回答データを使用し、特に 2005 年度および 2008 年度の内部当初予算データを大学間で比較する<sup>i</sup>。具体的には、大学の類型やその他の性質の違いにより内部予算の構成がいかなる特徴を有するのか、どのような予算項目が重視され経年で増加しているのか、あるいは個別の予算項目はどのようなトレードオフ関係にあるのか、といった点を検証する。特に部局（教員）に配分される教育研究経費と本部が管理する固定費としての人件費に着目し、知の拠点たる大学の人的資源確保と基盤的な教育研究経費の維持がどのように推移しているかを検証し、政策的な含意をまとめたい。

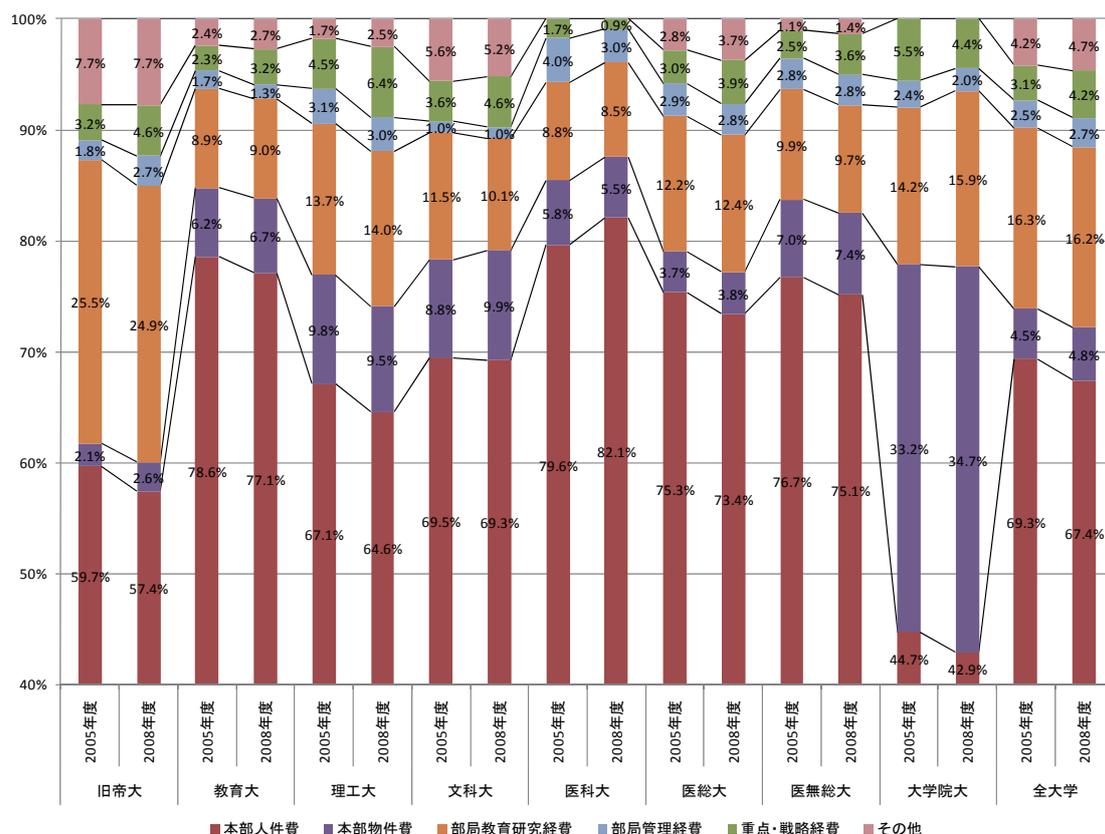
### 2. 大学類型間での予算構成の比較

まず、大学類型別に内部予算構成の特徴と経年推移を概観する（図 14-1）<sup>ii</sup>。本部で一括管理している人件費がどの大学も最大となっているのは共通しているものの、大学類型間で構成比に明確な差異が確認できる<sup>iii</sup>。とりわけ旧帝大と大学院大学の人件費構成比の低さが際だっており、前者は相対的に手厚い部局教育研究費、後者は科学技術系大学院の本部物件費の大きさと相対的大きさを示している<sup>iv</sup>。

国立大学全体でほぼ共通して確認できるのは、(1)本部人件費の割合の低下、(2)部局教育研究経費の横ばい、(3)重点・戦略経費の比率上昇と言った点である。予算は、組織の方向性を計数面で表したものであり、このような経費割合の推移については、(1)総人件費改革<sup>v</sup>への対応の進展、(2)教育研究関連の基盤的な物件費の確実な確保、(3)トップダウンによる戦略的な資金配分の拡大、といった方針の反映とみることができる。まず、(1)については、ほとんどの国立大学の 2009 年度目標が「2005 年度比約 4%の人件費節減」であるのに対して、文部科学省（2009）によるとすでに 2008 年度の段階で 8.3%の節減を達成しており、政府目標（2011 年度までに 2005 年度対比 5%マイナス）も完全にクリアした状態となっている。ただし、医科大のみ人件費構成比が 2.5%伸びており、これは 2006 年 4 月の診療報酬改定で「急性期入院医療の評価」とし 7 対 1 入院基本料が新設され、特に大学病院で例年を大きく上回る看護師の積極採用が行われたことを反映したものである（旧帝大と医総大も状況は同様であるが、病院以外の教職員の人件費削減が大きいため相殺されている）。(2)は傾向として望ましいものであり、政府予算節減下において各大学の努力を反映したものと解釈できる。しかし、国立大学が果たすべき教育・研究・社会貢献などの活動は人的資源により支えられ

ているため、(1)の影響とあわせて勘案する必要がある。特に (2)の物件費確保を(1)による財源捻出で生み出しているといったトレードオフがみられるようであれば、主要な3つの経営資源であるヒト・モノ・カネのバランスが崩れているとみることもできる。(3)については、学長裁量による部局配分経費、施設・設備の計画的整備費、国際化等の全学的な政策推進経費など様々な要素が含まれているため注意が必要であるが、旧帝大と文科大で特に比率が高い点については、後ほど別途検証する。

図 14-1 内部予算構成の比較 (2005 年度 : n=83・2008 年度 : n=84)



### 3. 本部人件費と部局教育研究経費の分析

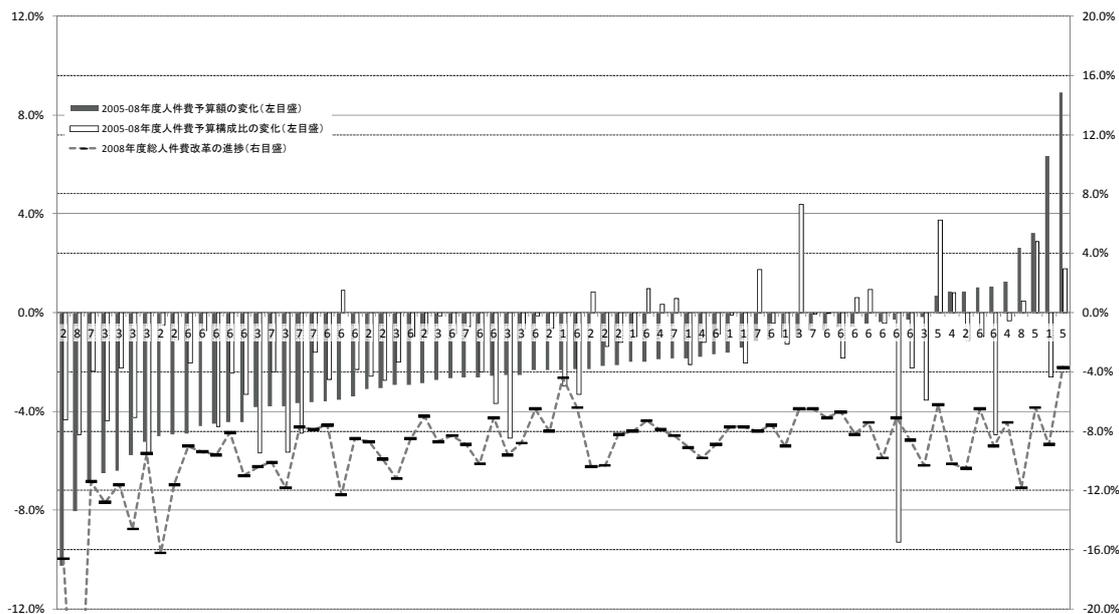
本節では、前節で確認された本部人件費の節減と部局教育研究経費の保持について、個別大学のデータにさかのぼりつつ詳しく検証する。

#### 3-1 本部人件費予算の金額と構成比の推移

まず、2005～08年度の当初予算における本部人件費の金額増減、予算全体に占める割合の増減、政府の総人件費改革の進捗(2005年度比の節減%)を本部人件費の金額削減幅が大きな大学から順番に左から並べたのが図14-2である(大学毎に表示されている数字は、大学類型に対応している<sup>vi)</sup>)。内部予算について有効なデータを得た大学から極端な変動を示す大学を除いた73大学のうち、10大学で金額ベースの人件費は伸びており、その他の63大学では節減が図られている。注目したい点は、金額ベースで増加している大学もその半数(5大学)は年度予算に占める本部人件費の割合が

下がっており、予算規模自体が拡大していることが分かる。逆に本部人件費が金額的に減少していても予算に占める割合が大きくなっている大学が 9 大学ある。これは、全体の予算規模が人件費の節減よりも速いスピードで縮小していることを示している。なお、政府の総人件費改革への対応について、計画（2009 年度に概ね△4%）を 2008 年度現在で達成していないのは図 14-2 の右端に位置する医科大のみであり、他はすべて 2008 年度現在でクリアしている。

図 14-2 2005-08 年度予算における本部人件費の変化 (n=73)



総人件費改革の対象となる人件費の節減幅は、大学類型別に表 14-1 のような平均値をとっており、類型間で有意差が認められる。少数の大学間でばらつきが大きい大学院大を除くと、教育大や理工大が平均 10%を超える削減を 3 年間に行っており、2006 年 4 月以降の看護師増員と無関係の文科大や医無総大と比較しても大きな削減幅になっている。附属病院を持つ総合大学の類型では、旧帝大の方が医総大よりも人件費削減にまだ余裕がある点が明らかになっている。

表 14-1 2008 年度現在の大学類型別・総人件費改革対象人件費節減幅

大学類型	平均値	大学数	標準偏差
旧帝大	-0.078286	7	.016307
教育大	-0.107667	12	.030028
理工大	-0.103769	13	.020665
文科大	-0.095200	5	.019614
医科大	-0.063500	4	.022068
医総大	-0.082290	31	.013592
医無総大	-0.083000	10	.014885
大学院大学	-0.176000	4	.100416
合計	-0.093070	86	.034067

p=.000     $\eta^2=.418$

次に人件費の金額増減と予算構成比の動きが逆であった14大学について、個別に細かく検証する。表14-2では、本部人件費以外の予算費目が2005～08年度の3年間にどの程度動いたかを示している。人件費よりも増加率が高いか減少率が低い場合には「<」、逆の場合には「>」で示している。まず、人件費の金額が伸びているにもかかわらず、構成比が落ちている5大学であるが、部局教育研究経費と重点・戦略経費を中心とした費目が人件費以上の伸びを示しており、予算全体が拡大しているために人件費の相対的な比率が下がっていることが分かる。逆に人件費が減少しているにもかかわらず、予算全体からみた人件費の割合が上がっている9大学は、全般に人件費以外の費目を人件費以上に削減しており、予算規模の縮小が著しい。特に部局に配分される教育研究関連の物件費は、9大学すべてで人件費以上に減少しており、これらの大学ではヒトに対する負担が他の経費を圧迫している様子が確認できる。

表14-2 本部人件費の金額増減と構成比の動きが逆の大学

大学類型	本部人件費 金額増減	本部人件費 構成比増減	本部人件費に比した変動の大きさ				
			本部物件費	部局教育研究経費	部局管理経費	重点・戦略経費	その他
1	6.3%	-2.6%	<	<	>	<	<
4	1.3%	-0.3%	<	<	<	>	>
6	1.1%	-5.0%	>	<	>	<	<
6	1.0%	-1.0%	>	>	>	<	>
2	0.8%	-1.1%	>	<	>	<	>
6	-0.4%	0.9%	>	>	>	<	>
6	-0.6%	0.6%	>	>	>	>	>
3	-1.0%	4.4%	>	>	>	>	<
7	-1.2%	1.7%	>	>	>	<	<
7	-1.9%	0.6%	>	>	>	<	>
4	-1.9%	0.3%	>	>	>	<	>
6	-2.0%	1.0%	<	>	<	>	>
2	-2.3%	0.8%	>	>	>	>	>
6	-3.5%	0.9%	<	>	<	<	>

### 3-2 部局教育研究経費の金額と構成比の推移

次に部局教育研究経費に関して、3-1の本部人件費とほぼ同様の分析を行う。2005～08年度の当初予算における部局教育研究経費の金額増減および予算全体に占める割合の増減を部局教育研究経費の金額削減幅が大きな大学から順番に左から並べたのが図14-3である（大学毎に表示されている数字は、大学類型に対応している）。3-1と同じ73大学のうち約半数（37大学）で金額ベースの部局教育研究経費は伸びており、残りの36大学では減少を記録している。3-1の本部人件費が、総人件費改革への対応もあり、基本的にほぼ全大学で削減の方向に向かっていたのに対し、大学の基盤活動を支える物件費については、同じ3年間で増加を図ることができた大学と減少を余儀なくされた大学が、ほぼ半々という状況になっている。図14-1の国立大学全体の傾向からすると、部局教育研究経費の金額規模は本部人件費の2割強であるため、3年間の金額の伸縮が大きくても予算全体に対する影響は3%台までに収まっており、多くの大学は予算構成の1%未満の変動となっている。

なお、金額ベースで増加している大学のうち5大学は年度予算に占める部局教育研究経費の割合が下がっており、全体の予算規模が教育研究関連の物件費よりも速いスピードで拡大していることが分かる。逆に部局教育研究経費が金額的に減少しているにもかかわらず、予算に占める割合が伸びている大学もあり（3大学）、前述と正反対で全体の予算規模がより速いスピードで縮小していることを示している。

図 14-3 2005-08 年度予算における部局教育研究経費の変化 (n=73)

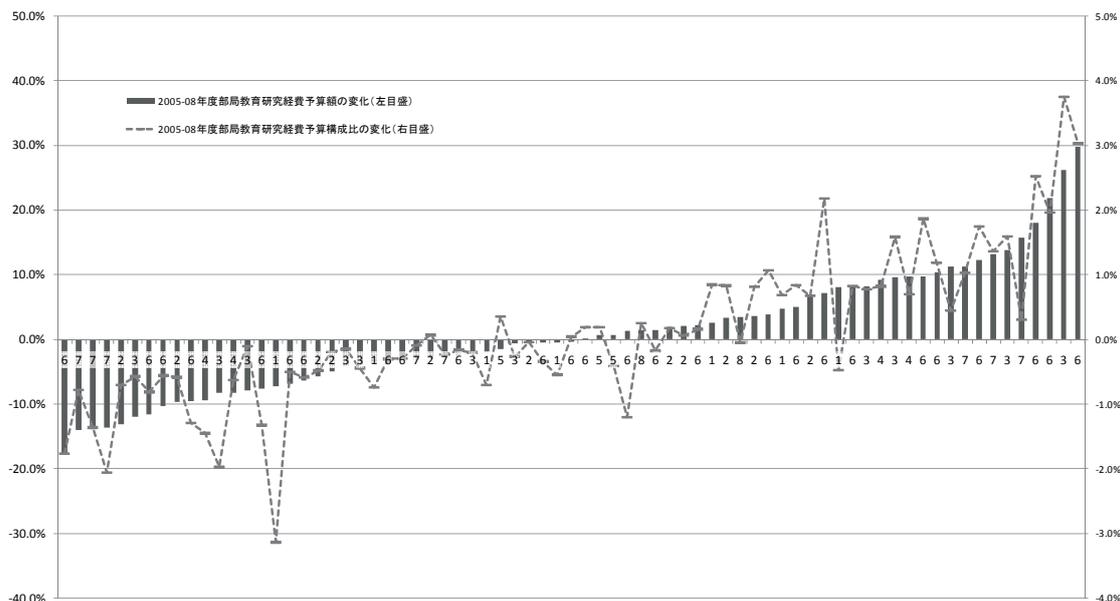


表 14-3 部局教育研究経費の金額増減と構成比の動きが逆の大学

大学類型	部局教育研究経費 金額増減	部局教育研究経費 構成比増減	部局教育研究経費に比した変動の大きさ				
			本部人件費	本部物件費	部局管理経費	重点・戦略経費	その他
1	8.0%	-0.5%	>	<	>	<	
8	3.4%	0.0%	>	<		>	
6	1.4%	-0.2%	>	>		<	<
6	1.3%	-1.2%	>	>		<	
5	0.7%	-0.4%	<	<	>	>	
6	-0.4%	0.0%	>	<		<	<
5	-1.5%	0.4%	<	<		>	
2	-3.0%	0.1%	>	<		<	>

次に金額増減と予算構成比の動きが逆であった 8 大学について、3-1 と同様に細かく検証する。表 14-3 では、部局教育研究経費以外の予算費目が 2005～08 年度の 3 年間にどの程度動いたかを示している。人件費よりも増加率が高いか減少率が低い場合には「<」、逆の場合には「>」で示している。まず、金額が伸びているにもかかわらず構成比が落ちている 5 大学のうち、総合大学 (1 旧帝大+2 医総大) は重点・戦略経費を中心とした費目が部局教育研究経費以上の伸びを示しており、相対的な比率が下がっていることが分かる。部局の裁量に任せた予算を大きくすると同時にトップダウンで用途決定する経費もそれ以上に増やしている訳である。その他の大学院大は本部人件費節減分をすべて本部物件費に移行しており、部局経費のシェアに変化はない。また、医科大については、3-1 の図 14-2 で右端に位置していた人件費増加率の高い大学であり、相対的に部局配分経費の割合は下がっている。逆に金額が減少しているにもかかわらず、予算全体からみた部局教育研究費の割合が上がっている 3 大学は、本部人件費 (医総大+教育大) および重点・戦略経費 (医科大) の減少が著しく、予算の全体規模が部局配分額以上に縮小したことを示している。

### 3-3 部局教育研究経費の規定要因(本部人件費等との関係)

3-2 において検討した部局に配分される教育研究経費は、最終的に教員の手に渡り、日常的な教育研究活動の原資として大学の主要な活動基盤を支えることになる。ただし冒頭で述べたとおり、国立大学の主要財源である運営費交付金は年々削減されており、部局に配分する物件費はその影響を直接被ることになる。よって、各大学では基盤的な教育研究活動を維持するために、(1)他の予算経費を削って部局に対する教育研究経費を捻出するか、または(2)競争的資金の間接経費、受託研究費のオーバーヘッド、その他の財源を追加で収入して金額水準を維持する、といった苦しい選択を迫られる。特に競争的資金の交付先が特定の大学に集中している現状<sup>vii</sup>を考えると、(2)で十分な部局配分資金を確保できる大学は非常に限られていると推測される。そうすると、他の大学に残された選択肢は(1)しかなく、特に3-1で確認した2005～08年度の人件費の削減は、政府目標の達成という「正当性 (legitimacy)」を得て公然と進められた「物件費財源の確保策」とみることでもできる。ただし、教育研究活動を担うのはあくまで人材であり、もし「モノやカネはあるがヒトがない」といった状況になれば、大学の本質的な機能を損なう可能性もある。そこで、本項(3-3)では次の2つの仮説を検証してみたい。

仮説①:国立大学は主に人件費削減により部局に配分する基盤的な教育研究経費の財源を捻出している。

仮説②:国立大学では人件費削減で捻出された財源により、「教育にかけられた物件費」は比較的維持されているが、「教育の質に関係する人的側面の指標」は相対的に悪化している。

#### 3-3-1 仮説①の検証

この仮説については、2008年度予算における部局教育研究経費の構成比が2005年度の構成比に対して、本部人件費の構成比の変化を反映することで説明できるかどうかを調べる。具体的には、2008年度の部局教育研究経費の構成比 ( $DER_{08}$ ) を従属変数、2005年度の部局教育研究経費の構成比 ( $DER_{05}$ )、2005～08年度の3年間における本部人件費の構成比の変化 ( $CPE_{0508}$ )、同期間における重点・戦略経費の構成比の変化 ( $PSE_{0508}$ ) を独立変数として線形回帰分析を行った。その結果については、以下の回帰式を得ることができた ( $n=73$ 、 $F$  値=4825.5、調整済  $R^2=.995$ 、回帰式のカッコ内は  $t$  値)。

$$DER_{08}=1.002 \cdot DER_{05} - .185 \cdot CPE_{0508} - .206 \cdot PSE_{0508}$$

(105.4)            (-3.032)            (-2.202)

つまり、2005年度の部局教育研究経費の構成比(非標準化回帰係数=1)に対して、本部人件費が失った予算シェアの18.5%が部局配分経費に移管されるものの、重点・戦略経費が増加した場合には、その増加シェアの20.6%が部局配分経費から差し引かれるといった解釈になる<sup>viii</sup>。このように、人件費の削減により部局配分財源の捻出が行われていてもおかしくはないという一定の証左は得られたが、トップダウンで配分を定める重点・戦略経費にシェアを奪われる、あるいは人件費削減分の捻出財源をとられるという可能性も示唆されている。

3-3-2 仮説②の検証

3-3-1 における仮説①の検証で、本部人件費から部局教育研究経費（物件費）への財源移転について、一定の可能性が示唆された。3-3-2 では、仮説②として、その教育・研究活動への影響を探る。具体的には、以下の6つの変数の間の相関分析を行い検討を進める。

予算の変化： 2005-08 年度金額変化率（本部人件費）  
 2005-08 年度金額変化率（部局教育研究経費）  
 2005-08 年度金額変化率（重点・戦略経費）

活動指標： 2005-08 年度学生教員比改善率  
 2005-08 年度学生当たり教育経費増加率  
 2005-08 年度教員当たり研究経費増加率

表 14-4 内部予算の変化と活動指標の相関

		2005-08年度学生教員比改善率	2005-08年度学生当たり教育経費増加率	2005-08年度教員当たり研究経費増加率	2005-08年度金額変化率 本部人件費	2005-08年度金額変化率 部局教育研究経費	2005-08年度金額変化率 重点・戦略経費
2005-08年度学生教員比改善率	Pearson の相関係数	1	-.211	-.336**	.047	.043	-.068
	有意確率（両側）		.088	.005	.691	.716	.566
	N	73	66	68	73	73	73
2005-08年度学生当たり教育経費増加率	Pearson の相関係数		1	.305*	-.206	.225	.155
	有意確率（両側）			.016	.097	.069	.214
	N		66	62	66	66	66
2005-08年度教員当たり研究経費増加率	Pearson の相関係数			1	-.088	.255*	.044
	有意確率（両側）				.474	.036	.722
	N			68	68	68	68
2005-08年度金額変化率 本部人件費	Pearson の相関係数				1	-.163	-.068
	有意確率（両側）					.168	.567
	N				73	73	73
2005-08年度金額変化率 部局教育研究経費	Pearson の相関係数					1	.152
	有意確率（両側）						.199
	N					73	73
2005-08年度金額変化率 重点・戦略経費	Pearson の相関係数						1
	有意確率（両側）						
	N						73

\*\* 1%水準で有意 \* 5%水準で有意

図 14-4 2005-08 年度における学生当たり教育経費と教員当たり研究経費の増加率 (n=73)

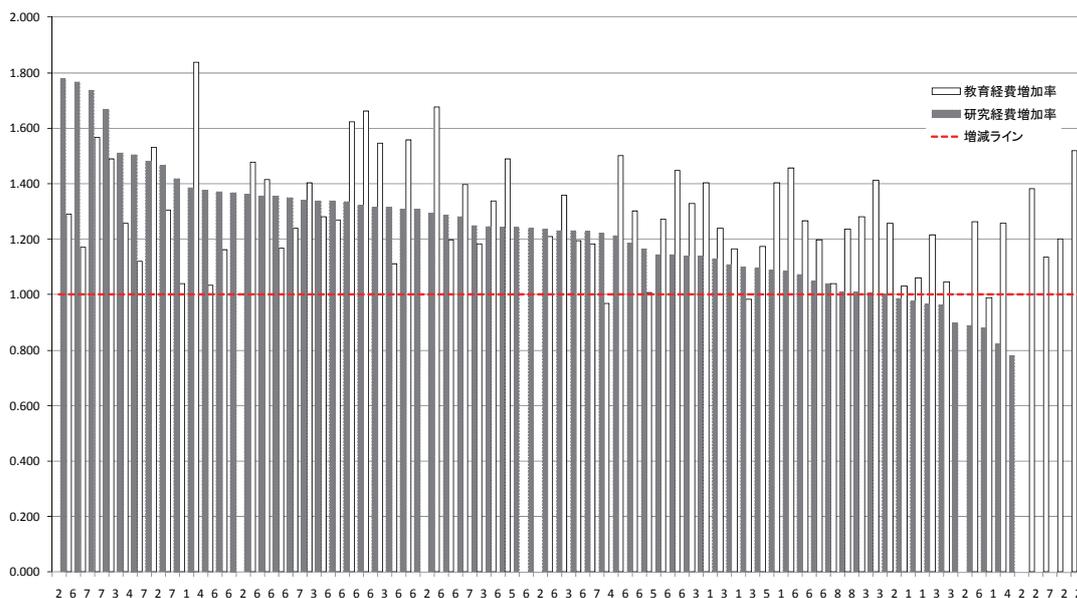


表 14-4 は 6 つの変数の相関分析の結果である。まず、部局教育研究経費は部局をとおして教員に基盤的な教育・研究経費として配分されるため、当然、教員当たり研究経費（物件費）との間に有意な正の相関が認められる。また、教員当たり研究経費の増加は学生当たり教育経費とも正の相関を持っており、教育目的物件費と研究目的物件費は決してトレードオフにはなっていない。

ただし、最も注目すべきは、学生教員比改善率と教員当たり研究経費増加率が負の相関にある点である。物件費として教員に渡す研究経費が増えるほど、学生教員比は悪化することを示唆しており、学生当たり教育経費も 10%水準で有意な負の相関となっている。言い換えれば、教育—研究間のトレードオフはないが、人件費—物件費間のトレードオフは存在する可能性があり、内部のヒト—モノ間の資源配分に当たっては、大学の競争力を毀損しないように十分な注意が必要となる。

ちなみに、図 14-4 は学生当たり教育経費と教員当たり研究経費の 2005-08 年度の増減率を示しているが、ほとんどの大学で単位当たり物件費が増加していることを確認することができる。

## 5. まとめと政策的含意

以上、国立大学の内部予算構成について、特に人件費と物件費のトレードオフに着目して検証してきた。法人化されたとはいえ、国立大学は実態として政府資金に依存し国の方針に準じる官僚機構の一部である。よって、総人件費改革のような明示された政府目標に対する達成意欲は高く、すでに目標をはるかに上回る成果を上げている。しかし、個々の国立大学が国の技術競争力向上や文化的発展に貢献し、そのために有為な人材を育て、輩出し、国内外にプレゼンスを示すことと、今回確認された「ヒトを切ってモノを買う」内部予算の概況は整合しているのであろうか。予算は組織の方針・戦略を計数化した重要なメッセージのはずである。その意思決定の正当性を上意下達に求める iron cage を脱して、戦略性を追う時代に入ったことを認識すべきではないだろうか。

### <参考文献>

国立大学法人財務分析研究会 2010a, 『平成 21 年度版 国立大学の財務』.

国立大学法人財務分析研究会 2010b, 『国立大学法人財務データ概要 平成 21 年度版』.

文部科学省 2009, 『国立大学法人等の役職員の給与等の水準 (平成 20 年度)』.

[http://www.mext.go.jp/b\\_menu/houdou/21/07/attach/1282400.htm](http://www.mext.go.jp/b_menu/houdou/21/07/attach/1282400.htm)

### <注>

<sup>i</sup> 分析対象となる予算構成には、附属病院予算は含まれていない。

<sup>ii</sup> 退職手当などの特殊要因については、大学間比較や経年比較にあたり攪乱要因になるため、除外している。

<sup>iii</sup> 本部人件費については、大学類型の違いにより  $p=.000$  で有意差が認められた (相関比:  $\eta^2=.449$  (2005 年度)・.444 (2008 年度))。

<sup>iv</sup> 部局教育研究費については  $p=.001$  で、本部物件費についても  $p=.000$  で、大学類型の違いにより有意差が認められた。なお、部局教育研究費の相関比は  $\eta^2=.284$  (2005 年度)・.277 (2008 年度)、本部物件費の相関比は  $\eta^2=.636$  (2005 年度)・.589 (2008 年度)である。

<sup>v</sup> 簡素で効率的な政府を実現するための行政改革の推進に関する法律 (通称「行革推進法」): 第 53 条 独立行政法人等 (独立行政法人 (政令で定める法人を除く。) 及び国立大学法人等をいう。次項において同じ。) は、その役員及び職員に係る人件費の総額について、平成 18 年度以降の 5 年間で、平成 17 年度における額からその 100 分の 5 に相当する額以上を減少させることを基本として、人件費の削減に取り組まなければならない。

<sup>vi</sup> 数字と大学類型の対応は以下のとおり: 1=旧帝大、2=教育大、3=理工大、4=文科大、5=医科大、6=医総大、7=医無総大、8=大学院大。

<sup>vii</sup> 例えば、内閣府の研究開発データベースの集計結果によると、2008 年 10 月 22 日現在で国の競争的研究資金

---

の 53.5%が旧 7 帝大と東京工業大学に交付されている。

<sup>viii</sup> 本部人件費が概ね減少傾向にあり、重点・戦略経費は増加傾向であるため、分かりやすさを考えて、マイナスの相関をこのような表現で説明している。

## 第五部 資料

(資料1) 2008年度実施アンケート集計結果

(資料2) 2008年度実施アンケート記述回答

(参考資料 1-1) <学長用>

集計表

国立大学法人の  
組織・運営の実態等に関する  
全国調査

2008年12月

国立大学財務・経営センター研究部

### ご記入にあたってのお願い

1. 本調査は、学長（総長）を対象としたものです。学長（総長）の責任のもとにご回答ください。
2. 選択式の質問については、複数回答・単一回答の指示に注意してご回答ください。
3. 回答は、調査票に直接ご記入下さい。
4. 記入の済んだ調査票は、同封の返信用封筒をご使用の上、2009年2月2日（月）までにご返送ください。
5. 本調査に関する問合せ先は、下記の通りです。不明な点がございましたら、どうぞご遠慮なくお尋ねください。

国立大学財務・経営センター 研究部 教授 丸山文裕

電話：03-4212-6204 または 6200 FAX：03-4212-6250

E-メール：maruyama@zam.go.jp

# 1 大学の組織管理について

## 問1 役員会

(1) 中期計画・年度計画、予算配分等の経営上の重要事項を決定する際には、役員会の議を経ることになっています。貴大学の役員会のこれらの事項について実質的な審議を行う場として機能していると思いますか。あてはまる番号に○をつけてください。(n=86)

十分に機能 している	ある程度機能 している	あまり機能 していない	ほとんど機能 していない
77.9 -----	20.9 -----	1.2 -----	0.0 -----

(2) 貴大学では、上記の役員会の機能を充実・強化するための組織（たとえば 拡大役員会、戦略会議など）を設置していますか。あてはまる番号に○をつけてください。(n=86)

1. している 88.4    2. していない 11.6    3. 廃止した 0.0

(3) **1** と回答した大学にうかがいます。当該組織の名称と設置の理由をお答えください（複数の組織を置いている場合は、それぞれについてお答えください）。

組織名称	
設置理由	

(4) 上記(2)で **3** と回答した大学にうかがいます。廃止した理由をお答えください。

## 問2 経営協議会

(1) 経営協議会は大学経営に関する重要事項や学則、役員報酬等に関する事項を審議する場とされています。貴大学の経営協議会は、これらの事項について実質的な審議を行う場として機能していると思いますか。あてはまる番号に○をつけてください。(n=86)

十分に機能 している	ある程度機能 している	あまり機能 していない	ほとんど機能 していない
57.0 -----	38.4 -----	4.7 -----	0.0 -----

### 問3 教育研究評議会

(1) 教育研究評議会は、教育研究に関わる重要事項や教員人事に関する事項等を審議する場とされています。貴大学の教育研究評議会は、これらの事項について実質的な審議を行う場として機能していると思いますか。あてはまる番号に○をつけてください。(n=86)

十分に 機能している	ある程度 機能している	あまり機能 していない	ほとんど機能 していない
67.4 -----	29.1 -----	3.5 -----	0.0 -----

### 問4 部局長会議

(1) 貴大学は、法人化前の部局長会議に相当する組織を設置していますか。あてはまる番号に○をつけてください。設置している場合は組織名もあわせてお答えください。(n=85)

1. 設置している 74.1  
     → 組織名称 ( )
2. 設置していない 25.9

(2) 上記の組織を設置している（または設置していない）理由をお答えください。

(3) 法人化後に設置したが、現在までに廃止した上記の組織があれば、その名称、任務、廃止した理由をお答え下さい。

名称	
任務	
廃止した理由	

### 問5 学長補佐

(1) 貴大学では、学長や役員を補佐するための役職を設けていますか。あてはまる番号に○をつけてください。(n=86)

1. 設けていない 7.0    2. 設けている 90.7 (      名(うち学外者      名))  
 3. 廃止した 2.3

(2) **2**と回答した大学にうかがいます。その役職名と当該職を設けた理由をお答えください。

役職名	
設けた理由	

(3) 上記(1)で**2**と回答した大学にうかがいます。貴大学では、その学長補佐等を任命する際に、下記の点をどの程度重視していますか。**a~d**それぞれについて、あてはまる番号に○をつけてください。

	重視 している	やや重視 している	どちらとも いえない	あまり重視 していない	重視 していない	
a. 担当職務の専門性	62.8	25.6	7.7	2.6	1.3	(n=78)
b. 潜在的能力や将来性	54.7	34.7	10.7	0.0	0.0	(n=75)
c. 部局からの推薦	5.4	12.2	13.5	18.9	50.0	(n=74)
d. 学長の方針・意向	88.5	9.0	1.3	0.0	1.3	(n=78)

(4) 上記(1)で**3**と回答した大学にうかがいます。廃止した理由をお答えください。

### 問6 企画室等の実務的組織

(1) 貴大学では、大学の運営・経営の円滑化を図るため、企画室・財務室・評価分析室などの実務的な組織（監査室を除く）を設置していますか。あてはまる番号に○をつけてください。(n=86)

1. 設置している 90.7    2. 設置していない 9.3    3. 廃止した 0.0

(2) **3**と回答した大学にうかがいます。廃止した理由をお答えください。

### 問7 中期目標・中期計画策定に関する組織

(1) 貴大学では、次期中期目標・中期計画の検討にあたり、どのような組織を活用していますか。あてはまる番号に○をつけてください。(n=84)

1. プロジェクトチームのような新たに設置した組織 61.9
2. 既存の組織 38.1

(2) 上記(1)で **1** と回答した大学にうかがいます。新たに設置した組織の名称、構成員及びその任務並びにその設置理由をお答えください。

名称	
構成員	
任務	
設置理由	

(3) 上記(1)で **2** と回答した大学にうかがいます。活用した既存組織の名称、構成員及び本来の任務並びに当該組織を活用することにした理由をお答えください。

名称	
構成員	
任務	
活用理由	

## 問8 学長選考会議

(1) 学長選考会議の運営の在り方について、どのようにお考えですか。あてはまる番号に○をつけてください。(n=85)

1. 大学内の意見を十分に尊重した上で意思決定をするべきだ 24.7
2. 大学内のみならず大学外の意見も尊重した上で意思決定をするべきだ 31.8
3. 学長選考会議は大学内外からの構成となっているので、学長選考会議での審議で十分である 42.4
4. その他 ( ) 1.2

## 問9 意思決定における役割

(1) 貴大学では、全学的意思決定の過程で、下記のそれぞれの役職あるいは組織が果たす役割は、法人化以降どのように変化してきましたか。a~k それぞれについて、あてはまる番号に○をつけてください。

## 1. 年度計画の作成における役割

	大きく なった	やや大きく なった	変化 なし	やや小さく なった	小さく なった	
a. 学長	77.9	17.4	4.7	0.0	0.0	(n=86)
b. 理事	68.6	30.2	1.2	0.0	0.0	(n=86)
c. 役員会	62.4	27.1	10.6	0.0	0.0	(n=85)
d. 拡大役員会、戦略会議等	39.7	37.0	21.9	1.4	0.0	(n=73)
e. 経営協議会	27.1	45.9	25.9	1.2	0.0	(n=85)
f. 教育研究評議会	10.7	32.1	41.7	13.1	2.4	(n=84)
g. 部局長会議	9.5	19.0	47.6	15.9	7.9	(n=63)
h. 部局教授会	0.0	6.0	52.4	35.7	6.0	(n=84)
i. 全学委員会	4.9	17.3	59.3	13.6	4.9	(n=81)
j. 学長補佐等	6.4	56.4	34.6	0.0	2.6	(n=78)
k. 事務局長	22.4	31.6	32.9	10.5	2.6	(n=76)

2. 新規概算・特別教育研究経費要求案の作成における役割

	大きく なった	やや大きく なった	変化 なし	やや小さく なった	小さく なった	
a. 学長	84.7	11.8	3.5	0.0	0.0	(n=85)
b. 理事	70.6	25.9	3.5	0.0	0.0	(n=85)
c. 役員会	58.8	25.9	15.3	0.0	0.0	(n=85)
d. 拡大役員会、戦略会議等	31.0	40.8	23.9	0.0	4.2	(n=71)
e. 経営協議会	10.7	36.9	48.8	1.2	2.4	(n=84)
f. 教育研究評議会	5.9	24.7	56.5	7.1	5.9	(n=85)
g. 部局長会議	4.6	23.1	47.7	13.8	10.8	(n=65)
h. 部局教授会	2.4	4.8	57.8	28.9	6.0	(n=83)
i. 全学委員会	2.5	12.7	59.5	16.5	8.9	(n=79)
j. 学長補佐等	5.1	47.4	43.6	0.0	3.8	(n=78)
k. 事務局長	26.7	33.3	33.3	2.7	4.0	(n=75)

3. 学内の予算配分方針の作成における役割

	大きく なった	やや大きく なった	変化 なし	やや小さく なった	小さく なった	
a. 学長	80.0	18.8	1.2	0.0	0.0	(n=85)
b. 理事	62.4	31.8	5.9	0.0	0.0	(n=85)
c. 役員会	56.5	29.4	14.1	0.0	0.0	(n=85)
d. 拡大役員会、戦略会議等	25.7	40.0	30.0	1.4	2.9	(n=70)
e. 経営協議会	17.9	36.9	44.0	1.2	0.0	(n=84)
f. 教育研究評議会	3.5	30.6	49.4	8.2	8.2	(n=85)
g. 部局長会議	3.1	24.6	47.7	15.4	9.2	(n=65)
h. 部局教授会	0.0	2.4	59.0	26.5	12.0	(n=83)
i. 全学委員会	3.8	8.8	62.5	15.0	10.0	(n=80)
j. 学長補佐等	5.1	38.5	51.3	0.0	5.1	(n=78)
k. 事務局長	23.7	36.8	34.2	2.6	2.6	(n=76)

(2) 法人化後の上記意思決定過程に関与している役職・組織を、影響力の大きい順に下記の a～k のうちから **3つ** お答えください。

- a. 学長                                  b. 理事                                  c. 役員会  
 d. 拡大役員会、戦略会議等  
 e. 経営協議会                          f. 教育研究評議会                      g. 部局長会議  
 h. 部局教授会                          i. 全学委員会                              j. 学長補佐等  
 k. 事務局長

	1 番目	2 番目	3 番目
1. 年度計画(n=84)	a. 学長 64.3 b. 理事 11.9 c. 役員会 11.9 d. 拡大役員会、 戦略会議等 8.3 e. 経営協議会 0.0 f. 教育研究評議会 0.0 g. 部局長会議 0.0 h. 部局教授会 2.4 i. 全学委員会 1.2 j. 学長補佐等 0.0 k. 事務局長 0.0	a. 学長 23.8 b. 理事 36.9 c. 役員会 20.2 d. 拡大役員会、 戦略会議等 10.7 e. 経営協議会 2.4 f. 教育研究評議会 1.2 g. 部局長会議 1.2 h. 部局教授会 0.0 i. 全学委員会 2.4 j. 学長補佐等 0.0 k. 事務局長 1.2	a. 学長 3.6 b. 理事 22.6 c. 役員会 20.2 d. 拡大役員会 戦略会議等 16.7 e. 経営協議会 1.2 f. 教育研究評議会 9.5 g. 部局長会議 7.1 h. 部局教授会 4.8 i. 全学委員会 3.6 j. 学長補佐等 6.0 k. 事務局長 4.8
2. 特別教育研究 経費等の要求案(n=84)	a. 学長 72.6 b. 理事 8.3 c. 役員会 9.5 d. 拡大役員会、 戦略会議等 3.6 e. 経営協議会 0.0 f. 教育研究評議会 0.0 g. 部局長会議 0.0 h. 部局教授会 1.2 i. 全学委員会 2.4 j. 学長補佐等 0.0 k. 事務局長 2.4	a. 学長 14.3 b. 理事 34.5 c. 役員会 23.8 d. 拡大役員会、 戦略会議等 13.1 e. 経営協議会 3.6 f. 教育研究評議会 0.0 g. 部局長会議 0.0 h. 部局教授会 2.4 i. 全学委員会 2.4 j. 学長補佐等 0.0 k. 事務局長 6.0	a. 学長 6.0 b. 理事 22.6 c. 役員会 20.2 d. 拡大役員会 戦略会議等 14.3 e. 経営協議会 4.8 f. 教育研究評議会 6.0 g. 部局長会議 7.1 h. 部局教授会 4.8 i. 全学委員会 2.4 j. 学長補佐等 2.4 k. 事務局長 9.5
3. 学内の予算配分方針 (n=84)	a. 学長 69.0 b. 理事 8.3 c. 役員会 13.1 d. 拡大役員会、 戦略会議等 4.8 e. 経営協議会 1.2 f. 教育研究評議会 0.0 g. 部局長会議 0.0 h. 部局教授会 0.0 i. 全学委員会 2.4 j. 学長補佐等 0.0 k. 事務局長 1.2	a. 学長 23.8 b. 理事 31.0 c. 役員会 19.0 d. 拡大役員会 戦略会議等 6.0 e. 経営協議会 6.0 f. 教育研究評議会 3.6 g. 部局長会議 1.2 h. 部局教授会 0.0 i. 全学委員会 3.6 j. 学長補佐等 0.0 k. 事務局長 6.0	a. 学長 2.4 b. 理事 22.6 c. 役員会 23.8 d. 拡大役員会、 戦略会議等 15.5 e. 経営協議会 9.5 f. 教育研究評議会 2.4 g. 部局長会議 10.7 h. 部局教授会 0.0 i. 全学委員会 2.4 j. 学長補佐等 2.4 k. 事務局長 8.3

## 2 財務管理について

### 問10 運営費交付金

(1) 用途を各大学で自由に決定できる運営費交付金制度について、どのようにお考えですか。 **a～c** それぞれについて、あてはまる番号に○をつけてください。

効果が やや効果が どちらともあまり効果が効果が  
ある ある いえない ない ない

- a. 管理運営の合理化・効率化に .....57.6---- 25.9 -----14.1----- 1.2-----1.2 (n=85)  
 b. 教育・研究の活性化に .....42.4---- 34.1 -----20.0----- 1.2-----2.4 (n=85)  
 c. 社会貢献活動の拡充に .....35.3---- 30.6 -----29.4----- 3.5-----1.2 (n=85)

(2) 交付金制度について、特に感じているメリット・デメリットがあれば、自由にお答えください。

メリット	
デメリット	

### 問11 授業料

(1) 標準授業料の 120%の範囲で各大学が設定する現行の授業料設定方式について、どのように感じておられますか。あてはまる番号に○をつけてください。(n=84)

1. 現行の設定方式でよい 77.4  
 2. 大学による裁量の余地を広げるべきだ 19.0  
 3. 大学による裁量の余地を狭めるべきだ 3.6

(2) 現行の授業料設定方式について、特に感じているメリット・デメリットがあれば、自由にお答えください。

メリット	
デメリット	

### 3 法人化について

#### 問12 法人化についての評価

(1) 法人化は総じて下記の点について、プラス・マイナスどちらの効果があったと思いますか。a～oそれぞれについて、あてはまる番号に○をつけてください。

##### 1. 貴大学にとって

	大いに プラス	やや プラス	どちらとも いえない	やや マイナス	大いに マイナス	
a. 大学の個性化に	43.5	48.2	7.1	1.2	0.0	(n=85)
b. 大学の競争力向上に	25.9	49.4	17.6	7.1	0.0	(n=85)
c. 管理運営の合理化・効率化に	40.0	48.2	8.2	3.5	0.0	(n=85)
d. 組織の活性化に	21.2	61.2	15.3	2.4	0.0	(n=85)
e. 財務の健全性に	10.6	36.5	34.1	9.4	9.4	(n=85)
f. 全学的な合意形成に	14.1	44.7	34.1	7.1	0.0	(n=85)
g. 大学の自主性・自律性に	37.6	44.7	14.1	3.5	0.0	(n=85)
h. 教員の意識改革に	21.2	60.0	16.5	2.4	0.0	(n=85)
i. 職員の意識改革に	21.2	60.0	17.6	1.2	0.0	(n=85)
j. 学生の意識改革に	1.2	10.6	85.9	2.4	0.0	(n=85)
k. 大学の一体感の形成に	10.6	43.5	40.0	5.9	0.0	(n=85)
l. 教育活動の活性化に	12.9	57.6	23.5	3.5	2.4	(n=85)
m. 研究活動の活性化に	16.5	47.1	20.0	12.9	3.5	(n=85)
n. 社会貢献活動の拡充に	27.1	58.8	12.9	0.0	1.2	(n=85)
o. 学生支援の活性化に	21.2	47.1	24.7	3.5	3.5	(n=85)

##### 2. 国立大学全体にとって

	大いに プラス	やや プラス	どちらとも いえない	やや マイナス	大いに マイナス	
a. 大学の個性化に	20.7	64.6	12.2	2.4	0.0	(n=82)
b. 大学の競争力向上に	17.1	50.0	24.4	7.3	1.2	(n=82)
c. 管理運営の合理化・効率化に	23.2	57.3	17.1	1.2	1.2	(n=82)
d. 組織の活性化に	18.3	46.3	32.9	2.4	0.0	(n=82)
e. 財務の健全性に	4.9	28.0	46.3	9.8	11.0	(n=82)
f. 全学的な合意形成に	6.2	37.0	48.1	6.2	2.5	(n=81)
g. 大学の自主性・自律性に	24.4	51.2	18.3	4.9	1.2	(n=82)
h. 教員の意識改革に	11.0	59.8	25.6	2.4	1.2	(n=82)
i. 職員の意識改革に	13.4	54.9	29.3	2.4	0.0	(n=82)
j. 学生の意識改革に	1.2	8.5	89.0	1.2	0.0	(n=82)
k. 大学の一体感の形成に	3.7	35.4	54.9	4.9	1.2	(n=82)
l. 教育活動の活性化に	6.1	56.1	30.5	4.9	2.4	(n=82)
m. 研究活動の活性化に	7.3	46.3	30.5	12.2	3.7	(n=82)
n. 社会貢献活動の拡充に	17.1	56.1	24.4	1.2	1.2	(n=82)

o. 学生支援の活性化に..... 11.0-----45.1 -----36.6 -----4.9 -----2.4 (n=82)

(2) 総合的に勘案して、法人化は**貴大学**によい結果をもたらしていると思いますか。あてはまる番号に○をつけてください。(n=83)

1. そう思う 67.5      2. そう思わない 20.5      3. わからない 12.0

(3) **1** または **2** と回答された大学にうかがいます。そう思うまたはそう思わない理由を具体的にお答えください。

(4) 法人化は、**将来**、**貴大学**によい結果をもたらすと思いますか。あてはまる番号に○をつけてください。(n=83)

1. そう思う 45.8      2. そう思わない 25.3      3. わからない 28.9

(5) **1** または **2** と回答された大学にうかがいます。そう思うまたはそう思わない理由を具体的にお答えください。

### 問13 法人化後の大学運営

(1) 法人化によって、国立大学には、様々な側面で運営上の自由度や裁量が増えました。貴大学では、こうした自由度や裁量の拡大が、大学の運営に際して、良い（プラス）の効果をもたらしていると感じていますか。a～dそれぞれについて、あてはまる番号に○をつけてください。(n=85)

大いに      やや      どちらとも      やや      大いに  
 プラス      プラス      いえない      マイナス      マイナス

- a. 組織面での自由度や裁量 .....29.4-----57.6 ----- 12.9-----0.0 ----- 0.0  
 (例. 部局や運営組織とその構成員に関する自主的決定権など)
- b. 人事面での自由度や裁量 .....29.4-----43.5 ----- 25.9-----0.0 ----- 1.2  
 (例. 学長の教職員任命権、給与システムの決定権など)
- c. 財政面での自由度や裁量 .....20.0-----62.4 ----- 16.5-----0.0 ----- 1.2  
 (例. 用途指定のない運営費交付金制度、剰余金の繰越権限など)
- d. 方針面での自由度や裁量 .....37.6-----47.1 ----- 15.3-----0.0 ----- 0.0  
 (例. 目標・計画の自主的策定、個性化の促進など)

(2) 上記(1)でおたずねした運営上の自由度や裁量についてうかがいます。貴大学では、こうした自由度や裁量の拡大が、法人化後の大学運営におよぼした効果の度合をどのように感じていますか。a～dそれぞれについて、あてはまる番号に○をつけてください。(n=85)

	大きく 影響	やや 影響	どちらとも いえない	あまり 影響なし	ほとんど 影響なし
a. 組織面での自由度や裁量	42.4	47.1	9.4	1.2	0.0
b. 人事面での自由度や裁量	28.2	56.5	15.3	0.0	0.0
c. 財政面での自由度や裁量	29.4	60.0	9.4	0.0	1.2
d. 方針面での自由度や裁量	42.4	44.7	11.8	1.2	0.0

(3) 法人化後、国立大学には、上記のように自由度や裁量が拡大した半面、従前から残っている制約も少なからずあり、また、新たに加わった義務や責任もあります。貴大学では、こうした義務や制約が、大学運営上、どの程度影響していると感じていますか。a～dそれぞれについて、あてはまる番号に○をつけてください。(n=85)

	大きく 影響	やや 影響	どちらとも いえない	あまり 影響なし	ほとんど 影響なし
a. 組織面での義務や制約 (例. 法定化された主要運営組織、文部科学省による学長承認など)	19.0	50.0	19.0	10.7	1.2
b. 人事面での義務や制約 (例. 移動官職人事の継続、交付金対象の退職手当に制約された給与システムなど)	23.5	55.3	16.5	3.5	1.2
c. 財政面での義務や制約 (例. 運営費交付金削減等による財源の制約、学生納付金の標準額設定など)	54.1	35.3	8.2	2.4	0.0
d. 方針面での義務や制約 (例. 目標・計画の設定と評価の義務化、それに伴う事務負荷の増大など)	48.2	43.5	5.9	2.4	0.0

(4) 上記(1)および(2)の自由度・裁量と、(3)の義務・制約のバランスを考えた場合、貴大学が現在置かれている立場として、最も近いものを**1つ**お答えください。(n=85)

1. 大学運営にあたっての自由度や裁量は十分に大きく、義務や制約はそれほど重荷に感じない 8.2
2. 大学運営にあたっての自由度や裁量の大きさは実感しているものの、義務や制約も大きい 81.2
3. 義務や制約が大きく、あまり大学運営における自由度や裁量を実感できない 9.4
4. 大学運営にあたっての自由度や裁量の大きさは実感できず、また義務や制約もそれほど重荷ではない 1.2

#### 問14 今後の法人経営に必要なもの

(1) 18歳人口の減少や運営費交付金の効率化係数など、当面、国立大学法人の経営を取り巻く環境は厳しいものとなることが想定されますが、質の高い教育研究を実現する法人経営を行う上で、今後どのような対応が重要と考えますか。ご自由にお書きください。

#### 問15 自由回答

その他法人化に関して感じておられることがありましたら、ご自由にお書きください。

質問は以上です。回答にご協力いただき、ありがとうございました。

(参考資料 1-2) <財務担当理事用>

集計表

国立大学法人の  
財務管理に関する  
全国調査

2008年12月

国立大学財務・経営センター研究部

ご記入にあたってのお願い

1. 本調査は、**財務担当の理事の方を対象**としたものです。理事の責任のもとにご回答ください。
2. 選択式の質問については、**複数回答・単一回答の指示に注意**してご回答ください。
3. 回答は、**調査票に直接ご記入下さい**。
4. ご記入の済みました調査票は、同封の返信用封筒をご使用の上、ご返送ください。
5. また、別途ご提供をお願いしております資料につきましては、同封の宅配伝票（着払）をご使用の上、お送りください。
6. 上記の調査票および資料につきましては、**2009年2月2日（月）までにお送りいただきたく、よろしく願いを申し上げます**。
7. 本調査に関する問合せ先は、下記の通りです。不明な点がございましたら、どうぞご遠慮なくお尋ねください。

国立大学財務・経営センター 研究部 教授 丸山文裕

電話：03-4212-6204 または 6200 FAX：03-4212-6250 E-メール：maruyama@zam.go.jp

以下附属病院に関する事項を除いて、お答えください。

## 1 資金の獲得

### 問1 競争的資金・外部資金等

(1) 下記の **a～l** に示した競争的資金・外部資金等の中で、**現在** 貴大学が全学的にその獲得を重視しているもの **3つ** に○をつけてください。(n=86)

	現在	今後
a. 科学研究費補助金（文部科学省・日本学術振興会）	94.2	41.5
b. グローバル COE プログラム（卓越した教育研究拠点形成）	51.2	18.3
c. その他の文部科学省所管の競争的研究資金（科学技術振興調整費など）	20.9	3.7
d. 各種 GP プログラム	45.3	1.2
e. 特別教育研究経費（運営費交付金）	59.3	18.3
f. 他省庁科研費（厚生労働省等）	3.5	0.0
g. 共同研究	9.3	3.7
h. 受託研究	2.3	1.2
i. 受託事業	2.3	0.0
j. 寄附金	10.5	12.2
k. その他（ ）	1.2	0.0
l. 特に重視しているものはない	0.0	0.0

(2) 上記 **a～l** のうち、貴大学が経営戦略上、**今後** 特に重視したいと思うものを **1つ** 選び、下の欄内に記号を記入してください。(n=82)

(1)を参照

### 問2 競争的資金・外部資金等の獲得に向けた取組

(1) 競争的資金・外部資金等の獲得に向けて、現在、全学レベルで特別な取組をしていますか（例：獲得に向けた学内組織の設置、申請書等の作成支援機会の提供、申請実績にもとづく学内予算の傾斜配分など）。

	している	していない	
a. 科学研究費補助金（文部科学省・日本学術振興会）	100.0	0.0	(n=85)
b. グローバル COE プログラム（卓越した教育研究拠点形成）	71.4	28.6	(n=84)
c. その他の文部科学省所管の競争的研究資金	83.1	16.9	(n=83)
d. 各種 GP プログラム	89.3	10.7	(n=84)
e. 特別教育研究経費（運営費交付金）	86.7	13.3	(n=83)
f. 他省庁科研費（厚生労働省等）	36.3	63.8	(n=80)
g. 共同研究	75.0	25.0	(n=80)
h. 受託研究	68.8	31.3	(n=80)
i. 受託事業	45.0	55.0	(n=80)
j. 寄附金	71.6	28.4	(n=81)
k. 知財関連収入	67.9	32.1	(n=81)

## 2 資金の配分

### 問3 予算編成

- (1) 貴大学では、**現在**学内予算の編成にあたってどのような方針をとっていますか。(n=86)
1. 基本的に前年度経費の額をベースに決定する 62.8
  2. 前年度経費の一部についてゼロベースで見直し、経費の額を決定する 36.0
  3. 前年度経費のすべてについてゼロベースで見直し、経費の額を決定する 1.2
- (2) 貴大学では、**今後**学内予算の編成にあたってどのような方針をとりたいと考えていますか。(n=85)
1. 基本的に前年度経費の額をベースに決定する 20.0
  2. 前年度経費の一部についてゼロベースで見直し、経費の額を決定する 70.6
  3. 前年度経費のすべてについてゼロベースで見直し、経費の額を決定する 9.4
- (3) 貴大学では、学内の予算編成にあたって各部局等に予算要求案の提出を求めていますか。(n=84)
1. 予算要求案の提出を求めている 27.4
  2. 一部の経費について予算要求案の提出を求めている 64.3
  3. 予算要求案の提出は求めているない 8.3
- (4) **現在**の学内予算編成に、下記の役職・組織はどの程度関与していますか。a～kそれぞれについて、あてはまる番号に○をつけてください。(n=86)

大きく関与している    ある程度関与している    あまり関与していない    ほとんど関与していない    関与していない

a. 学長	91.9	8.1	0.0	0.0	0.0
b. 理事	86.0	14.0	0.0	0.0	0.0
c. 役員会	79.1	18.6	2.3	0.0	0.0
d. 経営協議会	59.3	34.9	3.5	1.2	1.2
e. 大学が独自に設置した組織 (役員懇談会、運営会議等)	37.2	26.7	17.4	15.1	3.5
f. 教育研究評議会	12.8	31.4	36.0	18.6	1.2
g. 部局長会議	8.1	24.4	19.8	20.9	26.7
h. 部局教授会	8.1	17.4	27.9	39.5	7.0
i. 全学委員会(予算委員会・財務委員会など)	39.5	14.0	10.5	15.1	20.9
j. 学長補佐	8.1	18.6	19.8	34.9	18.6
k. 事務局長	64.0	12.8	3.5	3.5	16.3

- (5) 上記 a～kのうち、最終的な予算の決定に大きな影響力を与えていると思う役職・組織を、その影響力の大きさの順に**3つ**選び、下の欄内に記号を記入してください。

1 番目(n=86) (最も大きい影響力)	2 番目(n=86)	3 番目(n=85)
a 75.6   b 3.5   c 16.3   d 3.5 i 1.2	a 14.0   b 34.9   c 33.7   d 7.0 e 2.3   i 5.8   k 2.3	a 2.4   b 22.4   c 17.6   d 25.9 e 9.4   g 3.5   i 14.1   k 4.7

- (6) 貴大学の学内予算編成の実態は、下記のうちどのタイプに最も近いですか。あてはまる番号に○をつけてください。(n=86)

学長・役員等による トップダウン	どちらかというと 学長・役員等による トップダウン	どちらとも 言えない	どちらかというと 部局等からの ボトムアップ	部局等からの ボトムアップ
12.8	57.0	24.4	4.7	1.2

- (7) 貴大学では、予算配分にあたって、**現在**または**今後**、下記の経費（**外部資金を除く運営費交付金対象分**）のいずれをより重視していますか。効率化係数への対応にあたり、どちらの経費を優先的に確保するかという視点でお答えください。

現在				今後			
A	Aを より重視 いえない	どちらとも より重視	B	A	Aを より重視 いえない	どちらとも より重視	B
本部経費	24.4	58.5	17.1	本部経費	24.7	63.0	12.3
人件費	51.2	45.3	3.5	人件費	45.9	50.6	3.5
教員人件費	27.9	72.1	0.0	教員人件費	31.8	68.2	0.0
管理的経費	5.8	23.3	70.9	管理的経費	6.0	19.0	75.0
教育経費	44.7	54.1	1.2	教育経費	55.3	44.7	0.0

- (8) 貴大学では、中期目標・計画の達成と関連づけた予算編成ができていますか。

できている と思う	ある程度できている と思う	どちらとも 言えない	あまりできていない と思われる	できている と思われる	(n=86)
30.2	65.1	4.7	0.0	0.0	

#### 問4 本部・部局間資金配分

- (1) 貴大学では、部局に配分した資金について、費目別の用途を指定していますか。(n=79)

1. 用途指定していない 30.4 2. 一部用途指定している 62.0 3. すべて用途指定している 7.6

- (2) 貴大学では、本部経費（重点的・競争的配分経費など、全学的に必要な経費として本部で管理している経費を含む）と部局経費（部局ごとに必要とし、部局で管理している経費）の配分（額の決定）にあたって、下記のいずれにより近い考え方をとっていますか。効率化係数への対応にあたり、どちらの経費を優先的に確保するかという視点でお答えください。

(n=78)	Aを A より重視	どちらとも より重視	Bを 言えない より重視	B 部局の必要経費 を優先的に確保
本部の必要経費 を優先的に確保	32.1	55.1	12.8	

- (3) 貴大学では、部局への教育・研究に関わる資金配分に際して、旧来の教官当・学生当の積算単価（基盤校費導入以前のもの）を利用していますか。(n=77)

1. 利用している 11.7 2. 修正して利用している 42.9 3. 利用していない 45.5

- (4) 貴大学では、部局において当初配分予算に執行残が生じた場合、下記のいずれに近い取り扱いをしていますか。(n=79)

1. 残額の全額を翌年度の部局経費に上乗せ配分する 39.2  
2. 残額の一部を翌年度の部局経費に上乗せ配分する 25.3  
3. 残額は本部経費とし、部局経費に上乗せ配分しない 35.4

- (5) 貴大学では、各部局に配分する経費の額と、各部局が過年度に**申請**した競争的資金等（科学研究費補助金など）の件数・金額を関連づけていますか。(n=79)

1. 関連づけている 41.8 2. 今後関連づける予定 16.5 3. 関連づける予定はない 41.8

- (6) 貴大学では、各部局に配分する経費の額と、各部局が**獲得**した競争的資金・外部資金等（科学研究費補助金や受託・共同研究など）の額を関連づけていますか。(n=79)

1. 関連づけている 39.2 2. 今後関連づける予定 21.5 3. 関連づける予定はない 39.2

問5 予算の配分額

(1) 貴大学では、平成20年度と法人化後2年目（平成17年度）を比較して、下記の各経費の予算額は概ねどのように変化しましたか。a～lそれぞれについて、あてはまる番号に○をつけてください。

	大きく 増加	やや 増加	どちらとも いえない	やや 減少	大きく 減少	
a. 全学共通経費	3.6	32.5	26.5	32.5	4.8	(n=83)
b. 学長等による裁量的経費	23.8	40.5	21.4	9.5	4.8	(n=84)
c. 全学的な重点・戦略的配分経費	25.0	47.6	20.2	4.8	2.4	(n=84)
d. 全学的な施設整備費	28.2	27.1	32.9	10.6	1.2	(n=85)
e. 全学的な施設の維持・保全費	9.4	32.9	31.8	23.5	2.4	(n=85)
f. 部局共通経費	0.0	5.6	56.9	33.3	4.2	(n=72)
g. 部局長等による裁量的経費	8.6	14.3	54.3	21.4	1.4	(n=70)
h. 部局における重点・戦略的配分経費	8.7	18.8	62.3	10.1	0.0	(n=69)
i. 部局における施設整備費	0.0	8.8	66.2	23.5	1.5	(n=68)
j. 部局における施設の維持・保全費	0.0	8.7	59.4	31.9	0.0	(n=69)
k. 各教員の基盤的な教育費	2.4	9.4	40.0	48.2	0.0	(n=85)
l. 各教員の基盤的な研究費	0.0	7.1	30.6	54.1	8.2	(n=85)

(2) 平成20年度の下記の各経費の予算額について、どのようにお考えですか。a～lそれぞれについて、あてはまる番号に○をつけてください。

	十分	まあ 十分	どちらとも いえない	やや 不十分	不十分	
a. 全学共通経費	2.4	15.9	24.4	42.7	14.6	(n=82)
b. 学長等による裁量的経費	4.8	28.6	21.4	31.0	14.3	(n=84)
c. 全学的な重点・戦略的配分経費	1.2	30.6	21.2	29.4	17.6	(n=85)
d. 全学的な施設整備費	0.0	11.8	18.8	32.9	36.5	(n=85)
e. 全学的な施設の維持・保全費	0.0	4.7	17.6	42.4	35.3	(n=85)
f. 部局共通経費	0.0	2.8	48.6	38.9	9.7	(n=72)
g. 部局長等による裁量的経費	0.0	10.0	44.3	35.7	10.0	(n=70)
h. 部局における重点・戦略的配分経費	0.0	5.8	47.8	31.9	14.5	(n=69)
i. 部局における施設整備費	0.0	0.0	36.8	33.8	29.4	(n=68)
j. 部局における施設の維持・保全費	0.0	1.4	31.9	37.7	29.0	(n=69)
k. 各教員の基盤的な教育費	1.2	5.9	31.8	30.6	30.6	(n=85)
l. 各教員の基盤的な研究費	1.2	7.1	28.2	28.2	35.3	(n=85)

(3) 上記a～lのうち、配分額が最も不十分だったと思われる経費を1つ選び、下の欄内に記号を記入してください。(n=76)

<input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/>			
a.	5.3	g	0.0
b.	7.9	h	0.0
c.	9.2	i	5.3
d.	26.3	j	3.9
e.	11.8	k	14.5
f.	0.0	l	15.8

### 3 費用の節減

#### 問6 人件費の節減

(1) 貴大学では、国の総人件費改革に関連して、どのような人件費節減方策をお持ちですか。

a ~ l それぞれについて、あてはまる番号**すべてに○**をつけてください。該当 該当なし

a. 承継教職員枠に対する退職者の補充繰り延べ、または不補充	90.7	9.3 (n=86)
b. 手当類の見直し（具体的に： _____ )	20.9	79.1 (n=86)
c. 昇給表の見直し	9.3	90.7 (n=86)
d. 学長裁量の教職員枠の設定と管理	47.7	52.3 (n=86)
e. 任期制教職員枠の拡大	38.4	61.6 (n=86)
f. 常勤教員から非常勤教員への転換	17.4	82.6 (n=86)
g. 常勤職員から非常勤職員への転換	32.6	67.4 (n=86)
h. 非常勤教員の削減	24.4	75.6 (n=86)
i. 非常勤職員の削減	16.3	83.7 (n=86)
j. 外部委託の推進	50.0	50.0 (n=86)
k. 退職者再雇用の推進	58.1	41.9 (n=86)
l. その他（具体的に： _____ )	14.0	86.0 (n=86)

(2) 貴大学では、その人件費の管理に関連して、長期的な予測や推計に基づく対応策を立てていますか。(n=83)

1. すでに立てている 51.8    2. 現在検討している 36.1    3. 検討していない 12.0



(3) **1** もしくは **2** と回答した大学にうかがいます。具体的にその内容をお答えください。

#### 問7 物件費等の経費の節減

(1) 貴大学では、下記の経費について全学的な節減のための方策をお持ちですか。a ~ d それぞれについて、あてはまる番号に○をつけてください。

		もっている	もっていない	
a. 旅費 .....	51.2	----	48.8	---- (n=84)
b. 光熱水費 .....	90.7	-----	9.3	----- (n=86)
c. 物品購入費 .....	82.4	----	17.6	---- (n=85)
d. その他（具体的に： _____ )				

### 4 目的積立金の活用

#### 問8 目的積立金制度

(1) 目的積立金制度は、剰余金が発生した場合に積立て、中期計画の遂行のため、それを年度を越えて使用できるように設計されています。この制度目的の利点を感じておられますか。(n=85)

利点を 感じている	ある程度 感じている	あまり 感じていない	利点を 感じない
75.3 -----	22.4 -----	2.4 -----	0.0

第五部 資料

(2) 上記(1)で**3**または**4**とご回答いただいた方にお尋ねします。制度的な利点を感じない理由をお答えください。

--

(3) 平成 19 年度末の目的積立金残高について、平成 20 年度と平成 21 年度の 2 年間で全額使用する予定ですか。(n=82)

1. はい 97.6      2. いいえ 2.4      3. 検討中 0.0

## 5 学生納付金

### 問9 収入の水準と確保

(1) 学生納付金についてうかがいます。その収納確保をはかるために、全学レベルで特別な取組をしていますか。aとbそれぞれについて、あてはまる番号に○をつけてください。

している    していない

- a. 授業料・入学金収入 ..... 45.2 ----- -54.8      (n=84)  
 b. 受験料収入 ..... 48.8 ----- -51.2      (n=84)

(2) 上記(1)でaとbそれぞれについて、1と回答した大学にうかがいます。その特別な取組とはどのようなものですか（退学・休学・未納を防ぐ全学的な方策等も含めてください）。

- a. 授業料・入学金収入について  
 ( )  
 b. 受験料収入について  
 ( )

(3) 授業料水準の今後の予定をお聞かせください。

値下げ                  据え置き                  値上げ                  未定

- a. 学部 ..... 0.0 ----- 59.3 ----- 0.0 ----- 40.7      (n=81)  
 b. 大学院 ..... 0.0 ----- 59.5 ----- 0.0 ----- 40.5      (n=84)

(4) 上記(3)の回答の理由をお聞かせください。

学部	
大学院	

(5) 授業料水準を決定するに当たって、以下の項目をどの程度重視しますか

重視する    重視しない    どちらとも  
いえない

- a. 機会均等の実現など国立大学の使命 ..... 90.2 ----- 0.0 ----- 9.8 (n=82)  
 b. 地元学生の優遇など地域貢献 ..... 31.7 ----- 24.4 ----- 43.9 (n=82)  
 c. 優秀な学生、留学生確保など競争力強化 ..... 74.4 ----- 3.7 ----- 22.0 (n=82)  
 d. 収入の確保 ..... 59.8 ----- 4.9 ----- 35.4 (n=82)  
 e. 質の高い教育の提供 ..... 72.0 ----- 1.2 ----- 26.8 (n=82)  
 f. 運営費交付金削減への対応 ..... 46.3 ----- 11.0 ----- 42.7 (n=82)  
 g. 学生支援サービスの向上 ..... 65.4 ----- 2.5 ----- 32.1 (n=81)  
 h. その他、重視する点があれば記述してください ( )

## 問10 授業料減免・大学独自奨学金

(1) 貴大学では、**法人化2年目（平成17年度）以降**、授業料減免に関する方針を変更しましたか。(n=84)

1. 変更した 38.1    2. 今後変更を予定している 7.1    3. 変更していない 54.8

(2) 上記(1)で**1**または**2**とお答えいただいた大学にうかがいます。方針をどのように変更されたか（または、変更する予定か）について、あてはまる番号に○をつけてください。

## 1. 学部について

	学力重視	経済状況重視	同程度に重視	
a. 減免の基準	5.4	40.5	54.1	(n=37)
	増やす方針	従来どおり	減らす方針	
b. 減免の総額	37.8	62.2	0.0	(n=37)
c. 一人当たり減免額	0.0	81.1	18.9	(n=37)
d. 減免の人数	62.2	37.8	0.0	(n=37)

## 2. 大学院について

	学力重視	経済状況重視	同程度に重視	
a. 減免の基準	7.5	45.0	47.5	(n=40)
	増やす方針	従来どおり	減らす方針	
b. 減免の総額	42.1	57.9	0.0	(n=38)
c. 一人当たり減免額	5.3	76.3	18.4	(n=38)
d. 減免の人数	68.4	31.6	0.0	(n=38)

(3) 貴大学には、大学または学部・大学院による独自の奨学金制度（同窓会の奨学金制度も含む）がありますか。(n=86)

1. ある 74.4    2. 今後設置の予定 5.8    3. ない 19.8

(4) 上記(3)で**1**または**2**とお答えいただいた大学にうかがいます。授業料減免または奨学金制度の**今後**の方針について、あてはまる番号に○をつけてください。

## 1. 学部について

	学力重視	経済状況重視	同程度に重視	
e. 給付の基準	23.8	23.8	52.4	(n=63)
	増やす方針	従来どおり	減らす方針	
f. 給付の総額	31.7	68.3	0.0	(n=63)
g. 一人当たり給付額	12.7	84.1	3.2	(n=63)
h. 給付の人数	36.5	63.5	0.0	(n=63)

## 2. 大学院について

	学力重視	経済状況重視	同程度に重視	
i. 給付の基準	40.0	16.9	43.1	(n=65)
	増やす方針	従来どおり	減らす方針	
j. 給付の総額	39.4	59.1	1.5	(n=66)
k. 一人当たり給付額	21.2	78.8	0.0	(n=66)
l. 給付の人数	39.4	59.1	1.5	(n=66)

## 第五部 資料

- (5) 貴大学の授業料減免制度または独自奨学金制度の財源は何ですか。また、配分方法をお聞かせください。

### 問11 授業料についてのご意見

- (1) 現在、国立大学の授業料は、文部科学省が標準額を設定し、120%の範囲で各大学が独自額を決定できます。この制度についてご意見をおうかがいします。

- a. 文部科学省が標準額を設定すること自体について、あてはまる番号に○をつけてください。(n=83)

1. 賛成 91.6      2. 反対 3.6

3. その他ご意見 ( ) 4.8

- b. 120%の範囲について、あてはまる番号に○をつけてください。(n=81)

1. 自由度が小さすぎる 21.0      2. 自由度が大きすぎる 14.8

3. その他ご意見 ( ) 64.2

- c. 標準額の水準について、あてはまる番号に○をつけてください。(n=83)

1. 高すぎる 25.3      2. 低すぎる 4.8      3. 適正 67.5

4. その他ご意見 ( ) 2.4

- d. 私立大学と比較して、現在の授業料の水準についてどのように考えますか。あてはまる番号に○をつけてください。(n=83)

1. 高すぎる 16.9      2. 低すぎる 4.8      3. 適正 67.5

4. その他ご意見 ( ) 10.8

- e. 提供している教育サービスの水準と比較して、現在の授業料の水準についてどのように考えますか。あてはまる番号に○をつけてください。(n=83)

1. 高すぎる 3.6      2. 低すぎる 12.0      3. 適正 71.1

4. その他ご意見 ( ) 13.3

- f. その他、貴大学および学部・大学院で学生の経済的支援策（提携銀行ローンなど）があればお聞かせください。

## 6 国からの財源措置

### 問12 基盤的資金と競争的資金

- (1) 貴大学では、**今後**の国からの財源措置について、どのような方向性を希望していますか。あてはまる番号に○をつけてください。(n=83)

1. 競争的資金よりも、基盤的資金を拡充すべきである 89.2
2. 基盤的資金よりも、競争的資金を拡充すべきである 7.2
3. 基盤的資金および競争的資金とも、現状のままでよい 3.6

## 7 自由回答とプロフィール

### 問13 自由回答

その他、第一期中期計画期間の終了を迎えるにあたり、法人化について感じておられることがありましたら、ご自由にお書きください。

### 問14 理事ご自身のプロフィール

最後に、理事ご自身のことについて、いくつかおうかがいいたします。

- a. 年齢（      ）歳
- b. 現職に就いたのは、平成（      ）年（      ）月から
- c. 理事就任までのご職歴

**次ページ以降の質問は、それぞれを担当している職員の方に回答をお願いします。**

## 8 職員の方にお答えいただく質問

以下の質問は、それぞれを担当している職員の方へ回答をお願いします。

### 問15 科学研究費補助金の申請・採択件数

問1（科学研究費補助金）に関連して、下記の**平成20年度**の科研費申請件数・採択件数を、文部科学省（日本学術振興会分含む）・他省庁に分けてそれぞれお答えください。なお、日本学術振興会の特別研究員制度については、対象から除きます。

	申請件数	採択件数
平成20年度新規分 (平成19年中に申請)	文部科学省 件	文部科学省 件
		他省庁 件

### 問16 COE・GPの申請・採択件数

問1（21世紀またはグローバルCOE・GP）の獲得に関連して、**平成20年度採択決定分までの申請件数及び採択件数（のべ件数）**をお答えください。

	申請件数（のべ件数）	採択件数（のべ件数）
COE	件	件
GP	件	件

### 問17 特別教育研究経費の申請・採択件数

問1（特別教育研究経費）に関連して、**平成20年度（19年度作業分）**の要求・採択件数および金額をお答えください。

	申請件数・金額	採択件数・金額
平成20年度 (平成19年度作業分)	新規要求 件	新規要求 件
	円	円

### 問18 競争的資金・外部資金等の獲得に向けた全学レベルの取組

問2（競争的資金・外部資金等の獲得に向けた取組）において、全学レベルの取組を「**1. している**」と回答した大学にうかがいます。その取組内容についてお答えください。

競争的資金・外部資金等	取組内容
科学研究費補助金	
グローバルCOE	
その他の文部科学省所管の競争的研究資金	
各種GPプログラム	
特別教育研究経費 (運営費交付金)	

競争的資金・外部資金等	取組内容
他省庁科研費 (厚生労働省等)	
共同研究	
受託研究	
受託事業	
寄附金	
知財関連収入	

#### 問19 大学が独自に設置した組織

問3の(4) (学内予算編成への役職・組織の関与) において、「e. 大学が独自に設置した組織」を「1. 大いに関与している」または「2. ある程度関与している」と回答した大学にうかがいます。平成19年度における当該組織の名称、構成員数、開催回数、構成員の役職名についてお答えください。

	組織名称	構成員数	開催回数	構成員の役職名
(1)		名	回	
(2)		名	回	
(3)		名	回	
(4)		名	回	
(5)		名	回	

問20 本部・部局間予算配分

(1) 問4(本部・部局間資金配分)に関連して、**法人化後2年目(平成17年度)と平成20年度**の当初予算の金額の内訳を下の表に記入してください。

予算項目	平成17年度	平成20年度
1. 本部経費(人件費)	千円	千円
2. 本部経費(人件費以外)	千円	千円
3. 本部経費(退職手当・特殊要因)	千円	千円
4. 部局配分教育・研究経費	千円	千円
5. 部局配分管理経費	千円	千円
6. 重点的・戦略的配分経費(学長等裁量経費を含む)	千円	千円
7. その他		
合計	千円	千円

注1. 各予算項目の定義

1. 本部経費(人件費): 本部で集中的に管理している人件費。3. に含まれる退職手当を除く。
2. 本部経費(人件費以外): 本部で集中的に管理している人件費以外の事務的な経費(主に「一般管理費」などの科目で管理されている経費)。光熱水費などで、部局の負担となっているものは除く。
3. 本部経費(退職手当・特殊要因): 運営費交付金における「退職手当」と「特殊要因」に見合う金額。
4. 部局配分教育・研究経費: 部局に対して、教員の教育経費や研究経費を賄うために配分された金額。
5. 部局配分管理経費: 事務的な経費、光熱水費やその他分担経費などについて、部局に配分された金額。
6. 重点的・戦略的配分経費: 全学的な目的達成のために確保され、本部で使用するか、もしくは学内での競争的配分などを通じて、必要に応じて部局や教員に配分された金額。学長等の裁量経費を含む。
7. その他: 上記1~6に該当せず、また下記の費目にも当たらないもの。

注2. 次の項目は金額に含めないでください: 病院関係経費、施設整備費、競争的資金・外部資金の直接経費分(間接経費見込額にもとづく本部経費や部局管理経費などは含めてください)。

(2) 上記(1)で「**5. 部局配分管理経費**」に金額を記入した大学にうかがいます。記入した金額のうち、本部への内部振替で戻される金額は、いくらですか(例. 部門使用分の光熱水費、電子ジャーナル利用料など)。

	千円
--	----

(3) 上記(1)で「**6. 重点的・戦略的配分経費(学長等裁量経費を含む)**」に金額を記入した大学にうかがいます。配分対象となった全学的な目的(例. 教育目的の内部競争資金、研究目的の内部競争資金、国際化、施設・設備の充実、学生支援など)について、具体的な項目を記入してください。

重点的・戦略的経費	学長等裁量経費

- (4) 問 4 (本部・部局間資金配分) の(5)で、各部局に配分する経費の額と、各部局が過年度に申請した競争的資金等の件数・金額を「1. 関連づけている」と回答した大学にうかがいます。具体的には、どのような形で関連づけていますか。

- (5) 問 4 (本部・部局間資金配分) の(6)で、各部局に配分する経費の額と、各部局が過年度に獲得した競争的資金・外部資金等の額を「1. 関連づけている」と回答した大学にうかがいます。具体的には、どのような形で関連づけていますか。

- (6) 問 4 (本部・部局間資金配分) に関連して、以下の資料を、別途、お送りください。

1. 平成 19・20 年度予算編成方針および当初予算 (部局別収入・支出予算額内訳含む)
2. 平成 19 年度収入・支出決算 (部局別収入・支出決算額内訳含む)
3. 平成 20 年度予算編成で使用した、本部・部局間の予算配分ルールを説明した資料

#### 問21 予算の配分額

問 5 (予算の配分額) に関連して、貴大学の平成 20 年度における下記の経費は、法人化後 2 年目 (平成 17 年度) と比較してどう変化しましたか。a～e それぞれあてはまる番号に○をつけてください。

a.学長裁量経費(n=86) (学長個人の裁量により配分可能な経費)	1. 増加した 59.3	2. 変化なし 20.9	3. 減少した 18.6	4. 該当なし 1.2
b.部局長裁量経費(n=83) (部局長個人の裁量により配分可能な経費)	1. 増加した 28.9	2. 変化なし 21.7	3. 減少した 15.7	4. 該当なし 33.7
c.戦略的配分経費(n=86) (役員会等の合議を経て戦略的に配分する経費)	1. 増加した 62.8	2. 変化なし 15.1	3. 減少した 7.0	4. 該当なし 15.1
d.学内公募経費(n=86) (学内公募おこなったうえで、配分する経費)	1. 増加した 54.7	2. 変化なし 18.6	3. 減少した 15.1	4. 該当なし 11.6
e.傾斜配分経費(n=86) (一定の算定ルールの下で傾斜配分する経費)	1. 増加した 27.9	2. 変化なし 11.6	3. 減少した 19.8	4. 該当なし 40.7

問22 費用の節減額

(1) 問 7 (物件費等の経費の節減) に関連して、お聞きします。「1. 全学的な方策をもっている」とお答えいただいた取組内容について、ご回答ください。

費用項目	取組内容
旅費	
光熱費	
物品購入費	
その他	

(2) 問 6 (人件費の削減) と問 7 (物件費等の経費の節減) に関連して、お聞きします。お答えいただいた節減策により節減された金額を、節減策ごとに、お分かりになる範囲でご回答ください。

人件費		物件費等	
節減策	金額	節減策	金額
	千円		千円

問23 目的積立金の使途

(1) 問 8 (目的積立金制度) の(3)で、平成 19 年度末の目的積立金残高を平成 20 年度と平成 21 年度で全額使用する予定(「1. はい」)とお答えいただいた大学にうかがいます。その使途について、以下にご回答ください。

平成 20 年度の目的積立金の使途	平成 21 年度の目的積立金の使途

問24 学生納付金

(1) 問 10 (授業料減免・大学独自奨学金) に関連して、以下の資料を、別途、お送りください。

1. 貴大学および同窓会組織等の提供している授業料減免制度および独自奨学金制度の規定・概要を説明した資料

## 問25 間接経費とオーバーヘッド

間接経費・オーバーヘッドの対象経費、経費率、金額、配分比率をお答えください。

		対象経費	経費率	金額	配分比率
間接経費	平成 20 年度	科学研究費補助金 (文部科学省/日本学 術振興会)	%	円	本部 % 部局 % 獲得者 %
		競争的資金 文部科学省が所管する 他の競争的資金	%	円	本部 % 部局 % 獲得者 %
		他省庁が所管する 競争的資金	%	円	本部 % 部局 % 獲得者 %
		民間等との共同研究 ・受託研究	%	円	本部 % 部局 % 獲得者 %
オーバーヘッド	平成 20 年度	寄附金	%	円	本部 % 部局 %
		科学研究費補助金(直接経費 相当分からの「オーバーヘッ ド」)	%	円	本部 % 部局 %
		民間等との共同研究 ・受託研究	%	円	本部 % 部局 %
		その他 ( )	%	円	本部 % 部局 %

注. 「間接経費」は、当初から「直接経費」と「間接経費」に区分されているもの、「オーバーヘッド」は「直接経費」を収入したのち、その一定割合を本部等の管理経費として再配分するもの。なお、科学研究費補助金の「オーバーヘッド」については、同補助金の直接経費相当分の一定割合を、内部的に配分される基盤的な教育・研究経費額から控除する場合に記入のこと。

問26 運営費交付金

貴大学における下記の経費の額についてお答えください。

	平成 18 年度	平成 19 年度	平成 20 年度
標準運営費交付金	千円	千円	千円
特定運営費交付金	千円	千円	千円
うち 教育研究診療経費	千円	千円	千円
うち特殊要因経費	千円	千円	千円
うち 退職手当分	千円	千円	千円
附属病院運営費交付金	千円	千円	千円
効率化額	千円	千円	千円
標準運営費交付金 対象事業収入	千円	千円	千円
特定運営費交付金 対象事業収入	千円	千円	千円
病院運営費交付金 対象事業収入	千円	千円	千円
経営改善係数額	千円	千円	千円

質問は以上です。回答にご協力いただき、ありがとうございました。

(参考資料 1-3) <学部長用>

集計表

法人化後の学部における  
運営管理に関する  
全国調査

2008年12月

国立大学財務・経営センター研究部

ご記入にあたってのお願い

1. 本調査は、**学部長**を対象としたものです。学部長の責任のもとにご回答ください。
2. 選択式の質問については、**複数回答・単一回答の指示に注意**してご回答ください。
3. 回答は、**調査票に直接ご記入下さい**。
4. 記入の済んだ調査票は、同封の返信用封筒をご使用の上、**2009年2月2日(月)までにご返送ください**。
5. 本調査に関する問合せ先は、下記の通りです。ご不明な点がございましたら、どうぞご遠慮なくお尋ねください。

国立大学財務・経営センター 研究部 教授 丸山文裕

電話：03-4212-6204 または 6200 FAX：03-4212-6250 E-メール：maruyama@zam.go.jp

法人化前と現在の状況を比較し、以下の質問について最も当てはまる番号を選び、○印をして下さい。

## 1 ガバナンス

### 問1 対本部

(1) 学長の学部事務の意思決定に関する影響力は、どのように変化したと思われますか。  
(n=263)

1. 大きくなった	36.5
2. やや大きくなった	45.6
3. かわらない	15.6
4. やや低下した	1.5
5. 低下した	0.8

(2) 理事（事務局長）の学部事務の意思決定に関する影響力は、どのように変化したと思われますか。(n=261)

1. 大きくなった	27.2
2. やや大きくなった	46.7
3. かわらない	23.4
4. やや低下した	1.1
5. 低下した	1.5

### 問2 学部・研究科

(1) 学部の意思決定における学部長の役割は、どのように変化したと思われますか。(n=264)

1. 大きくなった	13.3
2. やや大きくなった	46.2
3. かわらない	28.4
4. やや低下した	8.7
5. 低下した	3.4

(2) 本部（役員会の方針）の方針の影響力は、どのように変化したと思われますか。(n=264)

1. 大きくなった	56.4
2. やや大きくなった	39.0
3. かわらない	4.5
4. やや低下した	0.0
5. 低下した	0.0

(3) 学部内の意思決定における学部長のリーダーシップは、どのように変化したと思われますか。(n=265)

1. 増えた	20.4
2. やや増えた	46.8
3. かわらない	26.0
4. やや少なくなった	4.9
5. 少なくなった	1.9

## 第五部 資料

(4) 学部長として次の学部予算の費用について管理責任と権限を有している程度は、現在どのような状況ですか。

①人件費(n=260)

- |                        |      |
|------------------------|------|
| 1. 完全に管理               | 21.5 |
| 2. 特定部分（学部非常勤教職員等）のみ管理 | 41.5 |
| 3. 全く管理せず              | 37.3 |

②物件費(n=258)

- |                   |      |
|-------------------|------|
| 1. 完全に管理          | 37.2 |
| 2. 特定部分のみ（具体的に）管理 | 40.3 |
| 3. 全く管理せず         | 22.5 |

③競争的資金の間接経費(n=257)

- |                   |      |
|-------------------|------|
| 1. 完全に管理          | 31.5 |
| 2. 特定部分のみ（具体的に）管理 | 41.6 |
| 3. 全く管理せず         | 26.8 |

④施設維持管理費(n=256)

- |                   |      |
|-------------------|------|
| 1. 完全に管理          | 30.9 |
| 2. 特定部分のみ（具体的に）管理 | 29.7 |
| 3. 全く管理せず         | 39.5 |

## 2 資源

### 問3 資金

(1) 本部から配賦される学生当たり教育経費は、どのように変化しましたか。(n=264)

- |           |      |
|-----------|------|
| 1. 増加した   | 0.0  |
| 2. やや増加した | 2.3  |
| 3. かわらない  | 32.6 |
| 4. やや減少した | 34.1 |
| 5. 減少した   | 31.1 |

(2) 本部から配賦される教員当たり研究経費は、どのように変化しましたか。(n=263)

- |           |      |
|-----------|------|
| 1. 増加した   | 0.0  |
| 2. やや増加した | 1.5  |
| 3. かわらない  | 12.5 |
| 4. やや減少した | 39.9 |
| 5. 減少した   | 46.0 |

(3) 学部長裁量経費は、どのように変化しましたか。(n=255)

- |              |      |
|--------------|------|
| 1. 増加した      | 14.9 |
| 2. やや増加した    | 21.6 |
| 3. かわらない     | 27.8 |
| 4. やや減少した    | 14.1 |
| 5. 減少した      | 9.4  |
| 6. 法人化前はなかった | 12.2 |

(4) 学部共通経費は、どのように変化しましたか。(n=259)

- |           |      |
|-----------|------|
| 1. 増加した   | 3.9  |
| 2. やや増加した | 12.7 |
| 3. かわらない  | 27.0 |
| 4. やや減少した | 33.6 |
| 5. 減少した   | 22.8 |

(5) 学生当たり教育経費の充足度は、どのように思われますか。(n=266)

- |                |      |
|----------------|------|
| 1. 十分である       | 0.4  |
| 2. どちらかといえば十分  | 2.6  |
| 3. どちらともいえない   | 9.4  |
| 4. どちらかといえば不十分 | 37.2 |
| 5. 不十分である      | 50.4 |

(6) 教員当たり研究経費の充足度は、どのように思われますか。(n=265)

- |                |      |
|----------------|------|
| 1. 十分である       | 0.0  |
| 2. どちらかといえば十分  | 2.6  |
| 3. どちらともいえない   | 6.0  |
| 4. どちらかといえば不十分 | 25.3 |
| 5. 不十分である      | 66.0 |

#### 問4 人員

(1) 学部または研究科所属常勤教員の定員枠（学長管理分は除く）は、どのように変化しましたか。(n=264)

- |           |      |
|-----------|------|
| 1. 増加した   | 0.4  |
| 2. やや増加した | 1.5  |
| 3. かわらない  | 14.4 |
| 4. やや減少した | 33.0 |
| 5. 減少した   | 50.8 |

(2) 職員（技術職員を含む）の定員枠は、どのように変化しましたか。(n=263)

- |           |      |
|-----------|------|
| 1. 増加した   | 0.4  |
| 2. やや増加した | 0.0  |
| 3. かわらない  | 15.2 |
| 4. やや減少した | 39.5 |
| 5. 減少した   | 44.9 |

(3) 学部の非常勤教員の数は、どのように変化しましたか。(n=263)

- |           |      |
|-----------|------|
| 1. 増加した   | 4.9  |
| 2. やや増加した | 16.7 |
| 3. かわらない  | 20.9 |
| 4. やや減少した | 27.4 |
| 5. 減少した   | 30.0 |

(4) 学部の任期付き教員の数は、どのように変化しましたか。(n=246)

- |           |      |
|-----------|------|
| 1. 増加した   | 27.2 |
| 2. やや増加した | 30.1 |
| 3. かわらない  | 39.0 |
| 4. やや減少した | 1.6  |
| 5. 減少した   | 2.0  |

(5) 学部の非常勤職員の数は、どのように変化しましたか。(n=264)

- |           |      |
|-----------|------|
| 1. 増加した   | 16.7 |
| 2. やや増加した | 34.1 |
| 3. かわらない  | 25.4 |
| 4. やや減少した | 15.5 |
| 5. 減少した   | 8.3  |

## 第五部 資料

- (6) 学部の任期付き職員の数は、どのように変化しましたか。(n=247)
- |           |      |
|-----------|------|
| 1. 増加した   | 10.9 |
| 2. やや増加した | 27.1 |
| 3. かわらない  | 52.2 |
| 4. やや減少した | 8.1  |
| 5. 減少した   | 1.6  |
- (7) 学部学術スタッフの充足度は、どのように変化しましたか。(n=254)
- |           |      |
|-----------|------|
| 1. 高まった   | 0.8  |
| 2. やや高まった | 7.1  |
| 3. かわらない  | 42.1 |
| 4. やや低下した | 30.7 |
| 5. 低下した   | 19.3 |
- (8) 学部事務支援スタッフの充足度は、どのように変化しましたか。(n=257)
- |           |      |
|-----------|------|
| 1. 高まった   | 0.4  |
| 2. やや高まった | 8.2  |
| 3. かわらない  | 33.5 |
| 4. やや低下した | 39.7 |
| 5. 低下した   | 18.3 |
- (9) 今後の学部教員の人事について、どのようにお考えですか。(n=257)
- |                                                                        |       |
|------------------------------------------------------------------------|-------|
| 1. 承継教員の削減割当てにしたがって定員は減少させ、補充等を行わない。                                   | 18.7  |
| 2. 承継教員の削減割当てにしたがって定員は減少させるが、任期付き教員や非常勤教員で不足を補う。                       | 40.1  |
| 3. 承継教員の削減割当てにしたがって定員は減少させ、外部資金を財源にした特任教員等を雇用して補う。                     | 22.6  |
| 4. 承継教員の削減割当てにしたがって定員は減少させ、外部資金を積極的に獲得し、特任教員等の数を増やし、現状よりも教員スタッフを充実させる。 | 12.8  |
| 5. その他(具体的に                                                            | ) 5.8 |

### 3 活動(標準的な教員を念頭にお答え下さい。)

#### 問5 教育

- (1) 教育全体に割く時間・労力は、どのように変化したと思われますか。(n=266)
- |           |      |
|-----------|------|
| 1. 増加した   | 33.1 |
| 2. やや増加した | 36.1 |
| 3. かわらない  | 14.3 |
| 4. やや減少した | 9.8  |
| 5. 減少した   | 6.8  |
- (2) 教育成果について学生満足度等の指標は、どのように変化したと思われますか。(n=266)
- |           |      |
|-----------|------|
| 1. 高まった   | 7.1  |
| 2. やや増加した | 51.5 |
| 3. かわらない  | 34.2 |
| 4. やや減少した | 5.6  |
| 5. 減少した   | 1.5  |

(3) 講義・演習の準備時間は、どのように変化したと思われますか。(n=266)

1. 増加した	13.2
2. やや増加した	39.8
3. かわらない	30.1
4. やや減少した	12.0
5. 減少した	4.9

(4) 講義・演習以外に学生に接する時間は、どのように変化したと思われますか。(n=266)

1. 増加した	5.3
2. やや増加した	27.1
3. かわらない	30.5
4. やや減少した	23.3
5. 減少した	13.9

## 問6 研究

(1) 研究に割く時間・労力は、どのように変化したと思われますか。(n=266)

1. 増えた	1.5
2. やや増えた	4.9
3. かわらない	14.7
4. やや減った	54.9
5. 減った	24.1

(2) 研究成果について論文・学会発表の件数は、どのように変化したと思われますか。(n=266)

1. 増えた	3.4
2. やや増えた	29.3
3. かわらない	34.6
4. やや減った	24.8
5. 減った	7.9

(3) 研究成果について論文・学会発表の質・内容は、どのように変化したと思われますか。  
(n=265)

1. 向上した	1.5
2. やや向上した	20.4
3. かわらない	53.6
4. やや低下した	20.8
5. 低下した	3.8

(4) 外部資金の獲得に割く時間・労力が、どのように変化したと思われますか。(n=266)

1. 増加した	44.0
2. やや増加した	45.9
3. かわらない	6.8
4. やや減少した	2.3
5. 減少した	1.1

## 問7 社会貢献

(1) 社会貢献に割く時間・労力は、どのように変化したと思われますか。(n=266)

1. 増えた	30.5
2. やや増えた	51.9
3. かわらない	15.8
4. やや減った	0.8
5. 減った	1.1

## 第五部 資料

(2) 社会貢献の質は、どのように変化したと思われますか。(n=266)

1. 高まった	15.8
2. やや高まった	56.8
3. かわらない	23.3
4. やや低下した	3.0
5. 低下した	1.1

(3) 社会貢献の範囲・種類は、どのように変化したと思われますか。(n=265)

1. 増えた	31.7
2. やや増えた	57.4
3. かわらない	10.2
4. やや減った	0.0
5. 減った	0.8

### 問8 学内・学部内事務

(1) 学内及び学部の管理運営に割く時間・労力は、どのように変化したと思われますか。(n=266)

1. 増えた	65.8
2. やや増えた	30.1
3. かわらない	3.0
4. やや減った	0.8
5. 減った	0.4

(2) 特に増加した事務・業務を一つ上げてください。

(

)

## 4 環境（学部長としての日常生活を念頭にお答え下さい。）

### 問9 生活時間

(1) 労働時間全体（教育・研究・社会貢献・学内活動）は、どのように変化したと思われますか。(n=266)

1. 増えた	74.1
2. やや増えた	19.5
3. かわらない	5.3
4. やや減った	0.8
5. 減った	0.4

(2) 自由な時間は、どのように変化したと思われますか。(n=266)

1. 増えた	0.0
2. やや増えた	0.8
3. かわらない	3.8
4. やや減った	18.4
5. 減った	77.1

(3) もし可能なら**標準的な平日の過ごし方** (起床から就寝まで) を、教育、研究、学内事務、社会貢献 (医学部の場合には診療活動を含みます)、食事、休憩・運動、家事 (家族と過ごす時間を含みます)、通勤、その他に区分してお示してください。

標準的な平日の生活時間

	(例示)	(実態)
0	}	
1		
2	睡眠	
3		
4	}	
5		
6		
6	家事	
7	食事	
8	通勤	
9	学内事務	
10		(委員会出席、資料作成、打合せ)
11		
12	食事(30分)/教育(準備・学生面談)	
13		
14	教育(講義・学生指導)	
15	}	
16		
17		研究(実験・論文執筆等)
18	社会貢献(地域向け講演会)	
19		
20	通勤	
21	食事・家事	
22	学内事務(持ち帰り)	
23	研究	
24		

問10 職場環境

(1) 職場の雰囲気は、どのように変化したと思われますか。(n=262)

1. 良くなった	3.1
2. やや良くなった	7.6
3. かわらない	48.5
4. やや悪くなった	32.8
5. 悪くなった	8.0

(2) 教職員の心身トラブルは、どのように変化したと思われますか。(n=264)

1. 増えた	21.6
2. やや増えた	61.0
3. かわらない	16.7
4. やや減った	0.8
5. 減った	0.0

(3) 教員の離転職（定年退職を除く）は、どのように変化したと思われますか。(n=263)

1. 増えた	5.7
2. やや増えた	31.6
3. かわらない	61.2
4. やや減った	1.5
5. 減った	0.0

問11 同じブロックにある有力私立大学（地域を代表する私立大学）と比較して

(1) 自大学の教育環境をどのようにお考えですか。(n=256)

1. 良い	35.5
2. やや良い	32.0
3. 同じ程度	11.7
4. やや悪い	14.5
5. 悪い	6.3

(2) 自大学の研究環境をどのようにお考えですか。(n=255)

1. 良い	35.3
2. やや良い	38.0
3. 同じ程度	11.8
4. やや悪い	10.2
5. 悪い	4.7

(3) 自大学の雇用環境をどのようにお考えですか。(n=253)

1. 良い	14.6
2. やや良い	28.5
3. 同じ程度	29.2
4. やや悪い	19.8
5. 悪い	7.9

(4) 教育条件からみて自大学の授業料をどのようにお考えですか。(n=257)

1. 高い	5.1
2. やや高い	10.9
3. 同じ程度	17.9
4. やや安い	47.1
5. 安い	19.1

(5) 国立大学における学部別授業料の設定について、どのようにお考えですか。(n=256)

- |              |      |
|--------------|------|
| 1. 望ましい      | 13.3 |
| 2. いくぶん望ましい  | 18.0 |
| 3. どちらともいえない | 24.6 |
| 4. やや望ましくない  | 14.8 |
| 5. 望ましくない    | 29.3 |

## 5 法人化の評価

### 問12

(1) 学部事務の効率化について、どのようにお考えですか。(n=261)

- |              |      |
|--------------|------|
| 1. プラス       | 2.7  |
| 2. ややプラス     | 21.5 |
| 3. どちらともいえない | 28.7 |
| 4. ややマイナス    | 29.9 |
| 5. マイナス      | 17.2 |

(2) 学部の教育活動の活性化について、どのようにお考えですか。(n=264)

- |              |      |
|--------------|------|
| 1. プラス       | 2.7  |
| 2. ややプラス     | 36.4 |
| 3. どちらともいえない | 31.4 |
| 4. ややマイナス    | 20.1 |
| 5. マイナス      | 9.5  |

(3) 学部の研究活動の活性化について、どのようにお考えですか。(n=264)

- |              |      |
|--------------|------|
| 1. プラス       | 4.2  |
| 2. ややプラス     | 18.6 |
| 3. どちらともいえない | 26.1 |
| 4. ややマイナス    | 30.3 |
| 5. マイナス      | 20.8 |

(4) 学部の社会貢献活動の活性化について、どのようにお考えですか。(n=264)

- |              |      |
|--------------|------|
| 1. プラス       | 11.4 |
| 2. ややプラス     | 54.2 |
| 3. どちらともいえない | 26.9 |
| 4. ややマイナス    | 5.7  |
| 5. マイナス      | 1.9  |

(5) 国立大学法人の学長に就任要請されたら、どのように対応されますか。(n=262)

- |                          |      |
|--------------------------|------|
| 1. 受諾する                  | 5.7  |
| 2. 個人的にはやりたくないがやむを得ず受諾する | 9.2  |
| 3. わからない                 | 28.2 |
| 4. 断る方向で動く               | 16.4 |
| 5. 断る                    | 40.5 |

6 属性（該当する番号に○印をして下さい）

問13

(1) 学部・研究科の種類は、以下のどれですか。(n=261)

1. 理工系	30.3
2. 農学系	10.3
3. 文科系	28.4
4. 医歯薬学系	19.9
5. その他	11.1

(2) 年齢は、以下のどの区分に該当しますか。(n=261)

1. 40歳以下	0.0
2. 40歳から44歳	0.0
3. 45歳から49歳	0.8
4. 50歳から54歳	9.2
5. 55歳から59歳	41.0
6. 60歳以上	49.0

(3) 学部長に就任されてから、現在までの経過年数は、以下のどれに該当しますか。(n=262)

1. 6ヶ月未満	3.8
2. 6ヶ月から1年未満	34.0
3. 1年から2年未満	29.8
4. 2年以上	19.8
5. 現在を含め2回以上経験している	12.6

(4) 性別は、次のどれですか。(n=262)

1. 男性	96.9
2. 女性	3.1

(5) 経歴（該当する番号**全て**に○印）は、以下のどれに該当しますか。(n=266)

	該当	該当なし
1. 私立大学の勤務経験あり	14.3	85.7
2. 民間企業・官庁などの勤務経験あり	13.5	86.5
3. 国公立及び企業・団体等の研究所の勤務経験あり	29.7	70.3

(6) 御所属の大学特性(別表をご参照下さい)は、以下のどれに該当しますか。(n=262)

1. 旧帝大	19.5
2. 教育大	3.1
3. 理工大	3.8
4. 文科大	2.3
5. 医科大	0.8
6. 医学部を有する総合大	55.7
7. 医学部を有しない総合大	11.5
8. 大学院大学	3.4

## 別表

旧帝大	北海道大学、東北大学、東京大学、名古屋大学、京都大学、大阪大学、九州大学
教育大	北海道教育大学、宮城教育大学、東京学芸大学、上越教育大学、愛知教育大学 京都教育大学、大阪教育大学、兵庫教育大学、奈良教育大学、鳴門教育大学 福岡教育大学、鹿屋体育大学
理工大	室蘭工業大学、帯広畜産大学、北見工業大学、筑波技術大学、東京農工大学 東京工業大学、東京海洋大学、電気通信大学、長岡技術科学大学、名古屋工業大学、 豊橋技術科学大学、京都工芸繊維大学、九州工業大学
文科大	小樽商科大学、東京外国語大学、東京芸術大学、一橋大学、滋賀大学、
医科大	旭川医科大学、東京医科歯科大学、浜松医科大学、滋賀医科大学
医総大	弘前大学、秋田大学、山形大学、筑波大学、群馬大学、千葉大学、新潟大学、 富山大学、金沢大学、福井大学、山梨大学、信州大学、岐阜大学、三重大学、 神戸大学、鳥取大学、島根大学、岡山大学、広島大学、山口大学、徳島大学、 香川大学、愛媛大学、高知大学、佐賀大学、長崎大学、熊本大学、大分大学 宮崎大学、鹿児島大学、琉球大学
医無総大	岩手大学、福島大学、茨城大学、宇都宮大学、埼玉大学、お茶の水女子大学、 横浜国立大学、静岡大学、奈良女子大学、和歌山大学
大学院大	政策研究大学院大学、総合研究大学院大学、北陸先端科学技術大学院大学、 奈良先端科学技術大学院大学

質問は以上です。調査にご協力いただき、ありがとうございました。

## (参考資料 2-1) 学長アンケート記述回答まとめ

問1(3.1)役員会の機能を強化するための組織名称(記述)
理事連絡会
役員連絡会
拡大役員会
①拡大役員会②五者懇談会
学長室
大学運営会議
役員ミーティング
運営会議(構成員 役員その他、部局長、事務部長等)
学長、副学長会議
大学運営会議
役員ミーティング
毎朝の短時間の役員懇談会
副学長・補佐会議
運営会議
役員連絡会
役員懇談会
①学長室会議:学長、理事、常勤監事、副学長 ②役員懇談会:学長、理事、監事、副学長
国立大学法人〇〇大学学術総合推進室
企画・国際交流戦略会議、教育推進協議会、研究推進協議会、医療戦略会議
経営戦略会議
大学戦略会議
①企画調整会議②企画室、教育推進室、研究戦略室
大学経営企画室
役員打合せ会
常任役員会
①役員懇談会②役員・学長補佐連絡会③役員・監事連絡会④役員部局長懇談会
大学運営会議
役員打合せ会
役員懇談会
①学長室②役員懇談会③概算要求検討会④事業評価に基づく予算の在り方に関する検討会
役員等打合せ会
①拡大役員会②病院経営健全化推進室③学長室④戦略企画室
役員懇談会
総合戦略会議、企画調整会議
基幹委員会
①理事補佐会議②法人運営企画課
運営会議
執行部打合せ会
役員打合せ会
大学運営連絡会
拡大役員懇談会、役員戦略会議
企画運営戦略会議
役員連絡会
役員協議会
企画運営会議
理事懇談会
①運営会議②企画室会議
①業務統括会議②企画推進会議
学長・理事懇談会
学長室会議、役員政策会議
役員打合せ
副学長連絡会、部局長会議
学長室懇談会
①拡大役員会②財務・施設計画役員会
①拡大役員会②企画戦略機構
学長補佐会議
拡大役員会
学長・副学長会議
政策調整会議
理事懇談会
役員会(戦略会議)
役員等会議、戦略会議
テーマに合わせて、その都度組織する。
学長企画室
理事懇談会
運営企画会議
役員懇談会
教育企画室、情報・広報企画室、研究推進企画室、総務企画室、経営企画室、病院運営企画室、調査・労務企画室

①戦略会議(企画)②経営企画会議
学長・理事懇談会
拡大役員会
拡大役員会
部局長等会議
経営戦略会議
運営戦略会議
<b>問1(3.2)役員会の機能を強化するための組織設置理由(記述)</b>
全理事が毎週一回、各総長室の意見をもとに、議論をし、問題点があれば各総長室で再審議することとしている。
役員が自由な立場で(担当にとらわれることなく)経営上の問題を議論するため
本学では理事の数が学長を含め4名と少ないため広い視点から審議をするため、副学長及び関係課長も構成員とした組織として置いている。また、役員会、拡大役員会とも監事も同席している。
①監事、事務局長からの意見を聴取するため。②学長、常勤理事(2名)、副学長(1名)、事務局長をメンバーとし、原則、毎週月曜日に開催。問題把握、対処策の迅速性。
学長のリーダーシップを支える戦略スタッフ組織として、学長、理事、副学長、事務局長、部長、参事役で構成する学長室を設置し、企画経営及び教育研究に係る戦略策定等を行っている。
①役員会は月に1度のペースで開催している。②大学運営の円滑化を図るため大学運営会議を週に1度のペースで開催している。
役員会で審議する案件等についての打合せ
情報の伝達徹底、意見収集
理事4名ではカバーできない案件も多く、理事でない副学長2名にも参画願っている。
拡大役員会として機能をさせるため
常勤理事、常勤監事、学長特別補佐の間で、重要事項について事前に打ち合わせ及び話し合いをするために設置。
情報の共有と正式役員会のための事前の打合わせ
理事でない副学長と学長特別補佐を加え実質的な審議をしている。
学長・副学長間の迅速な情報共有と意思統一を図るとともに、法定会議における審議をより重点化・実質化するため(週1回開催)
①各理事からあるいは各理事担当の部局から提案される新たな解決すべき事項あるいは今後取り組むべき事項の検討・審議。②事項への意思統一のための議論。③各理事が担当する主要な業務の経過報告。④各理事のもつ情報は報告し、情報を交換及び共有。
大学の基本理念に基づいて具体的な問題をテーマとして、毎週自由に話し合うため。事務系の部長・課長も参画する。
①戦略的な大学運営に関し、理事間の意見調整を行い、執行部として意志集約を図るため。②役員会にかける前に役員会に付議する全ての案件について、非常勤監事を含めた場で実質的な審議を行うため。
本学における學術の総合的推進に資するための企画・立案等(學術に関する事項、法人運営に関する事項 等)を行うため
現場の声に耳を傾ける必要があると認識し、現場の意見を集約するため各担当理事のもとに設置。
大学の経営戦略機能の強化を図るため。
対外的な大学戦略の検討の場、特に外部資金獲得を推進し、本学の教育、研究、新技術・新産業創出及び国際化をより一層活性化するため、学長をサポートする体制として設置。
①重要案件をあらかじめ洗い出し、調整する。②各室において
①役員(執行部)、教員、職員が一体となり迅速に業務に執行ができる素案を作成するため②下部に各種担当チームを編成し、機動的に動く。最終的決定は評議会・経営協議会、全学委員会への提案。
役員ではない副学長2名、学長特別補佐1名、さらに事務のチームリーダー19名を加えたメンバーでほぼ毎週会合をもち、重要案件の検討を行う。
役員会機能の補助
①毎週1～2回、役員間で企画案等十分に検討する。②隔週1回、教育改革・運営組織など検討③隔週1回、主に経営関係検討、監事に理解してもらう。④月に略1回、企画内容を全学的に懇談し、学長・役員との企画策を確保する。
役員、副学長ら執行部による大学運営
役員会より高頻度(原則、週1回)開催することにより、当面の課題等に対して迅速な対応を取るため、(役員のほか副学長、附属図書館長を構成員としている。)
役員、副学長、学長補佐との意見調整のため
①教育、研究及び社会貢献等の事業展開に関する戦略を協議するため設置。学長、理事、副学長、学長指名の学長補佐、学長特別補佐等により、必要に応じて学長室会議として開催。②月1回程度開催の議決機関である役員会だけでは、日常業務への機敏な対応や経営協議会及び教育研究評議会への審議事項の整理等をすすめることが難しいため、一週サイクルで業務間の調整や情報の共有を図るため設置。構成は、学長、理事、副学長及び監事。なお、予算執行や危機管理等の案件については、必要に応じ臨時の役員会に切り替えて迅速な意思決定を図っている。また、平成20年度から、そのうち月1回はすべての学長補佐、学長特別補佐、顧問も加わった打合せを拡大役員懇談会として開催。③中期目標・中期計画や将来計画構想等、及び国の高等教育策との関連性、整合性を踏まえた概算要求事項を立案するための設置。学長理事及び副学長で構成し、必要に応じて学長が指名する学長補佐、学長特別補佐、顧問及び事務局の部長を加える。④予算編成にPDCAサイクルの考え方を取り入れ、予算配分における事業評価反映方式による査定等を行うため設置。構成は、概算要求検討会と同じ。
週1回学長、理事、副学長、事務系部長が出席する会で、情報伝達、収集及び意見聴取を迅速に行い、大学経営方針を徹底し、方針決定の参考とするために設置した。
①各部局の意向を役員会に反映させるとともに、役員会の各部局間の連絡調整を行うため②附属病院の財務状況の分析、事業計画のうち経営に関する重要事項の審議等を行うため③学長の意思決定を補佐するため④学長から特に命じられた課題に関して、学内状況、学外環境等の把握に努め、本学の将来に付けた企画を積極的に立案し、学長に提案するため
役員間の連携を強化し、一体的な運営を推進するため、意見交換の場として設置している。(毎週木曜日開催)
拡大役員会機能の充実強化を図ることが必要。事実上の役員会構成員の拡充と各部局長との政策、機能の充実を図るため。
全学的な企画・運営に関する重要事項を審議するため、役員会、教育研究評議会、経営協議会及び部局長会の下に、次の8委員会を置いている。①組織・運営委員会②人事・労務委員会③財務委員会④施設・安全委員会⑤病院・医系委員会⑥病院・医系委員会⑦研究・国際交流委員会⑧全学教育委員会⑨将来構想委員会
①「総務」「教育」「学生」「連携」の各理事の下におき、特に総務担当理事の仕事に補佐していくための組織として機能。②学長をはじめとする役員を支援し、調査・企画・立に資するための事務組織
学長の諮問機関として、大学の運営に必要な企画及び立案、学内の意見調整を行うため
担当副学長、学長オフィス担当者など実務面の担当者を加えた会議により重要事項の問題点や評価をより明確にして決定を下すため

<p>役員会(月1回)は、最終的な機関決定をする場という位置づけであり、実質的な審議は行われない。そのために、役員会の自由な意見交換や実質上の審議を行う場として役員打合せ会(週1回)を設けた。役員打合せ会に上がってきた案は審議の上で、教育研究評議会、部局連絡会等に諮る場合もあるし、役員会に直接かけて決定する場合もあるし、学長が決済する場合もある。教育研究評議会や部局連絡会を経た案は役員会にかけられ、機関決定される。</p> <p>教職員との意思疎通をはかり役員会での考え方を伝える。また現場から課題を取り上げるため</p> <p>大学運営に係る重要事項に関して、広く意見を求めるとともに、情報・状況の共有化及び判断の迅速化を図るため</p> <p>大学の企画運営に関する戦略を全学的、総合的見地から策定する。</p> <p>大学運営の重要事項の決定に当たって、役員以外のメンバー(総長補佐等)の意見を幅広く聞くことによって、よりの確、妥当な判断を行うため。</p> <p>国立大学法人〇〇大学の重要事項(経営上の重要事項を含む。)についての十分な審議、検討を行うため。</p> <p>役員他に、学長特別補佐などをメンバーに加え、幅広く本学の重要事項に関して意見を聴衆するため。</p> <p>すべての理事が大学経営に関する基本課題を、その背景も含めて、多様な角度から分析し、共通理解をはかり、すみやかな意思決定と着実な実行を可能にするため</p> <p>①円滑かつ機動的な大学運営を行うため(構成員:学長、理事(教育担当)、理事(総務担当)、副学長(企画担当)、副学長(研究担当)、事務局長、学長が指名する者若干名)②役員会における意思決定を円滑に行うため、大学運営、企画に関する資料・情報を日常的に収集・分析するとともに、役員会の諮問に応じ、必要な企画、立案などを行う。構成員:副学長(企画担当)、学長が指名する教員3人、事務局長、秘書・企画課長</p> <p>①常勤役員が毎週定例で会合をもち、当面する諸課題についての意見交換・情報交換を行い、あらゆる事項について議論を行う。②常勤役員と部局長が月1回会合を持ち、当面する諸課題のうち、特に部局と大学とのすり合わせを中心に率直な意見交換・議論を行う。</p> <p>役員会は、月に1回の開催であるので、学内の委員のみで実質的検討を時間制限なしでやっている。</p> <p>役員会の協議を軽減するため実〇〇の大学運営の議論を行うため</p> <p>役員会の機能を充実強化するため</p> <p>役員会、経営協議会、教育研究評議会における審議を機能的に行うために、毎週1回事務部の部長を含む副学長連絡会を置き重要事項について協議している。また、特に部局との調整を必要とする事項を協議するため月1回の部局長会議を実施している。</p> <p>学長、理事3名、教務総務部長各1名で構成。大学運営上の課題等について検討、課題への共通理解を図るため。概ね週1回の割合で開催。</p> <p>①理事を教授兼任としているため、副学長と学長特別補佐を複数指名し、任務の分担と協力体制をとっている。②拡大役員会のメンバーに病院長と図書館長を加えて、財務・施設計画と執行について、具体的方針・方策を策定している。</p> <p>①理事以外の副学長からの本学の重要事項について意見を求めるため②法人の将来計画を構想するとともに特に教育・研究及び地域連携の一層の推進を図るための企画・戦略を立案するため</p> <p>経営協議会、教育研究評議会及び運営企画室等各組織間の調整を要する事項、緊急対応を要する学内重要事項、その他本学の業務及び学長原案作成に関し学長が必要と認めた事項を協議するため</p> <p>執行部内で問題意識の共有を図り、機動的、効率的な組織運営を行うために設置している。</p> <p>法人経営にボトムアップ機能を強化するため</p> <p>役員会を月1回の最終審議決定を行うものとし、それ以外の日常審議決定を毎週実施し、政策調整する</p> <p>理事間で特に十分な共通認識が求められる案件に対して、事前に協議を行う場が必要なため。</p> <p>定例役員会では報告事項も多く、十分に戦略について、自由討議する時間に限りがあるため</p> <p>役員等会議・・・大学の経営及び教育・研究に関する事項、その他重要事項を審議するため。戦略会議・・・大学の教育・研究及び社会貢献に係る将来構想、学部及び研究科を越えた教育組織の構築、並びに世界的レベルの研究拠点形成等に関する事項について審議するため。</p> <p>学長補佐を5名任命してあり、テーマにより理事を中心として機能性とスピードを重視して組織する。</p> <p>学長の諮問に応じ、本学の運営に関する事項を調査・検討する組織。学長企画室において、役員会、経営協議会、教育研究評議会の案件整理を行うとともに、本学の方向性について議論を行う。学長、副学長、主要教職員で構成され、毎週開催。</p> <p>①各週開催し、諸課題に迅速な対策をとること②事務局長も構成員としており、教職員一体となった対応を可能にすること③役員十局長間の意思疎通を図ること(3学長補佐と3課長には議題を周知)</p> <p>学勤役員、副学長、研究科長からなり、大学法人に関する全ての事柄を徹底的かつ実質的に議論するために設置した。</p> <p>会議に諮る前の懸案事項の整理</p> <p>教育、研究、診療、管理運営等に関する事項等で企画、調査及び立案するため、企画室を置き企画室の連絡調整を行うため総合企画会議を置いている。</p> <p>①法人・大学の全体的戦略等についての方向性等の企画・立案のため②法人・大学の組織・財務等のあり方の方向性等の企画・立案のため</p> <p>役員会のみでは十分に時間をかけて討論、検討できるので、その都度議事録をつくらなくて、それぞれが持ち寄ったテーマをフリーに討論する。必要に応じて役員以外の教職員に討論に参加してもらってもいい。</p> <p>法人と教学側とのコミュニケーションを十分に図ることを目的に、副学長(理事でない教授)と部局長2名を加えて議論するため。</p> <p>広い観点を共有するため</p> <p>役員会からの指示だけで部局の運営が十分に機能する段階ではなく、またボトムアップ機能と意識の共有化を充実させることが役員会の強化になる</p> <p>〇〇大学の中長期的ビジョンや戦略的課題の検討と中期目標中期計画の重要課題の遂行のため、全学的観点から企画調整を行う必要がある事案を協議し、大学、学部トップマネジメントを支援する。</p> <p>学長、常任理事、学長室に所属する学長補佐を構成員として、①学長提案の政策に関すること②各理事が所轄する懸案事項等に関すること③その他大学運営に関し、調整が必要な事項について、協議を行い、役員会、経営協議会、教育研究評議会の審議の効率化・教育研究評議会の審議の効率化・円滑化を図るために設置されている。</p>
<p><b>問1(4)役員会の機能を強化するための組織を廃止した理由</b></p> <p>部長等連絡会</p>
<p><b>問4(2)法人化前の部局長会議に相当する会議の設置理由(記述)</b></p> <p>各総長室で審議中の事項を説明し、各部局長の意見を聴する。重要事項については、各部局の意見の取りまとめを行うかどうかの判断にする。その他重要事項を連絡し周知徹底を図るため</p> <p>・教育・研究の現場責任者の意見を十分にきいて経営に反映させるため。・担当副学長(このように呼称している。役員ではない。)も経営陣の一角を占めるものであることを自覚してもらうため</p> <p>大学の方針を広く構成員に伝えるため</p> <p>単科大学であり、独立した部局はない。附属図書館長は、総務・財務担当理事が兼務している。</p> <p>学内各種会議・委員会等での検討状況を学内構成員に、円滑に伝達するとともに、学内の合意形成に活用するため</p> <p>本学は医科の単科大学である。</p>

一学部だけの単科大学であるため
情報の周知徹底、意見の集約
教育研究評議会に先立つ議題整理の場として、役員会と部局との情報交換を行っている。
部局長との意見の疎通を図るため
教育研究評議会で審議する前に部局長との意見調整を行うため
教育研究評議会での審議で十分だから
企画の方向性や方針について意見調達をするため
本部と部局間の意思疎通・共通理解を図るため、屋割らない段階での協議に重点化し、議題以外にその場で提議されたテーマも含め、率直な意見交換の場としている。(月一回開催)
経営協議会、教育研究評議会等の審議事項、その他の重要事項の連絡・調整等
〇〇大学の各種審議機関における事項及び大学としての施策に関する事項について、審議、検討及び部局間調整をするため。
各学部の具体的課題を全学の関係で調整する。
迅速かつ円滑な大学運営に資するため、教育研究の現場たる部局と役員会との情報交換や部局間の意見調整、役員会の決定事項の周知のため設置している。
役員会と部局長との連絡を密にし、法人の運営を円滑に進めるため
教育研究現場の活力を最大限にいかしつつ、総長のリーダーシップの下に大学としての一体的な運営を図るため
4つの戦略会議・推進協議会がよく機能し、教育研究評議会と連携がうまくいっている。入試、評価、学生支援、産学連携、広報、情報担当に副学長を充て、必要があれば役員会に報告し問題提起を行うこととしている。
部局間の利害調整を図りつつ、大学の経営戦略機能の強化を図るため
役員、部局長、評議員の間その大学運営に係る情報の共有化や意見交換を通じて、スムーズな大学運営を行うため。
各部署の問題を集約し意見交換する。
①評議会の議題整理②セグメント間の相互理解を深める
議決機関ではないが、学内各部署等の間の調整また情報交換の機能をもたせるため。
業務全般、教授会審議事項などの調整
全学的な教育研究に係る問題を、教育研究評議会に先立って集議する。
全学的に諸課題を共有してもらう
本学は、工学部・工学研究科、技術経営研究科のみの小規模大学であり、特に設置する必要性はない。
部局長等懇談会
法人化前は、学長、副学長、部局長及び主要な全学委員会を構成員とした「将来計画委員会」が部局長会議に担当する組織としてあったが法人化後は、教育研究評議会及び理事・副学長の諮問機関として設置した企画会議が学内意見の調整機能を担うことになったため未設置
学長がリーダーシップを発揮しつつ、全学運営の円滑化を図るため、全学的な重要事項について、役員と学部長・附属病院長が自由に議論する場を設けた。
月1回学長、理事、学部長、病院長、図書館長、センター長代表が出席する会で、情報伝達、収集及び意見聴取を行い、大学経営方針を徹底し、方針決定の参考とするため設置した。
各部署の意向を役員会に反映させるとともに、部局及び各部署間の連絡調整を行うため
大学の運営に関する意見調整を行うため、教育職員(学内全部局長)と事務職員(本部各部長等)とで構成する組織としている。(毎月第2木曜日開催)
教育研究評議会が巨大な組織ゆえ、問題の所在が〇〇〇され、議論が展開されても、大胆な部門間調整には限界がある。執行部組織の一員としての部局長の認識を高める効果とそれに伴う成果が期待されると思う。
役員会の下に、本学の円滑な運営に資するため、部局長を置いている。①役員会等から委託され、又は部局から提案された本学の運営上の企画・立案に関する事項②総長及び役員会等との連絡調整に関する事項③教育研究及び経営に関する重要事項の意見集約に関する事項。④役員会等の決定事項の周知に関する事項⑤その他総長が必要と認めた事項
学内全体の調整を図り、特に教育・研究に係る事項に関し、広く意見を交換し、運営に資するため。
単科大学であり、法人化前から設置していない
本学は単科大学であり事務局フラット化しており部局制をとっていない。
教育研究評議会(月1回)は数学に関する重要事項を審議する会議であり、経営協議会は管理・運営費関する重要事項を審議する会議である。経営協議会は、外部委員の都合もあって年4回程度の開催であり、大学の管理運営に関して、学内の連絡・調整を行う会議としては十分に機能しない。そこで、大学の管理運営に関して、学内の連絡・調整を行う会議として、役員と部局長を構成員とする「部局連絡会議」(月1回)を設けた。議題は数学以外の管理運営に関すること、たとえば学内予算配分などを審議しているが、教育研究評議会と重複する議題もあり、まず部局連絡会議に諮って、各学部に持ち帰っていただき、次の評議会で審議をするという場合も多い。
単科大学のため
大学運営に関する情報のすみやかな伝達と大学運営についての部局の意見の反映による全員参加の実現と多様な意見の大学運営への反映のため
大学の運営に必要な部局の意見聴取と全学的な連絡調整を行うため。
法人役員と各部署間の連結調整を図るため。
教育系単科大学のため、教育研究評議会等の既存の組織で十分である。
評議会の議題整理と位置づけているが、法人の課題を共通理解し、構成員が一丸となって行動する基盤形成である。
大学法人の円滑かつ機動的な運営を行うため
大学の方針と、教育・研究の現場である部局との情報交換や意見交換は必須である。大学のような教育・研究組織においては、トップダウンとボトムアップが健全に機能することが重要であると考えている。
教育・研究評議会の構成員とほとんど一致しているので評議会でも予算等の審議をしている
大学運営における制度としてのトップダウンと大学という各構成員の独創性を重視する必要性に基づくボトムアップの結節点としての機能を期待している。
決定権限は持たないが、役員と部局長等との意見交換・情報共有のため
大学運営、特に教学に関する事項は部局と関係が深く、部局の意思を聞くことが必要で、月1回の部局長会議を開催しているが緊急の課題が生じたときは、臨時の部局長会議を開催する。
役員会と学部等の意志の疎通と管理運営の効率化を図るとともに、全学的に大学改革を推進している。
法人運営に関する組織として、国立大学法人法で役員会、経営協議会、教育研究評議会が定められているか、これらの機能と別に大学運営を行う上で必要であるため。
問1役員会(3)の設置理由と同じ
管理運営等に係る全学的な重要事項を審議し、または、全学の連絡調整を行うために設置している。
部局との連絡事項の整理や重要事項の事前説明の機会
政策調整会議及び役員会で決定した施策並びに経営協議会及び教育研究評議会の審議を踏まえた施策の実施等について

て、役員会と教育研究組織(各部署)との意見調整を行うため。
部局長が学部等で説明等を行うに際して、十分な理解をもって臨んでもらうため。また、学部等で反対が強いと予想される案件の円滑審議を助けるため。
学部での検討事項などを発表してもらって、大学の大纲に対しての意見の相異などを調整するため。
教育研究評議会及び経営協議会への提案事項、学部その他部署間に係る重要事項等を調整・審議するため。
部局長と意見を自由に出し合い現場の状況がよくわかる。
本学は、一研究科のみの大学院大学であり、部局長にあたる者は、教育研究評議会委員になっているため。
問1(3)参照 大学運営・企画に関する全ての事柄を議論するため
研究科長の権限と責任が拡大したため、執行部の方針や検討課題等を部局長と情報を共有し、円滑な運営を可能とするため。
戦略会議(企画)や経営企画会議で企画・立案した案件のうち、部局長等の意見を特に調整する必要のある案件について審議し、経営協議会や教育研究評議会の審議に付する事前調整を行うため。
メンバーが評議会と同じであるので予算を中心に開催していた部局長会議を廃止して評議会で討論するので部局長会議は必要なくなった。
連絡調整と諮問〇の〇〇
大学法人の教育研究並びに運営に関する基本的事項について協議するため
学部が2つしかない、経営戦略会議で全学的企画調整機能が発揮されている。評議会に先立っての部局長会議をやる意義は法人化後なくなっている。
役員、学部長、教養教育機構長、附属図書館長等を構成員として、①人件費削減計画など中期計画の変更にすること②概算請求に関する③競争的資金の申請に関する④大学憲章、中長期ビジョンの策定に関する⑤次期中期目標中期計画に関する⑥その他、定員確保はど各部署の抱える諸問題に関する。について役員会と教学組織との円滑な意思疎通を図る。
<b>問4(3.1)法人化後に設置したが、現在までに廃止した組織の名称(記述)</b>
学長特別補佐
学長特別補佐
学部長会議
部局長会議及び部局長懇談会
大学運営会議
学長特任補佐
戦略会議
学部長等との意見交換
部局長連絡会
特になし
部局長会議
①学長補佐②副理事
幹事会
学長懇談会
研究科長連絡会
学長特別補佐
①部局長会議②事務連絡会議
<b>問4(3.2)法人化後に設置したが、現在までに廃止した組織の任務(記述)</b>
特定の職務(入試広報とFD推進)の中心的とりまとめとして、学長を補佐するため。
第2期中期計画策定にあたり、学長、理事を補佐する。
教育研究評議会の事前打ち合わせ
学内の意思形成を集約的に進めるため
学長のリーダーシップと部署の自律的な運営を有機的・機動力に統合する。
本学の組織的研究への取組、国際化、産学連携活動を積極的に推進するに当たり、学長をサポートする役職として整備。
企画室のWGの性格①入学前・後の学生の質向上のためのWG2つ②大学グランドデザインWG
全学的な連絡調整
予算審議
①学長を直接補佐するため②理事を直接補佐するため
理事、副学長を中心として意見調整
全学的な課題等について、自由に意見交換を行う懇談の場として設置
学長の円滑な大学運営を補佐するため
<b>問4(3.3)法人化後に設置したが、現在までに廃止した組織の廃止理由(記述)</b>
屋上屋だから
役員会と大学運営会議によって、全学委員会の機能を一元化させて進めるため。
平成19年9月1日に、大学の経営戦略機能の強化を図るため財政企画室、人事企画室、大学運営会議及び将来構想会議を統合して、新たに経営戦略会議を設置した。
任務を終え、全学将来計画委員会へと引き継いだ。
業務運営の効率化を図るため連絡調整機能は教育研究評議会の一部で担うこととした。(評議員でない部局長は、同評議会に陪席することとした。
評議会に統合した
平成18年より、事務部の部長を含む副学長連絡会に変更
構成員が増え、「憩いの場」という当初の設置目的から乖離した状況にあったため。
上意下達方式で十分な議論が行われていなかった。
①は上記の通り②は役員と課のタテ割制のため事務局長ともども不要となったが、事務方のヨコの意見、情報収集の場の必要性から2008年6月両者を復活させた。
<b>問5(2.1)学長補佐の役職名(記述)</b>
役員補佐
特別補佐
副学長
①学長補佐②学長特別補佐
副学長、学長補佐

学長特別補佐
副学長
副学長
学長特別補佐(規定整備担当、中期目標計画等担当)
学長特別補佐
理事実付スタッフ
学長特別補佐
学長特別補佐、学長補佐
特命学長補佐1名、大学アドバイザー2名(外部)
学長特別補佐
副学長、特任教授
学長特別補佐
①総長補佐②総長特任補佐
副学長、学長特別補佐
学長特別補佐
①特命教授②特命チーム
財務チーム
学長特別補佐、学長補佐
①学長補佐②役員補佐
学長補佐、理事補佐
副学長
副学長
学長特別補佐
学長特別補佐、学長補佐、副学長
①学長補佐(学内者)、学長特別補佐(学外者)②顧問(学外者)
学長特別補佐
学長特別補佐(副学長)
①副学長(2名)②学長補佐(4名)
①副学長(2名)②学長特別顧問(1名)③理事補佐(3名)
企画担当、人事労務的担当、情報政策担当、広報担当
総長補佐
学長補佐
学長補佐
副学長(理事以外)、学長補佐
学長補佐
①学長補佐②副学長補佐③病院長補佐
総長顧問、副理事、理事補、総長室長、総長室副室長、総長室特命補佐
学長特別顧問、学長特任補佐、参事
総長補佐
学長補佐
学長特別補佐
①特命担当副学長(国際交流、地域連携担当、評価担当)②学長補佐(教育課程、入試、就職、評価)③学長補佐(教育課程、入試、就職、評価)
学長特別補佐
学長補佐
学長特別補佐、副学長補佐、アドバイザー
①学長補佐②学長特別顧問
学長特別補佐1名、学長補佐5名
学長特別補佐
①学長アドバイザー②学長特別補佐③副学長(理事以外)
学長特別補佐
①総長特別顧問②副学長③総長特別補佐
学長特別補佐
教育プロジェクト担当、研究プロジェクト担当、評価担当
学長補佐
学長補佐
学長補佐
副学長
学長補佐、学長特別補佐
学長補佐
副学長、学長特別補佐
学長特別補佐
FD 担当1名、就職支援担当1名、教育再教育担当1名
学長補佐
学長補佐
学長補佐
学長補佐
<b>問5(2)学長補佐を設けた理由(記述)</b>
各理事は各総長室の長となり、職務分担しているが、各総長室には役員を補佐する3~4名の役員補佐を置いていて、常時役員を補佐し、幅広い意見を集約する役目を有している。
学長室の機能強化
大学運営上の管理責任を持ち、各種委員会の長等の役割を担う体制とした
①学長の指示に基づき、学長の企画・立案等を補佐するため②職員以外の者で、学長を直接補佐し、経営及び運営等の改善を計画的、継続的に推進するため

学長、役員補佐
特定事項を専任化するため(附属病院長及び大学付属施設(新エネルギーセンターを遠隔地に設定するため)の専従4名の理事(うち3名が副学長兼務)で担当しきれない専門職務に対応するため)
学長の任務をより高度に遂行するため
役員のみでは全学的な対応ができないため、職務を分担するために設置した理事の機能の強化のため
個別の重要課題に対応するため
学長・副学長補佐体制の強化を図るため。
①大学の重点課題の調査研究を行うため。②大学の重点課題について学部の視点からのアドバイスを得るため
特定事項あるいは、共通教育センター長として、共通教育改革を実質化し、充実した共通教育を実施するため。
大学の運営に関して機動性、効率性を高めるため学長の命を受けた重要な業務を行うため
学術的総合的推進に関する調査分析を行い、具体的な方策について学長に提案するため
学内の諸問題に係る調査、特命事項に係る企画・立案・実施により、総長を補佐するため
大学運営で重要な事業である入試、評価、情報管理、苦情相談・学生支援、広報、産学連携について副学長及び学長特別補佐を配置
学長が定めた担当業務について、学長を支え、役員会の機能を強化するため
①特別の任務を遂行してもらう②Ad Aocに重要問題を処理する(G8 University Summit など)
予算案作詞絵の為の実務部隊(ある意味、財務状況等を把握してもらい、全学の経営・運営状況を認識してもらうため難しい役割)
学長を補佐するスタッフラインの強化
①基本規則において役職指定している②当該理事が担当職務の専門性に応じ、推薦し、学長が任命している。
学長および理事の企画や実施を補佐するため
担当してもらう業務があるため
理事(3名)が所掌する職務のほか、多方面の職務で学長及び理事の補佐が必要なため。
特務を担当してもらい、学長への進言や学長からの指示を受ける。
特命事項を担当
①学長の職務のうち特に必要と認める事項(安全衛生管理、学生募集、入試、危機管理、広報等)に関し学長を補佐するため。②業務の運営費関する事項(外部資金確保、研究戦略等)について、学長の諮問に応じて、意見を述べ、又は学長に助言するため。
学長のシンクタンクとして学長を補佐する。
産学官連携推進と外部資金獲得のため
①学長の職務を助け、次の各号に掲げる職務をそれぞれ担当するため。全学教育機構。病院②大学の教育研究及び経営活動のうち、戦略的かつ重点的に推進する事項に関する必要な知識、経験を有する職員のうちから学長が任命し、学長の指定する特定事項について学長を補佐するとともに、当該事項の執行担当部署に助言を行うため
学長及び理事の職務を助けるため、学長・理事から指示された事項をつかさどるために設けている。
教育学部動的に多様な施策を講じるうえで2つの分野での役割が必要。
総長を補佐する体制を整備し、企画・立案機能の充実を図るため【職務】①総長の企画・立案の補佐、総長の実務を補佐②学内外関係機関及び部局間の連絡調整③総長の諮問に応じた資料収集及び調査を行い、意見を具申
本学には4つの分野別の教員組織があり、各分野の代表を学長補佐に任命している。
学長・理事・副学長の業務を補佐するため
産学連携、目標評価、広報など多様な活動において学長を補佐するため
理事5名では、大学全体の管理運営を十分におこなうことはできないから。法人化当初は最低限の人数で始めたが、しだいに学長補佐の数を増やさざるをえなかった。もう一つの理由は、専任の役員だけの場合、部局と遊離するリスクが高い。学長補佐を各部局に在籍のまままで全学の管理運営に携わっていただくことにより、役員と部局の風通しが良くなる面がある。なお、次期執行部においては、学長補佐以外に理事ではない副学長のポストを設ける予定である。
特定の事項、すなわち、大学院改組、産学連携、病院業務など担当。
総長を補佐し、対外的な業務及び戦略策定を行なうための総長顧問及び総長室、総長室特命補佐を置き、理事を補佐するための理事補佐及び全学機構を担当する副理事を置いている。
①学長の特命事項に関する調査、企画、実施等②法人の業務の遂行に関する特定の事項についての助言、協力等
総長からの特命事項の処理を行い、総長の職務を補佐するため。
学長のリーダーシップを支え、施策の実効性を高めるため。
学長が指示する特定事項を担当させ、学長を補佐するため。
①学長が命じる事項及び指示する事項について、全学的観点から学長を補佐するため②副学長の職務を補佐するため
理事・副学長は委員会等を所轄するが個人的アドバイザーとして設けている。
一人は教員養成・FD担当、もう一人は、就職支援担当とした。
学長及び副学長の補佐が必要と考えられる評価、国際・社会連携、広報等に学外者を含むスペシャリストを置く必要性から設けた。
①管理運営の円滑化を図り学長の補佐体制を強化するため②学外の有識者に学長の諮問に応じ、大学運営の在り方を進言又は助言していただくため
大学運営上の重点分野(大学広報、教育連携、研究開発、学生支援、入試広報)機動的かつ効果的に対応していくため
学長(理事)が行う業務を補佐し、その円滑な実行を図るため。
①学長の業務遂行へのアドバイスを行うため②③学長の補佐体制強化のため
評価、入学試験、情報、教職大学院の4部門をそれぞれ専門に担当し、学長を補佐するため
①管理運営上の特定の業務を円滑に推進するため②、③総長の職務を助けるため
学長のリーダーシップ強化のため、学長の指示に基づき、各担当分野の情報収集及び調査を行い、意見を具申する。
役員負担を軽くするため、また、ある期間専念して取り組む必要のある課題であるため。
全学的な企画、立案等に参画し、又は特定の業務を遂行し、学長を補佐するため。
学長が指定した職務を助けるため
色々の専門性を重視した。
大学の諸課題について、責任分担して担当するため(副学長に理事を兼ねていない)。
学長特別補佐、学長補佐、顧問
組織横断的な事項の検討や、高次の政策的な事項について、学長を補佐するため。
学長及び理事の職務の補佐、検討事項の具体案を検討するため。
学長の補佐体制の強化のため
学長の要請に応じた特任事項の処理に当たるため。

それぞれの役割を実施してもらう必要があるからです。
全理事を学長補佐とし、前役員会の執行との円滑なる1継と調整に資するため
連絡調整と執行部でみえず部会のとおりあげ
学内の重点課題に対する学長のリーダーシップを改善する。10ひとほど。各理事のもとに配置。
①法人業務支援組織「室」の室長・室員として法人運営に参賀
<b>問5(4)学長補佐を廃止した理由(記述)</b>
学長補佐を設けていたが、理事副学長の有機的な連携活動の方がより実質的で効果的であると判断したため
ラインとスタッフの機能調整がうまくいかなかったため
多様な観点に立った意見の聴取事業実施の専任者
②学長のシンクタンク機能として、大学憲章の素案、憲章に基づく中長期ビジョンの素案の作成に参画③「室」を学長室と理事室のもとに整理し、中長期ビジョンの実現に向けて法人運営に参画
<b>問6(2)企画室等の実務的組織を廃止した理由(記述)</b>
<b>問7(2.1)中期目標のために新たに設置した組織の名称(記述)</b>
中期目標計画査定本部
次期中期目標・中期計画策定準備室
将来構想検討ワーキンググループ
目標・計画検討ワーキンググループ
第二期 中期構想検討特別委員会
中期目標・中期計画策定会議
第二期中期目標・中期計画策定ワーキンググループ
基本計画構想特別委員会
第二期中期目標・中期計画検討会議
中期目標素案策定 WG
第二期中間計画検討チーム
①第二期 中期目標・中期計画策定委員会②第二期 中期目標・中期計画専門委員会
第二期中期目標・中期計画策定ワーキンググループ
①戦略企画室及びその下に設置した二つの部会(②将来構想部会及び③大学運営部会)
大学評価対応室「次期中期目標・計画検討部会」
第二期中期目標・中期計画プロジェクトチーム
全学計画評価委員会
企画室
将来計画委員会が主担当。その下に WG 素案作成委員会
〇〇大学の将来に向けての方向性検討会
第二期中期目標・中期計画検討特別委員会
第二期中期目標・中期計画準備室
第二期中期目標・中期経過の策定に係る全体会議(同会議の下に「教育」、「研究」、「社会連携等」の分科会を設置)
企画・評価課
次期中期目標・中期計画検討会
第二期中期目標・中期計画策定委員会
第二期中期目標・中期計画策定委員会
特段の名称はないが次期中期目標・中期計画担当の専任の副学長のもとにプロジェクトチームを設置
次期執行部予定者
長期計画策定委員会
第二期中期目標・中期計画策定タスクフォース
次期中期目標・中期計画検討ワーキング
第二期 中期目標・中期計画検討委員会
国立大学法人〇〇大学第二期中期目標及び中期計画の素案作成プロジェクト会議
評価委員会及びその下での WG
〇〇大学中期目標・中期計画検討委員会
次期中期目標・中期計画策定委員会
第二期中期目標・中期計画検討 WG
総合企画部
①基本構想検討部会及び②中期目標策定プロジェクトチーム(教育研究、社会連携附属学校、業務運営財務他、自己点検評価他)
総務担当理事を中心として、理事及び部局で検討している。組織体制はとっていない。
第2期中期目標・中期計画検討連絡会議
目標・評価検討 ワーキング・グループ
①将来計画委員会②中期目標・計画専門委員会(将来計画委員会の下部組織)
企画室(第二期中期目標、中期計画策定)
中期計画策定委員会
総研大タスクフォース II
第二期中期目標・中期計画作業ワーキング・グループ
①第2期中期目標・中期計画策定 WG②第2期中期目標・中期計画検討 WG
次期中期目標・計画検討会議
企画調整会議
第二期中期目標・中期計画策定ワーキンググループ
教育改革推進部会
<b>問7(2.2)中期目標のために新たに設置した組織の構成員(記述)</b>
総長、理事(2名)、役員補佐(11名)、副病院長
現理事(3名)、事務局長、次期学長予定者及び学長が指名する者若干名
学長、理事、副学長、事務局長、学長が指名する教職員
理事、副学長、図書館長、学長補佐、副病院長、事務局章、総務部長、病院事務部長、教務部長、その他学長が必要と認められた者

第五部 資料

理事、副学長、教授
学長(議長)、役員、部局長、事務部部长等
総長室の構成員である。総長特任補佐とスタッフで構成
学長、理事(総務担当、財務担当、連携担当)、学務担当副学長、学長特別補佐(規程整備担当、中期目標計画担当)、教授会構成員 若干人、総括主幹(総務、経営、事業)
企画調整、広報担当理事 評価、国際交流及び特命事項担当 学長特別補佐
理事3名、副学長1名、学長特別補佐2名、各学部1名、大教センター1名、事務部長2名
学長、次期学長予定者、現執行部及び次期執行部予定者から5名
①学長、理事、学部長、事務部長②理事、各学部評議員2名、共通教育センター長、事務部部长課長
理事4名、事務局各部長等6名
①学長、理事、副学長、事務局各部長②学長、理事、副学長、各学部長、研究科長③総務、財務担当理事、事務局各部長、参事
室長:理事(企画担当)、部会総括:副理事(将来構想担当)、部会委員:副理事(目標・計画・評価担当)・普遍教育センター教授・教育学部教授・大学院工学研究科教授・大学院園芸学研究科教授
理事、副学長、総長補佐、関係教職員、若干名
副学長4名、各部会の副会長、図書館長、大学教育センター長、参官学連携、知的財産センター長、総務・財務・学生を担当する総括チームリーダー3名、キャンパス整備チームリーダー
教員、事務員教員、副学長が室長
学長、常勤役員4名、評議員5名、総務部長(11月以降、新学長、新理事)
役員、部局長、学長補佐、部長
教育研究評議会評議員及び学長指名の職員
理事2名、各研究域及び附属病院から選出された教授4人、センター等の教授1名、部長7名、担当課長(評価室次長)その他室長が認める者2名
役員、副学長、学部長、研究科長、附属病院長、学長特別補佐
課長1名、課長補佐1名、係員5名
学長、副学長、他
学長以下役員部局長と学長が指名する教員・事務職員
学長、理事、副学長、附属図書館長、教育研究評議会から選出された領域長、教育類長、専攻長等
副学長(中期目標・中期計画担当)、副学長(教育担当、研究担当各1名)、事務局長
次期学長、次期理事、次期副学長、次期学長補佐
教員、職員
企画・評価担当理事、理事補(1名)、総長室特命補佐(1名)、企画部中期計画等担当課長
総合計画室、評価室を中心に、各室から選出された室員各1名以上により構成。理事(室長)2名、室員13名の系15名
副学長、理事、学長特別補佐、部長、学長が指名した者
副学長(教育担当)、学長が指名する教員4名、学長が指名する事務職員2名、企画客員(大学教員)1名
評価委員会→学長・役員・部局長WG→上記メンバーに課長・事務長
理事・副学長・各学部長、事務局各部長及び医学部事務部長
各理事、各学部評議員、学長が指名する者(*学長が指名する者は、法人評価WGの4座長、事務部の各部長)
学長、学長補佐、教員3人、職員1人
部長1名、チームリーダー1名、サブリーダー1名、チーフ1名、チーム企画担当主任1名、チーム企画担当1名、計6名
①は学長、3理事、3学長補佐他②4プロジェクトチーム置きに担当理事、4教育部から選任された教員、及び事務局から関係部長、関係課長が参加。
総長、理事、副学長、総長特別補佐、事務局(次)長
常勤理事(5人)、病院経営担当副学長、総務部長、企画部長、財務部長、施設部長、学務部長、研究・国際部長、学術情報部長、医学部附属病院事務部長、(座長は、目標・計画担当理事)
①将来計画委員会 学長、常任理事、副学長、学部長、教育学研究科長、学内共同教育研究施設の長のうちから1人、その他学長が必要と認める者②中期目標・計画専門委員会 常任理事、副学長、将来計画委員会委員から学長が指名する者、その他学長が必要と認める者
理事、学長補佐、事務局長、各課課長
理事・学長補佐
副学長・学長特別補佐・6研究科の元科長又は元専攻長
研究担当理事、特別学長補佐(主査)、教育担当学長補佐、評議員、事務局次長、課長
①中期目標・中期計画担当理事、学長補佐、事務局課長②中期目標・中期計画担当理事、若手教員、若手事務職員
学長、理事3名、副学長3名、副研究院長4名、副研究科長1名、学長特別補佐1名、計13名
理事、副学長、事務部長、課長等
理事(総務・企画担当)、学長補佐(次期中期担当)学長補佐(室担当)学長補佐(評価担当)
部局長、評議員、学長補佐、企画部長、学務部長
<b>問7(2.3)中期目標のために新たに設置した組織の任務(記述)</b>
次期中期目標・計画を策定する。
次期中期目標・中期計画の原案作成及び関係部局との連絡調整。
第2期中期計画の枠組みを策定
①中期目標・中期計画及び年度計画の原案策定に関する事②中期目標・中期計画及び年度計画の見直し又は変更に関する事
第二期 中期目標・中期計画案の審議
中期目標。中期計画の策定について担当者の意見の集約
第二期中期目標原案及び中期計画案の文部科学省への提出に向けて、適切なプロセスを踏みながらその確定作業を行う。
第二期中期目標、中期計画期間中の中期目標・中期計画の骨子案を作成する
第二期中期目標、中期計画の原案作成
目標・計画素案の策定
第二期中期目標・計画策定のための検討を円滑かつ計画的に行う。
中期目標・中期計画の策定(教育、研究、点検評価、業務運営)
第二期中間目標・中間計画の策定
②将来構想、中期計画に関する事。その他教育研究③運営組織の企画・立案に関する事
次期中期目標、次期中期計画の策定、次期中期計画に基づく年度計画の策定

中期計画・中期目標(案)のとりまとめ
中期目標・中期計画の原案及び年度計画の策定を行い、あわせて本学の教育研究、組織運営及び施設整備の状況に係る自己点検・評価等を行う。
中期計画策の策定
①理念・目標の現代化②中期目標・計画の策定
大学の10～20年後における将来ビジョンを描くと共に、教育等諸機能の改革・改善の方向性を検討
①第二期中期目標・中期計画の原案策定②なお、本委員会に各担当を決めて次のワーキンググループを設置し、原案策定をおこなうこととした。(全体検討 WG、教育担当 WG、研究担当 WG、社会連携・国際化・附属学校担当 WG、業務運営の改善担当 WG)
第二期中期目標・中期計画の素案の作成及び正案の確定に向けた全学的調整
目標・計画のとりまとめ及びチェックと評価結果の分析及び対策の立案
次期中期目標案が中期計画案策定
次期中期目標・中期計画の策定
中期目標・中期計画案の策定
次期中期目標・中期計画の原案の作成。
次期中期目標・中期計画の策定
教育(学部・大学院)。研究、業務、附属センターなど本学の長期計画についてまとめる
第二期中期目標・中期計画の素案作成に向けた検討
WG の下に、教育、研究・社会連携、業務運営・病院の3つのサブワーキングを編成し、第一期の経験を生かして、課題の抽出等を行ったうえで策定方針を検討し、中期目標・中期計画案を作成する。
第二期 中期目標・中期計画の検討
目標・計画の策定の進捗状況チェック
中期目標に対する意見及び中期計画の策定に関すること
次期中期目標・中期計画の原案策定
第二期中期目標・中期計画(素案)の原案作成
中期目標・計画の企画・立案に係る事務処理及び実施に関する支援
①は初期目標の「基本的な目標」について検討、策定②は、①をふまえ各分野の目標計画を具体化。
各分野の委員会が作成する原案の取りまとめ及び全体の調整
第二期中期目標、中期計画素案の策定
①将来計画委員会1.本法人の基本理念及び中長期計画に関する事項2.新組織創設及び組織再編に関する事項3.その他本学の将来計画に関する事項②中期目標・計画専門委員会 本法人の中期目標・中期計画及び年度計画に関する事項を調査・検討し、その具体的実施案を取りまとめ、将来計画委員会に報告
第二期中期目標・中期計画素案策定のため
①目標、計画の作成②毎年の実行状況確認
第Ⅱ期中期目標・計画の策定
運営企画会議・研究科での議論のもとに計画書の作成
第2期中期目標・中期計画(原案)の作成
次期中期目標・計画についての原案策定
大学の新しい企画について、人事案件について等、検討する
次期中期目標・中期計画の策定に係る業務
中長期ビジョンの実現を推進するために教育研究評議会に設置
<b>問7(2.4)中期目標のために新たに設置した組織の設置理由(記述)</b>
第1期の中期目標・計画の達成状況と、暫定評価の分析と総長が提案した「次期中期目標・計画の基本的考え方」を踏まえた実現可能な案の策定を行うため
本学では、次期学長が決定のため、次期学長を中心に策定することが望ましいと判断した。
第2期中期計画を策定するにあたり、その基本的な枠組を全学的観点から検討するため。
中期目標・中期計画等に関する事項について検討するため
第二期 中期目標・中期計画案の作成
元学長が必ずしも第二期中期目標・中期計画を担当することにはならないので、第二期中期目標・中期計画の策定は広く学内の意見を聴取するため
策定作業を集中的に実行する責任体制を整備し、各策定段階における部局との適切なプロセスを踏みながら確定させるため。
全学的な視野に立ち中期目標・中期計画を策定するため
上記任務遂行のため
目標・計画素案の策定
元学長と次期学長予定者を中心とした検討体制を整えるため。
中期目標・中期計画の策定にあたり検討体制を構築するため。
第一期の実施状況及び評価の結果を踏まえ、全学的な視点から戦略的に目標及び計画を策定するため
大学の将来構想及び管理運営に関する戦略に係る事項についての企画、立案、連絡調整及び情報収集を行うことを目的とする。
第一期中期目標・計画策定においても「目標・計画策定委員会」を設置していることから、第二期についても教員で構成する組織で策定することとした。構成員については、第一期は各学部から委員を選出したが、第二期については担当理事、副理事を中心に構成した。
中期目標・中期計画策定作業の機動的な遂行のため
中期目標・中期計画及び年度計画の策定に当たっては、全学の叡智を集め行うことにより、その実行性を高めていくことができるため。
将来計画委員会(全学委員会)での素案検討は難しい
6年間の中期目標、中期計画等を理念と構造的なものであるものとするために、将来を論じた
第二期中間目標・中期計画(案)の策定
学長のリーダーシップの下、機動的に策定作業を進めるため
中期目標・計画はほかの事務作業と併行して行うのは困難なため、専従職員を配置した。
次期中期目標案及び中期計画案策定を機動的に行うため
同上
全学一体となり中期目標・中期計画案を策定するため
専門性の高い人材により実効性を十分に検討して立案するため

第五部 資料

<p>本学では、次期中期目標期間の1年間に、学長を交替することとした。次期学長は平成21年の10月には選考会議で内定し、次期理事、次期副学長、次期学長補佐を指名した。中期目標・計画については、その中期を担当する執行部のメンバーが策定することが、責任をもって実行することにつながる。つまり、他人の立てた計画を実行するよりも、自分の立てた計画を実行する方が、責任を果たすことができると考える。</p>
<p>本学の長期計画を立てそのなかから次期目標と計画をとりあげるため</p>
<p>第二期中期目標・中期計画の素案作成に向けた検討を円滑に行うため</p>
<p>大学の運営に係る各室の考えや取り組みを十分反映させ、計画を策定する必要があるため。</p>
<p>集中的、効率的な検討を行うため新たに設置</p>
<p>第二期中期目標期間における国立大学法人〇〇大学の目標を達成するための中期目標及び中期計画の素案を作成するため</p>
<p>法人化前に比べて年度繰越しが可能になったので、資金のより有効な活用ができる</p>
<p>第二期中期目標・中期計画に関する検討を行うため</p>
<p>大学憲章のアクションプランの反映、第1期中期目標期間の業務実績の反映等多彩な検討内容、検討事項に対応</p>
<p>上記素案の原案作成のため</p>
<p>既存の組織を改変し、学長直属の総合企画部を設置し、中期目標・計画の企画、立案における学長のリーダーシップを機動的に発揮するため、平成20年度より設置</p>
<p>大学の方向性、運営の在り方を確定していく基本作業であるので、全額力を結集し、あわせて共通認識を図るため全〇的な組織として設置した。</p>
<p>幅広い分野にわたる中期目標・中期計画原案の全体調整及び総長・理事を中心とした執行部等の情報交換の場とするため</p>
<p>次期中期目標・中期計画に揚げるべき事項を担当する各理事と関係する事務を担当している事務部の長で、ワーキング・グループを組織することが、目標・計画の達成に、より適切であると判断したため。</p>
<p>次期中期目標・中期計画の作成にあたり、将来構想(基本理念及び中長期計画、新組織創設・再編構想を含む)と連携した検討ができる常置の機関が必要であると考えたため。</p>
<p>同上</p>
<p>長期的ヴィジョンに立って、第Ⅱ期で達成すべき重点事項の整理</p>
<p>全学的意見の集約、方向づけ</p>
<p>第2期中期目標・中期計画の策定</p>
<p>各部署の意見をくみ上げつつ、機動的に検討するため</p>
<p>教員、事務担当者の企画等についての理解を深めるため</p>
<p>第一期の評価結果等を踏まえ、全学的な観点から6年間の目標・計画を策定する。</p>
<p>中長期ビジョンを中期目標・中期計画策定の指針とするため。</p>
<p><b>問7(3.1)中期目標のために活用した既存組織の名称(記述)</b></p>
<p>運営基本方針検討委員会</p>
<p>企画評価室</p>
<p>学長、副学長会議</p>
<p>①企画部②評価分析室</p>
<p>総合計画委員会</p>
<p>大学改革推進室</p>
<p>①評価情報室、②企画・国際交流戦略会議、③教育推進協議会、④研究推進協議会、⑤医療戦略会議</p>
<p>点検・評価室</p>
<p>役員会の一部</p>
<p>担当副学長(企画・中期目標計画)総務企画課</p>
<p>大学改革推進委員会</p>
<p>第二期中期目標・企画作成委員会(教育研究部評議会に下に設置する特別委員会であるが、実質上は、評価室、大学評価部会を名称変更して活用)</p>
<p>目標・計画委員会</p>
<p>学長・役員に移行を強く反映した案を作成し、その上で全学的道義を推進して部局の意見を汲み上げ、もって確固たる原案として策定するため。</p>
<p>組織名称なし</p>
<p>①役員懇談会②評価室</p>
<p>総合戦略会議(上記検討会の作業結果を踏まえて)</p>
<p>総合企画室会議</p>
<p>現執行部</p>
<p>企画調整室</p>
<p>基本構想委員会</p>
<p>将来計画委員会</p>
<p>①目標計画委員会②企画室会議</p>
<p>①業務統括会議②企画推進会議</p>
<p>上記から二期への剰余金の繰越しが難しいと言われているがこの点には問題あり、使途についてもまだ規制が強すぎる</p>
<p>学長室</p>
<p>役員会</p>
<p>①大学計画・評価本部②計画・評価本部③専門部会</p>
<p>①企画推進室②大学評価実施委員会</p>
<p>学長・副学長会議</p>
<p>将来計画会議及びその下のWG</p>
<p>戦略会議</p>
<p>各学部の将来計画委員会</p>
<p>学長企画室</p>
<p>将来構想検討委員会及び総合企画会議</p>
<p>企画調査室</p>
<p>企画調査室</p>
<p>経営管理室企画グループ</p>
<p>総合企画会議</p>
<p><b>問7(3.1)中期目標のために活用した既存組織の構成員(記述)</b></p>

学長、理事、副理事、事務局長、事務局の部長
学長が指名する理事又は副学長、企画総務部長、教育研究協力部長、学長が指名する教授、その他必要と認めた職員
学長、理事(4名)、副学長(2名)、監事
①事務職員約20名②専任教員1名
学長、理事、学部長、学部教授、大協センター、学長特別補佐、事務部長
理事、副学長、部局長、その他の教員
①室長(副学長)、理事、学長特別補佐、学長の商品を得て室長が指名する者②理事、副理事、学長特別補佐、学長が指名する部局から選出した者、学長が指名する者③理事、副理事、学長特別補佐、学長が指名する部局から選出した者、学長が指名する者④理事、副理事、学長特別補佐、学長が指名する部局から選出した者、学長が指名する者⑤理事、副理事、学長が指名する部局から選出した者、学長が指名する者
学長の指名する学長特別補佐、学長の指名する本学の教員、企画広報課長、その他学長が指名するもの。
学内の役員、副学長
学長、学長が指名する理事5人、副学長、各学系長、各学部長、大学院現代社会文化研究科長、大学院自然科学研究科長、大学院保健学研究科長、大学院医歯学総合研究科長、大学院技術経営研究科、大学院法学研究科、医歯学総合病院長、脳研究所長及び附属図書館長
担当理事、事務局長、各系副系長、主要センターの副センター長等
理事、教育部長、学部長、付設研究所長、附属病院副委員長
理事、副学長及び教育学部長
①学長、理事(5名)、監事(2名)、副学長(2名)、附属病院長、学長特別顧問②理事(企画・評価担当)、教育職員(6名)、事務職員(企画部長)
学長、理事、副学長、学長補佐、各部長等
評価・総合企画担当副総長、総長補佐、総合企画室、評価企画室
現学長、現理事
理事、教授会構成員から学長が指名する者、事務局関係職員から学長が指名する者
理事、研究科長、副研究科長、機構長、評議員
学長・理事・部局長・センター長
①理事(教育担当)、理事(総務担当)、副学長(企画担当)、事務局長、学長が指名する者若干名
①常勤役員②常勤役員及び部局長
総務担当理事、評価センター長、学長室長、他事務員6名
6人
①学長・理事・副学長・学長特別補佐②担当理事・副学長・専門部会のうちの若干名③各担当理事・副学長・全学委員会のうちの若干名
①理事(企画・教育研究担当)各講座及びセンターから選出された教員8名事務局2名②学長特別補佐(評価担当)各講座及びセンターから選出された教員12名附属学校教員1名事務局2名
学長・副学長
学長・理事・学部長(研究科長)・センター等代表
学長・理事・学長補佐・事務局長
学長、副学長、学長が指名する教職員
学長、理事、副学長、各企画室担当者
専任の事務系職員及び兼任の教員
事務職員
学長補佐、企画部長、学長指名職員、企画課職員
<b>問7(3.3)中期目標のために活用した既存組織の任務(記述)</b>
中期計画及び年度計画の企画、年度実施計画の策定とその履行の促進、評価システム、評価方針及び評価計画の策定、等大学の意思決定と執行を円滑に行うため、必要事項を審議
長期目標・重点目標の作成と素案の審議
教育研究組織の設置、再編の方針、大学改革推進に関すること
①大学評価に係る情報の収集、調査及び分析に関すること、中期目標・中期計画及び年度計画の策定に係る連絡調整に関すること、自己点検・評価の実施に関すること、国立大学法人評価及び大学機関別認証評価への対応に関すること、評価の結果の活用及び公表に関すること、大学評価情報のデータベースの構築、管理及び運用に関すること②企画・国際交流戦略及び学長から指示のあった事項③教育に関する構想・戦略及び学長から指示のあった事項④研究に関する構想・戦略及び学長から指示のあった事項⑤医療戦略及び学長から指示のあった事項
本学の活動に関するさまざまなデータを収集・管理し、それに基づく全学的な点検・評価を行い、問題点の把握と改善を図る。
原案の作成
○〇大学の大学改革を推進するため、大学改革に関する重要事項を審議
第二期中期目標・計画の素案作成
中期目標・中期計画及び年度計画の策定
本学の長期ビジョン、これに基づくアクションプラン等を踏まえ、各担当理事等により、次期中期目標・中期計画の素案を作成する。
①役員の見解交換の場として設置しており、特定の任務は定めていない。②自己採点評価、組織評価等の評価に関する事項。
各部局の考え方を踏まえて、大学としての中期目標案・中期計画案をとりまとめること
次期中期目標・中期計画の骨子の作成
次期中期目標・計画のたたき台の作成、次期執行部が次期中期目標・計画を策定するための助言
大学の将来構想、中期目標・中期計画案及び年度計画の策定並びにその実施、学則その他大学の重要な規制の制定または改廃、予算及び概算要京、教員の人事計画、学術研究の振興等
役員会の諮問に応じ、教育研究組織の設置及び改・廃その他本学の基本的な構想に関すること。
○〇大学の将来計画に関する事項
目標及び計画の策定に関する次の事項について審議する。将来構想に関すること、中期目標に関すること、中期計画に関すること、年度計画に関すること、その他将来計画に関し必要なこと。
①大学の当面する諸課題についての方針等の検討②大学の当面する諸課題のうち、部局と大学のすり合わせが必要な課題について検討
学長室会議、調整、職員評価、組織改変、役員政策会議調整、外部評価
①中期目標、年度計画②文部大臣の許可又は承認事項③予算決算④組織の改廃⑤その他の重要事項
①集中審議②審議事項の整理と専門部会相互間の調整③第1期の検証と原案策定

①各評価主体から提出された中期目標・中期計画をとりまとめる。②各評価主体の中期目標・中期計画について、評価の観点から進捗状況を把握し、状況によっては実行を促す。
大学の運営
本学の将来構想を策定する
大学の教育・研究等に係る将来構想及び学部・研究科を越えた教育研究組織の構築並びに世界的レベルの研究拠点形成等に関する事項について審議
学長の諮問に応じ、本学の運営に関する事項について調査・検討する。
各企画室で、企画・立案したものの連絡調整を行い、各審議機関に提案する。
全学の組織改編、評価、概算要求等、学長のリーダーシップが必要な事項の原案作成
①中期目標・中期計画に関すること②大学改革に関すること③将来構想に関すること等
中期目標・中期計画(素案)の策定
<b>問7(3.4)中期目標のために活用した既存組織の活用理由(記述)</b>
中期計画及び年度計画の企画並びに教育研究活動等の状況についての自己点検・評価の実施、第三者評価への対応及びそれらの評価結果の活用について、機動的かつ効果的に推進するため
中期目標・中期計画の大枠をトップダウンにて議論することとした。表記会議には関係部局からも随時参加願っている
元々業務として担当させていた。
大学の長期的目標も視野に検討するため
中期目標・中期計画は大学改革推進と密接に関連しているから
①中期目標及び中期計画の総括・連絡調整②国際交流に関する中期目標・中期計画③教育に関する中期目標・中期計画④研究にかんする中期目標・中期計画⑤附属病院に関する中期目標・中期計画
目標の計画の策定と評価は、表裏一体であり、相互に関連しているため。
最も責任を有する役職者
新たな組織設置のための必要性。人的資源がない。
中期目標・中期計画の策定は、大学改革の根幹であるため
①構成員が大学全体の意見を集約し、審議するのに相応しい。②第一期中期目標・計画の達成状況等を把握しており、第二期の目標・計画作成のその経験を活かせる。
委員会の本来業務
本学の運営に携わる各理事等の職務範囲を定めていることから、各担当理事等の責任の下において、次期中期目標・中期計画の素案を策定することとした。
①原案の検討、各部局の意見聴取②全体調整
検討会では学内の意見をふまえるには十分な体制とは言えないため
当該組織の担当業務
本学では次期執行部予定者が、次期中期目標・計画を責任をもって策定することとしているが、次期中期目標・計画は第1期中期目標・計画の達成度その他の反省に立って策定されるべきである。そのために、現執行部が自分たちの反省に立って策定されるべきである。そのために、現執行部が自分たちの反省に立って次期中期目標・計画のたたき台を作成し、次期執行部予定者に参考資料として渡した。次期執行部は、そのたたき台を参考資料として、現在、次期中期目標・計画を策定中である。この際、次期執行部予定者は、新たに執行部入りをした者が多いので、現執行部・次期執行部の合同の検討会をもって意見交換をし、また、次期執行部の個々の役員は、自分の担当箇所について現執行部の個々の役員と適宜相談をしながら、次期中期目標・計画を策定中である。
所掌事項に「中期目標・中期計画案及び年度計画の策定並びにその実施に関すること」があるため
本学の管理・運営や教育研究に係る責任者で構成している。
法人化後設定し、日常的にPDCAサイクルをまわすための要として定着し、機能しているため。
プロジェクト会議で作成された素案をもとに企画室会議で原案を作成し、目標計画委員会で作案したものを、教育研究評議会、経営協議会、役員会に審議の審議に付す。
次期中期目標・中期計画においては、教育政策を踏まえた大学の方針と教育研究の現場である部局との調整など、トップダウンとボトムアップを健全に機能させたうえで検討する必要がある。
大学の実際運営の検討の場、指令室として
当該組織の所掌事項として規則に定めているほか、中期目標・中期計画ごとに各理事を責任者として定め、策定しているため。
平成19年に中期目標・中期計画の実施と次期策定のために設置した組織である。
①中期目標・中期計画の推進にかかわってきたため②評価を意識した目標・計画立案・策定のため
大学の重要事項のラインの長を副学長が務めるため
内容的に合致しているため
本学の将来構想等大学の根幹に係る主要事項については、全て学長・理事で構成する戦略会議で検討することとしているため。
これまでも大学の諸課題について検討してきた実績があるため、既存の組織を活用することとした。
各企画室で中期計画を達成するための年度計画を計画実行しており、次期中期目標・中期計画についても、構成員に若手職員を加え、検討することとした。
学長のリーダーシップの下に実施するため
全体の状況を把握している
本らの任務であるため
任務の一つ
<b>問10(2.1)運営費交付金制度のメリット(記述)</b>
大学の判断である程度自由度を持って活用できる。
自由裁量がきくこと
使途の制約がないこと
学内予算編成が大学で行えること
目的積立金の許可
使途に制限がない。
このシステムは良い
使途が特定されていないので、大学の戦略的取組や目的に沿って使用できること
大学の裁量で使途を決定できる。
自らの責任が大きくなった
予算編成の自由度が増したことや、次年度への繰越が可能になったことなどにより、大学運営の自主性・自律性が高まった。
使途が自由であるため大学の重点事項に投資が可能。

効率化係数が課されなければ、運用に自由度があり効果的である。
経費の効率的な使用が可能(予算の重点化、メリハリが大学の裁量で可能)
人件費、物件費の区別がなく弾力的な使用が可能であること。
・算定ルールにより、効率化係数や経営改善係数による減額があるものの、その減額はあらかじめ把握することができる。・渡しきりであるため、特別教育研究経費や特殊要因経費を除けば、使途は特定されない。・目的積立金として、年度繰り越しができる。
使途の自由なところについては評価できる。
国立大学間で、一定の競争的環境が確保される特別教育研究経費は、国立大学間での教育の質向上、研究の推進につき相乗効果がある。
大学が果たすべき最小限の使命の達成に欠かせない。
大学運営と基盤教育・研究の要
人件費、物件費を区別しない使途が可能である点。完全ではないが、次年度に繰り越し可能。
基盤部分に対する使途に自由度がある
使途が弾力的に運用できる点
決定に自由度があるところ
自由度、裁量権の拡大
繰越等がしやすくなり、経営判断における大学の裁量の幅が広がった
使途を自由に決定できる
人件費、物件費の相互利用可であること
交付金制度そのものについては、メリットがあるが、現行の規模においてはそのメリットを発揮
渡しきりであること。中期目標・中期計画内での繰り越しが可能なこと
その裁量が大学にまかされているので、大学の個性化を進める点ではメリットがある。
使途について大学の裁量できめることができること
学内予算配分についての大学法人の裁量が大きくなったこと。中期目標期間中は目的積立金が繰り越すことができる。
①外部資金獲得の意識が高まった。②学生をはじめとするステイクホルダーの意見、要望等をより真剣に考慮するようになった。
国立大学にとって国からの財政的サポートは必須であり、使用目的の細目区分も緩和され、使いやすくなった。
特になし
大学の方針に沿った執行が可能なこと
国立大学法人の使命を果たすために不可欠
状況に応じた重点化(予算)が可能
自由度の増大
法人化前に比べて年度繰越しが可能になったので、資金のより有効な活用ができる
人件費と物件費が自由になった
自由裁量の中が大きくなった。
使途が自由に決定できる
学長のリーダーシップが発揮し易い
人件費と物件費の枠にとらわれず、交付金を計画的に使用できる。
学内での主体的かつ重点的な配分がある程度可能となった
使途の特定された財源でないため法人の裁量により重点的な配分が可能になったこと。
学長の裁量により、重点的に配分ができる
配分方法の弾力化は戦略の多様化に寄与する
使途に縛りがなく、大学独自の予算配分が可能になったこと。
上記の a に効果がある
人件費に全額が使われることから人件費として役立つ。
運営費交付金の剰余金について、目的積立金として翌年度以降への繰り越しが可能となった。予算項目に縛られない弾力的な執行が可能となった(外国旅費、人件費など)
教育には必須
アカデミックな組織としての大学には特に重要である
前例に捉われない緊急性・重要性に応じた戦略的・弾力的な財務運営を行うことが可能となった。
使途が自由になったため大学として必要な部分にしようできるようになったこと。
①使途区分が限定されていないこと②計画期間中での特定積立金としての繰越可能なこと。
少し自由に人件費等が使えるようになった
使途の自由度が増したこと
裁量ができるようになってきているのはいい
使途の自由、資金の安定性
管理運営の高里香を進めた結果「エコアクション21」の認証・登録を得ることが出来た。また、地域の大学として十分な貢献が出来た。
<b>問10(2)運営費交付金制度のデメリット(記述)</b>
①中期目標・計画期間の運営費交付金の変動すること、次期への繰越ができないため、長期的な財務計画が立てにくい。
②毎年減額されているが、何時まで続くかが不透明であり、長期の戦略が立てにくい。
計画的に残して使うことが出来ない。毎年削減されること。当然、多額に減額される恐れがあり、計画的に経営できない。
毎年の削減、特別教育研究経費の補助金化
大学間の格差拡大
年々一方的に減額されるので事業規模を維持するために自己収入をさらに確保しなければならない。
但し絶対値が足りない
削減が続いており実質的な自由度に乏しい
毎年1%削減されていること
一律削減の対象とされ易い。
国の統制は変わっていない。
効率化係数・病院経営改善係数に加えて国家公務員に準じた人件費削減も課せられるなど大学運営は厳しくなり、上記メリットを十分に活かす余地がなくなってきた。
効率化係数の提供により、自由に決定できるほどの金がない。
決算剰余金の文部科学大臣承認の必要性和中期計画期間以降への繰越不可(特別教育研究経費で予算化されてプロジェク

<p>ト経費について、中期計画をまたぐものがあるが次期計画期間への繰越が不可。現行の運営費交付金制度で授業料を低く設定することは、大学運営上現実的ではない。又、教育環境の向上を目的として高く設定することは、履修機会の障壁となること、決算剰余金との関連を考慮すると問題が生じる)</p> <p>その制度そのもの前に、運営費交付金、総額の少なさ及び毎年一定率の減額が課せられるため、制度のメリットが十分生きてこない。この問題は運営費交付金が低くおさえられ人件費比率の高い大学ほど深刻である。</p> <p>算定ルールにより、毎年減額されるため、教育研究の基盤経費の確保に苦慮している。</p> <p>基盤的な経費が減額され、特別経費が増額している現状を見る限り、メリットはない。</p> <p>毎年、運営費交付金が1%ずつ削減されることで、教育の質の確保や研究基盤の充実が難しくなっている。</p> <p>現状でも不十分な額であるにもかかわらず、さらに削減が予定されており、大学の体力消耗が心配。</p> <p>毎年の交付額の減</p> <p>運営費交付金の1%減</p> <p>額が小さい</p> <p>効率化係数</p> <p>用途を自由に決定できる制度であるが、毎年削減され基盤的な運営費に充てるのが精一杯で、用途を工夫する余地が少ない。また政策の影響を受け、将来の保証がないため、中長期的な戦略が立てられない。</p> <p>毎年一律に効率化係数1%文が減額される。</p> <p>1%効率化係数による減額</p> <p>できる様なレベルには至っていないのではないか。この為、設題について配属が求められる。</p> <p>義務や制約が大きい。</p> <p>上記メリットを生かすための十分な原資として交付金が保障されていない点。</p> <p>人事院で国家公務員の給与について引き上げの勧告があった場合、国家公務員に準拠して職員の給与を決めているが、引き上げのための予算措置がされないこと</p> <p>学内予算配分の裁量が大きくなったのは良いことであるが、交付金の削減が連動していること。特に附属病院にかかる経営改善係数は大きな問題のある削減ルールである。医学部など、地域の要請によって学生定員を増やした場合に、授業料の増分は運営費交付金を減らされ、あらためて、積算されて配賦される。したがって、必ずしも授業料の増分が、そのまま還元されるわけではない。中期目標期間をまたいでの目的積立金の繰越が、自由に認められていない。</p> <p>必要最低限の経費があり、裁量範囲が狭い</p> <p>①毎年減額されることにより、設備・機器等の教育的基盤及び人的資源が弱体化してきた。</p> <p>中期計画期間でなく、年度単位で削減ができる仕組みは困る。</p> <p>国立大学法人は中期目標の承認を得てその達成に取り組むこととなるが、目標期間分の予算が初年度において保障されていない。</p> <p>効率化係数がかかり、毎年減らされること</p> <p>毎年度減額されていくしくみ</p> <p>人件費(特に地域手当未充当)上昇が吸収できない仕組み</p> <p>効率化等による交付金総枠の純減</p> <p>上記から二期への剰余金の繰越しが難しいと言われているがこの点には問題あり、使途についてもまだ規制が強すぎる</p> <p>大学の評価なしに一律に削減された</p> <p>効率化係数がセットされ、縮小再生産の構図になっている。</p> <p>国の裁量予算にすることは基本的な間違い</p> <p>重点化などによって一時的にかたよりが生じる可能性がある。削減されると教育・研究基盤経費が少なくなる。</p> <p>効率化係数により年率1%ずつ減額されるのは苦しい。</p> <p>大学運営に不可欠な基盤的経費の確保が危機に直面している。競争原理、実務主義の導入は、大学間の格差を一層助長、促進している。</p> <p>学生・留学生の奨学金として使えない。剰余金を期を越えて使用できない。</p> <p>交付金制度の直接的なデメリットではないが、効率化係数による減額措置がなされること。</p> <p>国立大学法人間での交付金額の格差が大きいこと。効率化率による将来的な交付金額の不安定さ。</p> <p>特になし</p> <p>効率化係数による運営費交付金の削減等。</p> <p>評価にともなう調整はあってよいが、過度に変動するのは大学の安定経営にとって望ましくない。</p> <p>絶対額に不足があるので、大学は疲弊していく。</p> <p>中期目標期間を越える繰り越しが運用上認められない。</p> <p>国の財政事状に左右され、長期的な取り組みに支障をきたすことがある点。</p> <p>額算定の基礎となる評価の信頼性に問題がある</p> <p>目的積立金による繰越が認められているものの、承認の手続きが煩雑であり、承認時期も遅いためメリットが活かしきれていない。</p> <p>特になし</p> <p>①効率化係数による削減が存在すること。②新規増の枠が過少であること。</p> <p>毎年評価なしに効率化分削減がある</p> <p>毎年1%削減、人件費の5%削減、わかりにくい会計処理</p> <p>へらされ</p> <p>配分ルールの不利</p> <p>①現在の交付金制度は毎年1%の減額をルールとしている。実際には、平成19年度は1.4%の減額、平成20年度は1.9%の減額であり中期期間6年で6.3%の減額であった。この減額は管理運営の合理化で処理できるものではない。②配分された交付金は6年間で消費するものとされ中期期間を超える長期計画を実現する資金とならない。③平成18年度から始まった常勤職員の人件費削減(5年間5%)は人材を最も効果のある資源とする教育研究機関に多大な打撃を与えている。以上が教育・研究の活性化に効果がないとした理由である。</p> <p><b>問11(2)授業料設定方式のメリット(記述)</b></p> <p>教育機会の均等を国立大学に求められるのであれば、もっと低く設定すべきである。(現在の授業料は理系としては定額)</p> <p>地方の大学は国立大学とのバランスを考えないと勝手に変更できない</p> <p>分野によらず、規模によらず同一</p> <p>高等教育の機会均等の観点から、国立大学においては授業料の標準額の設定は必要。</p> <p>高等教育における「機会均等」の保障を担保する表現として、標準額を決めておくことが望ましい。</p> <p>家庭環境に関わらず、より多くの優秀な学生への教育の機会を提供でき、国費が導入されている国立大学として妥当な設定である。</p> <p>国立大学がほぼ一定の授業料となっていることは望ましい。</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

授業料収入により運営費交付金減を補う。困難学生を救済する。
国立大学の教育水準を保つために役立っている。
国立大学の使命と合致している。
制度的には有効な方策が打てる時期が到達すると考えられる。
国立大学としての公共的性格を担保できている点
教育の機会均等が担保されること
なし
特になし
特になし
教育の質を高めた結果として授業料に反映できる可能性がある。
大学間格差を防ぐことになっている
教育の機会均等を保証する国立大学法人として、標準が定められ、比較的狭い中で裁量が可能であること
大学の裁量は実際的に不可能
国立大学は一律にすることによって、どの大学も平等になる。また、授業料を低くおさえることで、受験生の負担は軽くできる。
国立大学における機会均等、平等性が担保される。
制度的に、ある程度の法人裁量が担保されていること。
特になし
標準額が設定してあること。
国立大学法人の授業料は私立大学に比べ安いことで収入が少ない〇〇県では人材教育に大変役だっている。
なし
第一期の途中から、アップが期間中据えおかれたこと。
<b>問11(2)授業料設定方式のデメリット(記述)</b>
実際には地方大学で授業料値上げをすることは不可能である。反面、大学では何でもできる状態になっている。
医学部から文系学部まで同一の標準額でよいのか。学部別の原価計算にもとづいて、標準額が異なってもよいのではないのか。
交付金の算定ルールが未だに不明瞭であるが、学生定員や標準教員定数を根拠とするのであれば適当ではない。
必要経費分に比例しない。
一定の範囲内で大学の裁量が認められているが、実質的にはその余地がほとんどない。
裁量があったとしても、少子化の中で、志願者数減、あるいは自己収入減につながるの、動きがとれない。
①運営費交付金が少なく、メリットが生きてこない。②運営費交付金の大学間格差が大きく、良好な教育機会を提供できる旧7帝大等の国立大学でなければ、授業料を低く設定できないのは問題だ。
現行レベルは高いので、年間30万円位に下げ、そのうえで裁量の余地を広げて競争するのが良い。
各大学の特色ある教育に応じて設定できない。
標準額の設定基準が不明なことから、授業料の額を変更する場合の説明ができない。
授業料を増額しても、交付金が減額されてしまう
然しながら、現在の様なセンター試験の点数によって受験生の志望校が決定される状況では、その有効性を発揮することは困難な状況にある。現在、大学の特徴を積極的に受験生にアピールするとともに大学の改革を進めており、その時点で、この有効性ができるか、検討したいと考えている。
これは制度のデメリットではないが、授業料を下げたくても、現在の財務状況では困難。
標準授業料の120%の範囲で各大学が授業料を設定する制度を活用している大学はほとんどないし、本学でも活用するつもりはない。つまり、この制度は、制度上存在するが機能していない。その理由としては以下のようなことがあげられると感じる。まず、授業料の標準額については、現在財務省が引き揚げを検討していると考え、現行の制度では、授業料引き上げに相当する金額を、運営費交付金から削減され、各大学法人にとっては何の経営上のメリットもなく、学生や親に負担を強いるだけである。特に、この経済状況の悪化している中では、大きな社会問題となりうる。また、文系学部の授業料は私学と国立大学との差が僅少となっており、これ以上の授業料引き上げは、国立大学としてのアイデンティティーの喪失につながる。したがって、標準額の引き上げについては、すべての国立大学が反対であるとする。120%の制度を活用して、授業料を各大学が引き上げた場合には、各大学の事実上の収益増となり経営上のメリットとなるが、それはとりもなおさず、財務省に標準額引き上げの理由を与えることにつながりかねないと懸念する。つまり、各大学が授業料を上げて、国民が批判をしなければ、その額で国民が納得したということの実証実験をしているようなものである。また、各国立大学は自ら授業料を上げて、国民の批判の矛先が各大学法人にむけられることを避けたいと思っており、矛先はあくまで財務省にむけられるべきであると考えている。日本の国立大学の場合には、運営費交付金の削減が続いて経営が苦しくなった場合でも、120%の制度を活用して経営の足しにしようとする、大学を縮小する運命を選択する可能性が高い。
授業料を値上げると、それと同額の運営費交付金が減額されること
授業料収入をふやすことによって運営費交付金の算定に営業がでる仕組みは改めるべき。大学の自助努力を促進できるようにすることが望まれる。
特になし
特になし
予算規模の縮減を補うための授業料設定に追い込まれる可能性がある。
自由がない。
標準を上記メリットの観点からではなく、私大との格差縮小の方向で額が設定されていること。
標準額と異なる額を設定した場合運営費交付金に影響があること
大学運営における授業料比率を上げることが難しく国の財政支援が必要となること
交付金の削減を前提に授業料値上げが決められること。
特になし。
特になし
授業料を上げても、収支差補てんを原則としている運営費交付金が削減され、収入は増えない点。
規模の中～小の大学では、授業料を下げる余地は少ない。将来、授業料の「安さ」が競争に使われるような状況が生ずるのは好ましくない。
地方の資金が潤沢でない所は割をくう。
運営費交付金の算定ルールについて、授業料を上げると運営費交付金が削減される仕組みになっており、教育内容の充実のため必要な範囲で授業料を上げることが意味をなさない。
各大学の裁量権は無に等しい。運交金と連動する可能性。
授業料免除などに関する制約を緩めたい
既に値上げの限界にあると思料されること。
各大学の自由裁量が少ない。

ほとんど同じで意味がない
<b>問12(3)法人化が自大学により結果をもたらしていると思う理由(記述)</b>
小規模大学として、競争環境を認識させる結果となっている。
全てを教授会に任せていた無責任な体制が、学長による責任体制に改革された。
学長の裁量権が拡大した。
大学の自主性、自律性に関する教職員の意識改革
法人化前の5年間で法人化後の5年間は大きな違いがある
教員・職員の意識改革を通じて、管理運営の見直しそしきの活性化が進んだ。
大学全体の目標、戦略が立てやすくなった。
教育系の単科大学にとっては、財政面の悪化が進んでいる
学長及び役員会の合意により、より良い大学経営を迅速にすすめることが可能となったこと。大学の個性化を図ることがある程度可能となった。
自主、自立の経営ができるようになったから。
大学の自主性・自律性が高まったことにより、教育研究の質の向上や業務運営の改善に向けた取り組みが加速した。ただし、法人化に伴う業務の増大や人的・財政的資源の縮減により、同時に疲弊感や閉塞感も増している。
計画的に諸事項を進めるようになったこと。
大学としての意志決定の迅速化
法人化により、制度的には大学の自主性・自律性が高まったと言えるが、運営費交付金が低く、人件費比率の高い大学にとっては、自主性・自律性を発揮できる余地が小さい。
大学経営(教育研究の遂行)に困難を生ずる。
安定した経営基盤による教育・研究・診療を提供したいが、その様な余裕はない。
競争的資金への依存度が高まり、長期的な展望が描きにくくなった。
思い切った施策ができるようになった。評価書を作る労力が過大になった。
大学と大学人が明確な目的意識を持って大学経営・運営を行わなければ、未来は無いと強く意識できた。
運営費交付金の減が、本学の教職員の減となり、大学教育の根底を揺るがしている。
自主的な努力と工夫をもたらした。
教育、研究を中心に、自主的な活性化がある。
刺激を与えて活性化したことは良いが、大学病院などではその使命の遂行に悩んでいる。
良い点と悪質なところが混在している。
運営費交付金の削減、経営改善の係数による附属病院経営の圧迫、総人件費改革の強要など、国立大学法人第3条(教育研究の特性への配慮)の主旨が軽視されているため。
大学の裁量の範囲が拡大したのは良いが、運営費交付金の配分にも影響する評価への対応に時間をとられ、教育研究に支障が生じている。
これまで目的積立金、剰余金により財政的余裕があり、法人化後増加した大学運営上の自由度や裁量を利用して様々な面での充実が図れた。
大学としての特長をだす様に全学の意向がまとまって来ていると考えられることから。
教育・研究組織の設置・改編に関する自由度が増し、迅速な対応が可能となったが、依然として多くの制約がある。法人評価、認証評価に関する教員の作業量が多く、教育・研究に支障をきたしている。
運営費交付金全体の仕組みが自大学により有利に働き、地方や単科の大学の活性化につながっていない様に思えるから。
大学が目的を掲げて、その目的に基づいて諸事業を展開するようになったため。
学長のリーダーシップが発揮しやすくなり、全体をバランスよく京東を展望した計画、立案、決定ができるようになる
本学においては、第一期中期目標期間においては、承継職員の削減や、基盤的な運営費交付金の削減があったものの、ある程度の外部資金の獲得や、競争的な教育研究経費の獲得などが得られ、大学として、それほどの機能の低下は起きていないと考えられる。とりわけ産官学連携や地域連携など、地域との関係性が格段に密になったことは、法人化がもたらした良い結果であると考えられる。
合理化等良い面もあるが、目先の競争が激しくなり、30年、50年といった長期で効くような教育や基礎研究面がおろそかになる懸念がある。
運営費交付金に対する競争的資金の比率は大きくなってきている。競争的資金の獲得力は旧帝大をはじめとする研究重点型大学が一層強くなってきており、大学間格差が増大傾向にある。過度の大学間格差の増大は、多様性を阻害する可能性があり、多様な人材を育成するという大学の多様な使命を考えると、極めて由々しき問題である。
活動の透明性、改革性、機動性、生体性などの面で大学の自由裁量が広がった。
現在のところ、予算執行、人事等大学の実態にあわせて運営が可能である。ただし、効率化係数等のこともあり、今後の課題がある。
構成員(卒業生)の本学に対する意識が強化され、めざす方向が共有されてきた。
第一期に限定してであるが、GP 経費など教育充実に積極的な取組が可能となった。
「法人化」そのものに伴って、効率化、法人制度改革、労基法の適応などがあり、功罪半ばといったところであると考えられる。
教職員の意識改革が進んだ。学長の考え方を浸透させることが可能となった。
経費の使い方が自由になった。
大学経営(運営)を自律的に行うようになってきたこと、教職員の意識が受動的ではなく積極的になりつつあること
職員の意識改革、学長のリーダーシップ
裁量権の拡大と効率化意識の向上
学長のリーダーシップが発揮し易くなり、大学の自主性が増えた。大学の合意形成や一体感が深まった。大学改革や改善のスピードがかなり速くなった。
自己点検・評価により反省し、新企画を出せる。
大学運営の個々の面ではプラス効果もかなりある。しかし、法人化は大学間の格差拡大を助長する性格のものであり、結果的にはわが国高等教育の空洞化、荒廃化をもたらせる危険性も持っている。
自主性・自立性を向上させ、大学の一体感を高めた。また、地域に顔向けることによって地域の信頼感が高まった。
財政的に厳しい側面(運営費交付金に係る効率化係数による減額)はある。一方で経営協議会など外部人材導入に代表される法人化の制度そのものは大学にとって良い制度だと思っている。
必ずしも全部に関して良い結果とはいえないが、大学構成員(教員、事務職員)が教育や社会貢献に、法人化以前より積極的に関わることになったことは、法人化が意識改革のきっかけになっていると感じる。
法人化を改革の好期と捉え、様々な事業を展開しており、それらの取り組みは機関別認証評価をはじめ各方面から高い評価を受けている。
国際的な研究を進めるための新たな組織を構築できた
法人化後、大学の裁量や自由度が増えたと言われているが、その反面、附属病院に対する毎年2%の経営改善努力や、一般管理費における毎年1%程度の効率化(削減)などにより、大学の財政状況は厳しくなっている。また、財源不足の打開策として

<p>の競争的外部資金の獲得や、中期目標・中期計画への対応など、教職員の負担も増加している。</p> <p>個々の課題では十と一と様々であるが、例えば、文系教員に与えたインパクトを見るに、法人化されなかった場合には成しえなかった効果があった</p> <p>眠っていた教員に活を入れる意味で。</p> <p>自主自律な経営をすることができるため</p> <p>大学独自で教育研究の方針を定め、実施に向けて取り組んでいけること。</p> <p>自由度が増し、大学の特色を打ち出せる。</p> <p>高等教育のこれからのあり方に対する国全体のヴィジョンが乏しい中、各大学は個性化という悪平等主義のもとで競争を強いられている点。</p> <p>大学全体としての意志決定が明確かつ確実なものとする事が出来る</p> <p>必要とされることを自ら目標や計画を持って積極的に取り組む姿勢が根付きつつある。</p> <p>運営が自由になった</p> <p>活性化された</p> <p>職員の意識が変わった</p> <p>大学が社会との関係の中で存在していることを教職員が実感するようになった</p> <p>大学の教職員が、本気で自らの〇〇〇に目を向け責任をもつようになってきた。教育の改善、社会貢献に財政的な取組みがなされるようになった。</p> <p>国立大学の格差はすべての指標において法人化前とかわらない。とくに財政規模の格差は広がっており、地方の小規模総合大学にとって厳しい状況になっている。</p>
<p><b>問12(5)法人化が将来、自大学により結果をもたらすと思う理由(記述)</b></p> <p>法人評価制度が成熟することが条件ではあるが、外部からの指摘を受けて、改善することが可能となったので、良い結果をもたらすと期待する。</p> <p>学長の裁量権が拡大した。</p> <p>大学の自主性、自律性の確立</p> <p>教職員の意識の変化は、幹部クラスのみ全体的に変わるには時間がかかるが良い方向に向かうと思う。問題は財政。</p> <p>「法人として、、、」という発想・意識が徐々にではあるが浸透しつつある。</p> <p>財務状況が現在より厳しくなれば、よい結果をもたらさないことが予想される。</p> <p>(3)で述べたことが、尚一層推進されるため</p> <p>自主、自立の経営ができるようになったから。</p> <p>基本的には大学の活性化に資するものと考えているが、人的・財政的資源の縮減や法人運営にかかる業務負担の増大が続けば、教育研究の質そのものを損なうことになりかねない。</p> <p>小規模でかつ障害者高等教育という特殊な指名をもつ本学にとって大学の競争に追従しきれなくなる。</p> <p>効率化係数によって交付金が減額されているから。</p> <p>今後、運営費交付金がさらに減額されることになると、法人化の制度はメリットが益々生かされなくなる。</p> <p>経済的ゆきつまり</p> <p>経営不安を抱えた将来から、よい結果は生まれないのでは？</p> <p>もう少し自由度があればいい。評価の仕方を変えないと大学が疲労する。</p> <p>運営費交付金の減が、本学の教職員の減となり、大学教育の根底を揺るがしている。</p> <p>良い結果をもたらすよう、必死で努力している。しかし、運営費交付金の削減、施設のことなどで懸念</p> <p>運営費交付金の減が続くようであれば、地方大学の将来は暗い。</p> <p>法人化の理念があまりにも市場原理に走りすぎている。特に教育効果の評価において。</p> <p>将来、仮に(3)に述べた問題が解決されていくとすれば、法人化によって各大学の自由度や裁量が増えた制度上の仕組みをフルに活用することにより、良い結果をもたらすことはできると思う。</p> <p>大学の基盤的な部分を支える運営費交付金の措置状況による。</p> <p>1%効率化係数による交付金減額が継続するとしたら財政的に大学運営が困難になると考える</p> <p>上記現実が付いた通りあり、そう願いたく努力を払っているところである。頑張りたいところである。</p> <p>交付金の現行制度が続けば大学は破綻する可能性が高いと予想されるので。</p> <p>大学が目的を掲げて、その目的に基づいて諸事業を展開するようになったため。</p> <p>決定プロセスが速くなり、大学をとりまく年金状況への迅速的対応がとれる。</p> <p>将来は、予算の削減がされに厳しくなることが想定され、せつかくの法人化のメリットが打ち消されて、マイナス効果となり、大学の機能低下が進むと考えられる。</p> <p>良い結果になるよう努力するのみである。</p> <p>競争的でない基盤的経費が減少する傾向がさらに進めば、教育の基盤を充実することが困難になる。人材教育には、必ずしも個性的ではないが全体に共通の重要な教育項目がある。競争的環境が過度に進めば、この項目に関する教育が警視される危険性がある。</p> <p>長期的な視点、学外からの大学に対する期待などの面でよい方向に向かうと考える。</p> <p>自律的な大学として役割を果たすという気持ちが具体的な行動として展開されるという確信を得ている。</p> <p>人件費について、5%削減が限界と考えられる。教育の質の向上への取組が足踏みしかねない状況にある。</p> <p>「法人化」ではなく、それをどのように動かしていくかにかかっていると考える。</p> <p>教職員の意識改革の進展と共に大学改革も進むと考えている。これは法人への移行の効果である。</p> <p>本学の存在意義を明確にし、大学憲章の下にベクトルを1つにして全構成員が業務に取り組むので、社会から支持される大学になる。</p> <p>国立大学が生存をかけるというスキームが活かされるから</p> <p>教員・研究の活性化が大きくなる。大学の特徴が出る。教職員・学生の協働関係が深まる。</p> <p>運営費交付金の削減により限界に達することが予想される。</p> <p>大学運営の個々の面ではプラス効果もかなりある。しかし、法人化は大学間の格差拡大を助長する性格のものであり、結果的にはわが国高等教育の空洞化、高は医科をもたらせる危険性をもっている。</p> <p>現在の状態を進展させることによって、地域になくしてはならない大学、そして世界的にも注目される大学になることができた。</p> <p>大学の個性が発揮できるようになった。ただし、将来的には次の課題をクリアする必要がある。評価に関する事等、仕事量としては法人化前より格段に多くなっている。また、運営費交付金の効率化係数による減額や、閣議決定による人件費の削減等が今後も続くようであれば、大きな影響が出てくることを危惧している。財政面等の改善を望んでいる。</p> <p>法人化による組織面や方針面等での自由度や裁量の拡大が、大学に良い効果をもたらすと考えるため。</p> <p>経営面を重視するあまり、本来の大学の姿である学術の中心としての存在が希薄化することが懸念される。</p> <p>従来意志決定の遅さが目についていたが、かなり改善されてきた。大学の最大のネックはこの点であり、当面多少の混乱はあるものの、将来は大きく改善されるであろう</p>

運営費交付金の交付の制度が、今のままで続くとよい方向に向かないと思う。
自主自律な経営をすることができるため
大学の独自性が発揮できること。
大学の特色をますます強めるために、弾力性が有効に機能する。
は個性化という悪平等主義のもとで競争を強いられている点。
同上
自主的におこなわれるようになって発展性が生まれる。
場合によるでしょう。
大学の存在価値を高めようという機運が高まってきた
人が減らされ活力が大巾低下
徐々にではあるが、第g 買うは大きく変わりつつあり、長期的視点で法人化の成果を評価すべきである。
時間がかかる(最低10年)が、よい結果をもたらす。理由は上と同じ
法人化は、第一に将来を展望する将来構想を持つこと、第二にその将来構想の実現に向けて中期目標・中期計画を策定し計画を着実に実施して中期目標を達成すること、第三にこの作業を繰り返すことによって、良い結果がもたらさずと思う以外にない。
<b>問14今後の法人経営で重要だと思う対応(記述)</b>
①財務の面からは、収入を確実にまた安定的にするため、効率化係数を何時まで続けるのか、また国の財政による変動をなくすようにして欲しい。②大学の国際化を進めるためには、学生寮が必要不可欠であるが、学生寮の建設には多大の経費を要するため、中期目標期間をこえて積立金を繰り越せるようにして欲しい。③病院の経営改善係数を是非撤廃して欲しい。大学病院の医師・職員の疲弊は著しい。④教育・研究に係る競争的プロジェクトの獲得は重要であるが、プロジェクト終了後の財政面での裏付けがないため厳しい状況にある。
①教授数を削減しなければならない(非常勤講師の削減)。②正規雇用と非正規が混在する中で、職員の調和をはからねばならない。③カリキュラムの精選。④その他きびしい環境の中で「目標を定めて全学を挙げて進む」こと以外に解決策は見当たらない。
従来の教育研究の規模を維持しながら、健全な財務運営をすることは難しくなっている。特色ある分野、個性を打ち出せる分野に資源をシフトさせながら、伝統、個性を全国的にアピールすることが必要と考えている。
基盤的経費が削減され続けると仮定すると、大学の教養教育が脆弱になることが予想されます。従って、機能分化を進め、専門分野のコースの選択制を導入することも一案ではないかと考えます。
①地域医療を担う最後の砦として救命救急を充実させる。②大学の予算の7割を占める自己収入の確保、特に病院収入、外部資金の導入に力を入れる必要がある。
運営費交付金の増額
質の高い教育・研究を実現するためには、運営費交付金の配分とその大学の実状に合った形で配分していただきたい(法人化以前の大学固有の資源、地域の状況等)勿論、競争があり、評価があり、それが資源配分に反映されるのは当然です。
①限られた予算の中で、選択と集中を図り、大学としての個性化作り、競争的資金の獲得を目指すこと。②地方自治体との強い連携を進めて様々な財政的援助を頂きながら、〇〇大学としての教育・研究を強くあることを目指している。③秋田県内高等教育機関との連携を進め、お互いにメリットを出しながら魅力的な大学作りを目指す。
運営費交付金の毎年1%の削減を早期に止め、増加に転じさせること
国の財政支援の拡大・充実
大学の構成員が、大学を取り巻く環境の厳しさを共通認識し、将来へのビジョンを共有して、危機を大学改革のチャンスと捉えるよう意識改革を進めることが必要であり、その上で、戦略的施策を実行していくことが求められる。具体的には、全学的な視点に立った戦略的人事システム、世界水準の教育システム、企画・立案能力のある頭脳集団としての職員組織などにより、戦略性と効率性を有する自律的法人を構築することが重要である。また、その基盤として、財政的基盤の確保が不可欠である。
運営費交付金の用途は自由であるにも拘らず、総人件費改革により人件費について効率化係数とは別に制限がかけられていることは経営上極めて困難な状況を生み出している。教育研究は「人」によるものであり、人件費の節約は今後はなくなるようにすることが重要である。
①運営費交付金に対する効率化係数の撤廃②「総人件改革の重要方針」による人件費削減の廃止。
①地域の基幹教育機関として、質の高い教育を実施し、学位の信頼性を保証できる教育を行う。②国際交流の拠点としての役割を強化する。③環境問題などグローバルな社会問題の解決に貢献する。④大学間の協力と連携、連行を推進する。⑤大学の活性化を目指して、自律したマネジメントを推進する。⑥外部資金の積極的な導入により研究を活性化する。⑦社会全体に貢献する高等教育機関としての役割を強化する。
国立大学は「地の府」として、質の高い教育研究を実現する課題を担っているが、厳しい財政状況は全般的な質の高度化を困難にしつつある。したがって、重点を定め(これが個性化になる)。戦略的投資を行わなければならない。しかし運営交付金が低く、財政状況の厳しい大学程、選択できる戦略の幅が限定される。そこで、大学外に存在する資源を活用する途を開拓することが重要になっていく。様々な形の連携の試みを具体化しなければならない。
中期計画も余すところ二年、これを完遂することは勿論、本学の将来が掛かる第二期中期計画を立案するにあたり、役員はもちろん、全教職員がそれぞれの専門職にもっと時間と労力をつぎ込み、専念できる環境を提供したい。そのためには、大学運営の基本として、大学を取り巻く諸問題を教職員全員で共有しつつ、各戦略を展開し次期中期目標・計画に向け引き続き実行していく必要がある。
①安定的な財基盤の確保②専門性の強化③大学院の役割の再検討
効率化係数が一律に課される現状は、日本の高等教育の将来を危うくするものである。財政上の制約から国立大学法人の数を減らす必要があるから、早期にその数を明示し、適正規模にし、その上で安定的な運営費交付金を支給できる体制にすべきと考える。国立大学全体を一律に衰弱させることは、まさに愚策である。
①これ以上の削減は大学をだめにする。②教育・研究に目標を設定せず、すぐれた成果のみを提出し、国際的観点から絶対評価すべき③寮、安全面、などのインフラに充実予算を付けるべき④中期計画の境目における繰越しができなくなると長期の施設計画などが難しくなる。
一定の競争率の基での入学試験は、学生の質確保のために必要である。重点化した大学(文科省の予算で)は、学生定員を下げるべきではないか。それが無理であれば、国立大学の学生入定を減らさなければならない。ただし、教員数は減じない方向にする。入定について検討する必要があると思います。
優れた教育を行う大学への公的資金の導入
質の高い教育研究の実現には、質の高い教職員と施設・設備の確保が不可欠であることから、設問に指摘されているような経営環境の下では、外部資金の獲得などをはじめとする財政基盤確保の努力が必須となる。一方、長期的に見れば、外部資金獲得力の厳選は大学としての質の高い教育研究に他ならないから、これら両者の間に良い循環を生じさせるような日常的な努力と意識改革の持続が重要となるのではないかと。
地域医療を担う国立大学病院に対する財政支援が重要
現在の運営費交付金は基盤的なものである、増額こそすれ、減額すべきではない。
質の高い教育・研究は何を実現したら「よし」と評価されるのか現在の大きな課題であり、それが見えない現在、「個性」を尊重した教育・研究を法人経営の基本とすることが重要と考える。

<p>①教職員の意識改革と職員の資質向上②厳しい財政状況が続く中では教育研究組織と要員のスリム化③外部研究資金や寄附金の獲得</p> <p>①運営費交付金が適正に配分されるよう日本の高等教育の現状と国立大学が果たすべき役割の重要性について社会に訴え続けるとともに、寄附金や競争的資金など外部資金を獲得するための施策を展開し、財務基盤の強化を図る。②一方、18歳人口の推移を見れば、大学の機能別分化和連携協力が促進される中、道州性の議論と絡んで国立大学の再編は避けられず、その方向性は第二期中期目標期間中に明らかになる可能性が高い。このことを常に念頭に置き、不断の点検・評価を通して、引き続き、選択と集中により本学の強みを伸ばしていく。</p> <p>本学は、高度な専門職業人を幅広い分野で養成し、社会に輩出することを最優先事項として位置付けている。そのためには、質量ともに充実した教育を行うこと、優れた教育を実践するための研究基盤の充実が不可欠であり、厳しい財政事情の中、諸経費の抑制に努めつつも、教育・研究水準の維持向上を図るための経営努力が重要と考えている。</p> <p>質の高い教育研究を実現するうえで、教育研究活動の基盤を支える投資を優先的に行っていくことが必要である。外部資金の獲得に努力し着実に成果があげられてきているものの、同時に大学負担の支出が求められる状況にあって、上記教育研究経費の縮減につながるという問題が生じていることを多くの方々から理解していただくことが必要である。最後に質の高い教育研究の実況には教職員の意識の高まりと意識の高い学生の入学それに社会との連携が求められるところである。</p> <p>自主財源の確保して努力はしているが、単科教育系大学にとっては、大学運営に大きく貢献できるほどの外部資金の確保は極めて困難であり、大学を運営していく上での十分な資金確保の保障が最大の課題である。その点で効率化係数の見直し撤廃は必須であると思う。又、労働法制上の制約も大きく、非公務員化は見直すべきであろう。これまで教員を中心に減らしながら運営してきたが、これもこの5年間で限界となっている。人件費が80%を超える単科大学では効率化係数による運営費交付金の減の直撃をうけ続けており、このままでは、質の高い教育研究は物理的条件から極めて困難となることが予想される。</p> <p>質の高い教育研究は、教員の旺盛な研究活動の裏打ちがあって始めて実現するものであり、学部・大学院教育に必要な教職員の人員費、基盤的な教育研究に必要な経費は、運営費交付金で確保すること。</p> <p>教育はその効果やすぐには表れないものであり、運営交付金は安定した(先の見通せる)交付が必要であり、効率化係数を極力小さくする必要がある。短期の評価による出来高払いのような仕組みは教育にはなじまない。一方、研究には競争原理をイカせることは重要であるが、余り選択を集中をすすめることで全体としての活力を低下させ、将来への発展性の芽をつむ〇〇がある。研究分野、地域特性まで多様性を保っておくことが重要。</p> <p>運営費交付金の効率化が今まで通り続くと仮定すると、単純計算では10年間で10%、20年間で20%の大学の基盤が失われることになる。効率化がさらに高い率で設定されると(次期中期にはこの可能性が高い)、この基盤の喪失がさらに大きいものとなる。競争的環境のもとでは、必然的に大学間格差が大きくなり、また、評価に基づいて傾斜配分すれば、大学間格差は人為的にさらに急速に拡大することになる。このような国立大学法人を取り巻く環境の中で、「質の高い教育研究を実現する法人経営」は、いくつもの上位校を除けば、困難を極めるものと想定される。そして、いったん低い評価がなされると、さらなる運営費交付金の削減を招き、回復不可能な教育研究の質の低下を招くことになる。個々の大学の対応としては、教員数を減らしていく中で教育研究の質が低下しないように(向上させることは至難の業)、総力を結集して各部署それぞれの教育研究の質の低下を防ぐさまざまな方策をとることが重要であることは言うまでもないことである。しかし、質と量は違うとはいっても、質を保つためには量を保つ必要がある。外部資金の獲得により、承継職員以外の優秀な教員を増やし、承継職員の減を埋め合わせる努力が大切である。したがって、今後の大学法人で最も大切にされる職員は外部資金を多く獲得できる教員ということであり、そのような教員を一人でも多く増やす施策を実行することが、教育研究の質の維持に最も大切であると考えられる。しかし、旧帝大など一部の大学を除けば、外部資金の獲得にも限界があり、基盤的経費の削減が進むにつれて、早晩、学内予算配分に均等に削減し続けて各部署ともに基盤を弱体化させ、全体的に教育研究の質の低下をさせるのが、一部の部局だけを廃止または大きく縮小、あるいは統合することにより他の部局の基盤を温存して、部分的にでも教育研究の質の低下を防ぐのか、という選択を迫られることが想定される。また、附属病院を有する大学では、病院経営の赤字(資金繰りの悪化)が生じると、教育研究用の学内予算の学内予算で補てんしなければならず、教育研究の質の低下につながるため、病院が赤字に陥らないように経営努力することが大切である。しかしながら、病院の収益を増やすために、臨床医学教員の教育研究時間を削って診療時間を増やすことは、教育研究の質の低下に直結する。したがって、教育研究の質の低下を防ぐためには、医師である教員の負担が増えない範囲で、経営改善の工夫をすることが肝心であろう。(たとえば、医療材料費の節減や再開費の節減のために業者との価格交渉力を高めるような経営努力であれば、臨床医学教員の負担増にはならない。)臨床医学教員の負担額や診療時間の増を招く経営努力を強いられる場合は、教育研究の質の維持は不可能である。</p> <p>卒業生や市民あるいは企業からの寄附金が重要であると考えている。しかし、基本は国が高等教育をどのように考えているのかにかかわっていると思います。私立大学との違いや留学生の受け入れを増加することなどを考慮すると、国立大学との教育にかかる負担をどうすべきか国民的議論が行われることを望む。</p> <p>基礎教育・リベラルアーツの重要性が高く、教育システム、カリキュラムの充実が重要と考える。また、研究の質の向上と、研究に従事できる教員の時間をいかに増やすかが、学生教育にも大きく影響する。そのための施策を実施することが急務であり、財政上の国の支援強化が強く望まれる。</p> <p>大学が「知の創造と教育の期間である」という前提で考えると、現在の大学は知の経済的価値だけを知的価値と誤解し、経済的価値の知だけを追い求めているように思われる。高等教育行政もまたそのような考え方のようであり、予算配分に偏りがあるように思われる。知には経済的価値の測りえない、しかも、極めて重要な知もあるわけであり、今一度「大学における質の高い教育研究」のあり方を検討すべきではないか。</p>
<p>①国を支える将来の人材を育てる場であるとの視点に立った優れた教育環境(人材、施設を含む)の構築②自らの創意工夫と他大学との連携等による教育研究の高度化、効率化の推進</p> <p>社会的な理解を得るための説明、とくに教育研究面において、国立大学が果たしている役割を十分認識してもらうこと。</p> <p>国立大学法人と言っても、その成り立ちや特色等において多様な存在をなしている。地域性にも十分配慮して顧客満足度重視の経営をしていくほかないと考えている。</p> <p>地域社会に貢献し、地域に根ざした大学であるとともに、全国から学生が集まる大学となることが、地域に大事にされ、質の高い学生が集まり、それが、ひいては、質の高い教育研究を実現することになると考えている。現在、過去5年教育採用率がトップであるが、こういう、目に見える成果を今後も着実にあげ、教員の研究業績を適正に評価していくほどの地道な努力が教員養成単科大学にとっては、重要である。</p> <p>何よりも運営費交付金の1%(更には2%)の姿をすみやかに解消すること。国立大学法人の数が多いという声も聞かれるが、国として、日本の国土と将来への日本の国力の基盤として、より明確に位置づけた上で、重点的な投資を継続的に行う必要がある。授業料のあり方を日本の国策として、抜本的に変革し、無料化あるいは変換義務のない奨学金の整備などと連動させた。地域・地大の核としての国立大学として運営されるべきである。</p> <p>①「ヒト・モノ・カネ」の経営要素に関する制約を可能な限り排除すること。②特に、経営と問題にするとすれば、交付金を「経費的運用」から「投資的運用」へと考え、行わねばならない。しかし、この場合でも規制が強すぎる。</p> <p>教員・事務職員等の意識改革が必要。</p> <p>18才人口は減少するが、進学率が50%を超え、さらに増加する可能性がある。地下資源が乏しい我国は人材こそ最大の資源であり、高等教育を受けた人材が国民の過半数となることは評価すべきことである。大学教育の水準確保のため進学率を制約するのは賛成できない。初等教育を含め教育体系をこれを前提として構築すべきである。学力の劣る学生、生徒に十分配慮した教育が可能な体制を作り上げる必要がある。我が国の将来を考えれば、教育にこそ充実した予算を措置すべきである。大学については効率化係数を早期に撤廃する。</p> <p>現行の国立大学全てをこのまま残すことは全体のレベルダウンにつながる早急に整理すべき</p> <p>教育に要する経費は、法人で確保(国からの運営費交付金など)し、研究費については競争的資金を個人(または研究グルー</p>

<p>ブ)で可能な限り確保する。</p> <p>法人化によって国立大学における運営と経営方針が変わり、多くのメリットが生じたものの、運営費交付金の削減は極めて大きく、質の高い教育研究の維持やグローバル化の動きの中で世界の大学と競走する力はむしろ減少している。先進国では高等教育における公的財政支出を増額し、国際競争力を強化する方向にあり、このままでは日本の将来が危ぶまれる状況になると考えられる。一刻も早い運営費交付金削減の停止と高等教育に対する財政支援の増額を企及することが、緊急のことでありと考える。</p> <p>①交付金を重点的かつ効率的に使用する。②文科省科研費、文科省教育改革支援事業費などの競争的資金を多く獲得する。③産学連携機能高め、寄付金、受託研究費などの外部資金を獲得する。④学部学生及び大学院生の確保に努める。</p> <p>大学が向う方向、及びそれに至る手段、家庭を明示し、教職員がそれを共通認識すること。同じ運命共同対の成員としての自覚、連帯感を現実の試練を乗り越えていく中でつくり上げていくこと、その上で、各人が事故の役割、任務を認識すること、～以上のような足場をまずは固める努力。</p> <p>①教職員の削減に堪え、少数精鋭で大学業務が遂行できる組織体制を構築する。このために教員人事についてテニューア・トラック制度の採用、採用人事に対する役員会の関与を強める、職員研修など人事マネジメントの高度化が必要。②研究費の目減りに対応するために、外部資金の獲得に力を入れる。このために地域貢献、社会貢献に取り組む。③地域の高校生の本学への入学率、地元への就職率を高めることによって、この地域の人的資金を豊かにし、地元の発展に貢献する。④運営費交付金の1%効率化係数を廃止し欧米先進国並みの支出率へ高めるために、段階的に交付金を増やすよう、さまざまな団体、組織へ継続的に働きかけること。特に、附属病院の2%効率化係数は廃止すること。</p> <p>地域社会のニーズをどのように把握・認識するかを考えるために、部局の改革を推進し、大学としてより一層の個性化を図るとともに、地域社会との連携の強化に努めること。①教育改革による学士力の向上②学部改革による大学の個性化等を行い、高度専門職業人等の幅広い職業人を養成し、地域社会に貢献できる人材を輩出することにより、地域に必要とされる大学であること。</p> <p>地方の教育系単科大学は、外部資金等についてはあまり期待できないため、運営資金のほとんどを運営費交付金と授業料収入のみに頼らざるを得ない。さらに、大学の特性上、支出の8割程度が人件費となっているため、毎年の効率化係数による運営費交付金の減額及び人件費の抑制は二重に運営に影響しており、年々大変な打撃となっている。今後も続くようであれば、直接に教育の質の低下につながるかねない事態となっている。そのうえ、これらの抑制措置がいつまで続くかが不明であるため、安定した中長期的な経営計画も立てることができない。このまま、次期中期目標期間も抑制措置等が続けば、法人化の良い面があるにもかかわらず、マイナス面が大きくなる。財政的な安定が急務であると考えられる。</p> <p>①時代や社会のニーズに応えるための教育研究組織の再編②国際競争力のある卓越した教育研究拠点の形成③外部資金の積極的な獲得と、それを支える社会システム(税制改善など)の充実④新たな教育システムの開発⑤分野の枠を越えた学際的な連携⑥伊都キャンパス移転事業の円滑な推進⑦留学生の積極的な受け入れと、それに対する国際的な教育及びインフラの提供</p> <p>①高等教育予算の増大(GDP比0.5%から1%以上へ)。②基盤的経費(予算)の増大(確保)した上での競争的資金の増大。</p> <p>①教員の意識改革の遅れが目につく。教員の中には、国立大学時代の制約無き自由の良さを忘れきせず、教育の重要さ、評価の不可欠なことを理解できない者が見られる。まずは、こうした層への対応が必要か。②国による高等教育予算の不十分さを早く解決してほしい。③法人化によって裁量権が増えたが、まだ充分ではない。</p> <p>①競争を煽り、大学教育の質の低下を招く。大学・学部設置の認可基準を厳しくすべきである。②内容をよくみて、定員充足率の有無のみで大学を許可すべきでない。③文部科学省は「基本計画」をしっかり持って、素人政治家の一言一句に右往左往すべきでない。教育に「100年の計」を持ち、長い目でみるべきである。</p> <p>学部によっては法人化を見越して組織の改革や概要要求で部門や人を増やし対応がされている所と、全て対応がされていなかった学部がある。従って対応がされていなかった学部ではいわゆる鍋釜が不足し、法人化後の発展を妨げている。この鍋釜の整備に今後教育・研究の発展がかかっている。</p> <p>運営費交付金の効率化係数による削減を行うのであれば、各研究費の間接経費の割合を増やすことが必要である。優秀な外国人学生を確保しようと思うと、外国の大学との競争になってくる。現在の仕組みでは受給者の決定に時間がかかり、外国との競争に勝てないため、大学が受給者を決定できるよう、自由度を増やしてほしい。</p> <p>なにはともあれ、21世紀の知識基盤社会を支える上で必要で人材養成に関わる国レベルの基本的な考え方を示すべきであると考えられる。運営費が国の財政事象で左右されることは容認できても、海図のない個性化した法人間の競争には国民も当事者も納得できないと思われる。又、高等教育という観点では、国公私立大学全体の機能分担も明確にする努力が必要であると考える。</p> <p>法人化は全体としては成功だと理解しています。しかし、法人化と民営化を混同しているような風潮があるのは困ったものだと考えています。なんでもかんでも民間企業のまねをすれば良くなるなどの意見がありますが、質の高い教育と基礎研究を使命とする国立大学にあっては、多面的な指標にもとづく運営が求められていると考えています。</p> <p>①経営機能の強化(人材育成等)②財務基盤の強化 競争資金(外部資金)の獲得、寄附金③質の高い優秀な教職員の獲得、育成④優秀な留学生の積極的な受け入れ</p> <p>運営費交付金の効率化係数が廃止されないかぎりそれらが重圧となる。人件費削減が将来の大学運営を圧迫する。</p> <p>教員と事務職員に法人化により、今までの独自の大学の考え方から、社会あるいは学生を意識した、視野にのびた経営が必要になったことを理解してもらおうこと</p> <p>外部とのネットワークづくり、大学資金の充実</p> <p>現在の日本の反映を支え、継続させるための大きな要因として、地域の均衡ある発展を挙げることができます。その発展を支える人材養成や教育研究に基づく社会貢献において、地方国立大学は大きく貢献しています。したがって、近年特に弱まっている地方国立大学の基盤強化に努めることが国際競争力を備えた日本社会の実現に必要であります。</p> <p>運営交付金については、人件費比率、外部資金導入等など、個々の法人の経営努力をこえた措置上の偏りを温存している面がある。少なくとも人件費比率は8割以下に抑えられるよう、運営費交付金の取分カーブの見直しを求めたい。また、基礎的経費がこれ以上減ることのないようにしてもらいたい。</p> <p>①多様な人材育成の観点から、国立大学の個性化②個性化に対応しい教育プログラムの提供③多数の国の多数の大学による教育と研究の共有化④知的拠点としての大学⑤財政の安定化</p>
<p><b>問15法人化に対する自由記述(記述)</b></p> <p>①このまま締めつけられ続けると誰も学長を引き受けなくなるであろうし、引き受けても次々に「やめさせられる」ことになると思われる。学長の選出の仕方を抜本的に変える(部局長も含めて)必要がある。②大きな大学だけが生き残ることになる。外部資金をとれない大学はつぶれていく。教育の質も落ちる。努力に限界がある。一定の量の変化は必然的に質に反映していく。</p> <p>法人化自体は良い結果をもたらしていると思う。効率化係数等による運営費交付金の削減等、財政的バックアップの欠如が問題と思われる。</p> <p>少子化が進行し、全入時代が到来する社会において、規制緩和による新規大学あるいは学部新設をやめると同時に、成熟した評価委員による正しい大学評価を実施するべきであると考えます。</p> <p>国立大学法人として、確かに様々な点で国立大学は変革していることは率直に認めたい。但し、国立大学法人化以前と何ら意識の変わらない教職員の多いことも問題である。教育研究等の評価には反対し無視している。泣きごとになるが、このような教職員を活性化するかまたは排除する有効な手段があったら教示願いたい。</p> <p>法人化による様々な変化が、教職員全員に十分には浸透しておらず、今後の研究等を含めて意識改革を進める予定である。未だ国立大学としての意識が抜けていないのが悩みどころでもある。</p>

<p>プロパー事務職員の計画的な採用・育成と幹部への登用が重要。</p> <p>①運営費交付金の縮減や総人件費の抑制が長期にわたり継続され、施設整備費補助金が低く抑えられている状況は、教育研究の質の維持②向上を図る上で非常に厳しい。大学としても努力するが、高等教育に投入される財源の確保を期待したい。計画・評価に関する業務に多大な時間と労力を要しており、評価結果にかんしても納得を得ることは難しい。できるだけ簡素化するともに、質の高い評価システムが構築されることを期待したい。</p> <p>大学の自主性・自律性等、国立大学の法人化によって改善された点は少なくないが、その効果が著しいのは、法人化を契機にして各大学とも社会に開かれた大学という在り方を本格的に追求することになった点だと考える。しかし、法人化が行政改革の一環として行われたことに伴う弊害も少なくなかった。①運営費交付金が少なく、毎年削減されるようになったこと②しかも国立大学時代の大学間格差を温存したまま運営交付金が決められ、あたかもフライ級選手とヘビー級の選手が無差別級で争うような形で、すべての国立大学が、同じ土俵で競い合う構造に置かれたこと。③本来長期にしか成果が出ない領域についても短期に成果が問われることが多くなったこと等である。このような状況を放置しては、国立大学が全体として高等教育機関としての役割を果たせなくなるのが危惧される。</p> <p>一般的教育研究には従来の運営費交付金システムを行い“重点化”領域を各大学に1,2設定して各大学の特徴をださせ、その領域には運営交付金とは違った交付金制度で行う。</p> <p>大学の使命である人材養成に市場原理を持ち込まれるのは如何なものでしょうか。本学での医学・歯学の教育は、卒年10年、20年先を目指しておこなっているつもりです。</p> <p>①教員、職員に種々の処理事務の量が発生し、それが学生への圧迫感となっている面もある。②競争的になりすぎて落ちつきと長期的視野が不足しがちになるおそれがある。③社会における不安定性から大学は学生にもっと安心感を与える重々しい存在になるべきだ。</p> <p>①効率化係数の廃止②人件費の削減は自主的に行う必要がある。政府の重要施策としての人件費削減は中止して頂きたい。</p> <p>法人評価のために毎年消費する資源が多すぎるもっと簡略化して効果的な方法にすべき</p> <p>機能別分化の強化と正しく厳しい評価及びそのフィードバックの実行を望む。</p> <p>国立大学法人が社会の市場原理のもとにさらされているというのが現状である。しかし、一法人では対応できないものが多い。それはとりもなおさずスケールメリットによるものが多く、このままでは大きな大学へ、大きな大学へと個性ある小さな大学が食われていく方向が目に見えてきている。日本の教育・研究が世界でも通ずるものを作ることが必要である。国立大学法人が一つになって世界と戦うには、まず東大や京大のようなスーパー大学にもっと人材・財力を集中して「対世界」戦略大学法人を意識すべきだ。89の大学法人と戦う東大・京大では国全体が沈んでしまう。対世界戦略のためなら他の小さな大学は協力をおしまない。国内の競争を89大学でやらせても意味がない。国立大学法人は外に向かって戦うべく、作戦を練るべきだ。構成員の意識変化が少なく、それが大学運営の足かせになっていると思われる。</p> <p>我が国の高等教育への財政投資額が先進国中で最低レベルにあるような状況が続く限り、大学の教育力の強化・質の保障や卓越した教育研究拠点の作成・国際化の推進など教育振興基本計画等で掲げられた目標の達成は困難である。今年度のノーベル物理学受賞の例を引くまでもなく、元来、教育研究は、その成果の検証に時間がかかり、また効率化には馴染まない性格のものであるため、国は、財政的にも制度的にも教育研究の特性に配慮した大学政策・高等教育政策の展開に留意してほしい。</p> <p>法人化された国立大学が今考えていかなければならないことは、国立大学で実施しなければならない事柄を追求していくことであり、従来の延長線、大学の活動を律することが必要である。一方、大学の特長なり個性化が問われているが、その必要性と良さを十分認めるもの、大学が個々の活動にのみ依存せずに国立大学の集合体として、国立大学らしい活動の展開が求められているものをお考え。最後に学生をその気にさせる大学が輝かしい存在として成長していくものであることを次述しておきたい。そうした大学になる様努力しているところである。</p> <p>法人化後の6年間をふまえた国立大学法人制度そのものの政策評価をすべきと思う。特に、非公務員化の適切性や交付金の効率化係数のシステム又総人件費改革の縛りなど、国会の附帯決議に基づく点検・見直しは必須であろう。こうした政策評価なくして、そこにくりこまれた国立大学の側のみに対して評価を行うのは、極めて不適切であると考えている。制度そのものを不断に見直し、修正すべき点は修正し、維持すべき点は維持しながら、国民全体に対して教育の機会均等を保障し、国際的にも競争力のある国立大学としての発展を図ってほしいと願っている。何よりも数10年後を見通した高等教育のあり方が求められている。</p> <p>法人化は、大学の裁量を大きくすると同時に大学間の競争を激化させ、同時に予算の削減と連動している制度である。(国の説明では、法人化と予算の削減は別であるということであるが、現実には連動している。)競争が激化すれば、必然的に大学間の格差が拡大する。評価にもどつて予算の傾斜配分がなされるので、この大学間格差は人為的に加速される制度になっている。下位校ではいったん低い評価がなされると、再び立ち上がれない状況になることが想定される。つまり、新自由主義政策によって我が国の社会で生じた格差拡大と同様のこと、つまり、金持ちがさらに金持ちになり、貧乏人がさらに貧乏人になるということが、実は国立大学間でも起こりうるという制度である。我が国の国立大学間の格差は、法人化前からすでに存在し、研究費獲得額の傾斜もアメリカの大学に比較して極めて大きいものがある。この傾斜をさらに大きくすることが、現在の法人化の目標であると考えられる。政府文書の中で、高等教育に求められている数値目標は、唯一、「大学の定評のある国際ランキングで上位30位に5校が入る」ということだけである。このこと自体は悪いこととは言えないが、高等教育予算の削減の中で、これを実現しようと思えば、下位校から予算を削ってさらに上位校に手厚く配分する以外に方法はないと考える。(フランスの大学がやっているように、複数の大学が名前だけでも統合をして、論文数をみかけ上げ増やすことにより、ランキングの上昇を目指すという姑息的手段はありうる。)法人化が開始されて5年が経過したが、我が国全体では学術論文数は頭打ちとなり、やや低下傾向ももたれる。つまり、法人化は、現在までの時点で、わが国全体の学術の国際競争力向上には結びついていないと言える。特に臨床医学分野では、地方大学における論文数が大きく減少し、また、論文の質についても相対インパクト0.8に低迷しており、他国が論文数や論文の質を伸ばす中において、国際競争力が著しく低下したと言わざるをえない。</p> <p>英国では大学法人化により、論文数が増えたと言われている。しかし、日本では、現時点ではそういう減少は生じていない。これが、果たして日本の法人化が手ぬるいからそうになっているのか、日本人には法人化の効果は英国ほど出ず、むしろ逆効果なのか、どちらと考えるかによって今後の政策が大きく左右されるかもしれない。</p> <p>日本も英国も他の先進国に比較して医師不足であったが、英国では患者の待ち時間が1年も2年も延びるという現象が現れた。しかし、日本では医師不足のために患者の待ち時間が伸びるということではなく、病院医師が過労となり、病院から立ち去るということで表面化した。同じ原因であっても、英国と日本では現れ方が異なる。また、新自由主義的政策により、日本の国民の格差が拡大したが、格差が拡大したことによって、果たして我が国全体の国際競争力が高まり、経済成長率が高まったのかどうか？これと同じことが、国立大学の法人化にも問われている。</p> <p>私は、国立大学法人化の目的を明確にして、再度国民に示す必要があるのではないかと考える。法人化の目標は、我が国の国立大学全体の国際競争力の向上なのか、一部上位校の国際ランキング上昇なのか？国際競争力向上以外に、地域再生や地域の国際競争力を高めることを目的として明記する必要はないのか？</p> <p>地方大学は地域の国際競争力向上に大きな役割、たとえば地域の中小・中堅企業の研究開発や中核人材の供給などに大きな役割を果たしている。地方大学の教育研究の質の低下は、地域の競争力を低下させることにつながるし、また、量の減少、たとえば地域企業への研究シーズの提供が減少することによって、地域の競争力が低下することにつながる。つまり、地域の国際競争力向上のためには、質も大切であるが、最も大切なのである。</p> <p>現在の法人化の制度は、量を減らしても質が向上すればいいではないか、という政策であるが、現時点では量が減っただけで、それをカバーするだけの質は向上していないと思われる。教員数を減らして、その代り、競争原理を教員間に導入しても</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>と激しく働くように鞭打っても、英国では論文数の増加という現象が現れたかもしれないが、日本においては、現行の制度下においてもすでに目いっぱいやっており、それほど論文数増加には結びつかないのではないかと想像する。臨床医学では、欧米に比較してかなり貧弱な医学部・大学病院の人的体制の中で、各教員が最大限努力をしてカバーをし、学術の競争力をかろうじて維持してきた状況で、さらに鞭を打ったとしても効果はないのではないかと？</p> <p>このような法人化の政策によって、全体としてはわが国の国際競争力の低下を招くことになりかねないと思う。地方大学の地域国際競争力の向上への役割が、上位校の国際ランキング上昇と並列に、法人化の目的・目標として明文化される、あるいは具体的な数値目標として書かれることが大切であると思う。そして、もし、この目的・目標が達成できなかった場合には、法人化が失敗であったと評価されるべきである。ゆめゆめ、競争原理の導入、傾斜配分、選択と集中、大学間格差拡大政策というような、使い方によって毒にも薬にもなる手段を、あたかも目的・目標であるかのように掲げる政策がなされるべきではない。</p>
<p>資金、人材が旧帝大を始めとする研究重点型大学への流れが加速し、格差が増大する傾向が強まりつつある。このような傾向は多様な人材を育てるとして教育の目的に鑑みれば、適正ではない。</p> <p>教育研究の成果は短期的なスパンで測るべきものではない。ロングレンジでみないと正しい価値判断はできない。そういう意味で、中期目標・中期計画の6年という期間は短くであろうし、その評価結果も一過性のものとみられてしまう。</p> <p>法人化は行財政改革の一環として実施されたものであり、その法人間には経営上の資源において物的にも人的にも格差がある中で出発している。運営費交付金算定においても充分なる配慮のもとで実施されることを望む。</p> <p>教育系単科大学であり、外部資金の獲得が、あまり期待できない以上、財政的基盤を運営費交付金によらざるをえない状況である。大学の特性により、運営費交付金の配分の特設の配慮をお願いしたい。また、積立金がいざという時の財源となることから、次期中期目標に繰り越してできる制度にしていきたいと考えている。</p> <p>文部科学省の移動官職は、本人のためにも早期に解消するよう長期(?)計画をもって減少されるべきと考える。一部の無能力な部課長のために大学経営がリスクをかかえるような現状は適切でない。管理的ポストには学内での養成、民間からの登用などで大学で戦略的に充足できる状況にあると考える。</p> <p>運営費交付金の削減は限界に来ている。</p>
<p>国立大学法人の特性(高等教育機関であり、知の創造と人材の養成を行う)を踏まえ、国として財政基盤を保障し、規制は社会的説明責任を果たす観点から最小限に止め、大学の自律的運営の中を拡大していただきたい。評価制度はメリットとデメリットの両面があり、メリットを伸ばし、デメリットを最小限にする観点から、簡素化に向けた大胆な見直しを是非進めていただきたい。国立大学法人86大学の全てを同じ基準で比較すれば結果は自ずと明らかである。条件不利な地方にある大学、また、教育系単科大学等、大学の特性に配慮した財政支援のあり方を工夫して欲しい。地域になくてはならない知のセンターとして社会的役割が大きいことを理解願いたい。</p>
<p>法人化後、国立大学の運営は一部の大学を除いて厳しさを増し、危機的状況になりつつある。特に附属病院を持つ大学や教育系の単科大学は赤字になる大学が増えている。このような状況の中、大学教員の給与は高いとはいえず、大学を止めていく教員も増加しつつある。大学に優秀な人材が集まらなくなれば、学問の発展や教育・研究の進歩は望めず、近い将来我が国の技術力は国力は衰退することになるであろう。日本の発展にとって、人材育成＝教育がいかに大切か、初心に帰って、国家百年の大計をもう一度練り直す時期であると考えます。</p> <p>法人化により大学の活性化を図ろうとする努力は、明らかに認められるが、大学間格差は広がり、中小規模の地方大学を取り巻く環境は厳しさを増している。外部資金の獲得等において、都市圏の大学と地方の大学の環境格差は如何ともしがたい状況である。改善の方策としては、「人口別に大学法人を群別」して頂き、これによって地域事情などに配慮した高等教育運営をお願いしたい。</p>
<p>法人化は、大学の個性を発揮する上で、以前よりも学長のリーダーシップを発揮しやすくなった。しかし、基盤経費である運営費交付金の安定的な配分がなされていないため、法人化の長所がまだまだ十分に発揮できていないと思われる。さらに、地方、単科、教育系というそれぞれの特性について、財政面での格差が大きいため、特性別にその格差を縮める方向での運営費交付金の配分についても配慮願いたいと考えている。</p>
<p>今回、第1期の法人暫定評価が初めて実施されたが、やる方も受ける方も、最初ということで、種々問題を含んでいる。評価が改善につながるよう改良する必要がある。また、評価が資源配分(予算)に反映される仕組みであるが、高等教育の活性化につながる措置にあらねば意味がないので、文部科学省等の高度な判断を求めたい。</p>
<p>法人化によって最も「重要度」が高まった職は、皮肉ではないが、学長・理事より、学部長であろう。従来、学部長は学長の次に位置付けられ、評議会などでも積極的に学長をサポートしてくれていた。ところが法人化で理事が多く置かれ、いわば学部長より上位で、かつ学長を強くサポートする新しい職階の出現により、学部長の「意識」に微妙な変化が生じたと思われる。この結果、学長・理事と一線を画する学部長や学部にシフトした学部長が現れ、悪く言えば、学部のメッセンジャー・ボーイ化が起こっているのではないかと?「学部長を学長が指名する」というアイディアは、必要性が高まっている・・・?</p>
<p>①国立大学の財政をしっかりと見据えて対応してほしい。②色々の対応のみ大学に求めて、人的、財政的支援をしない制度では、大学は疲弊するばかりである。③第2期中期目標・中期計画では、改めて第1期の問題点を抜本的に改正すべきである。④規模の大きさによって、評価基準を見直す必要がある。⑤大学院の予算配分に何段かの異なる基準があるのはおかしい。大学院大学はそれらしくないのに、予算が多いことや、連合大学院の予算配分が多いのも納得し難い。</p>
<p>質の高い教育・研究を行うためには財政上の問題が大切で、特に大学の発展のためには目立たない基礎的な学問を育てる必要がある。しかし、目立たない部門の学問には、なかなか財政的な困難さがともない色々工夫している。</p>
<p>法人評価に関して、全大学が横並びで全ての事項に関して評価を受けることになっており、個々の大学の特徴、特色や位置づけを踏まえた評価になっていない。大学の実態を踏まえた評価が必要である。</p>
<p>今回の国立大学の一律法人化が、新制大学がかかえた基本的な課題を解決する一策であったとしても、行政改革主導の改革であった点がいまでも悪影響を及ぼしていると思う。高等教育はコスト高であるが、必要ならば国民の理解のもとに支拂うべきものではないか。そうでないと日本は崩壊すると思う。</p>
<p>法人化後大学間の競争が激しくなりました。これ自体は悪いことではありませんが、競争が公正に行われることが必要です。これを支えるのが各種評価の適正性です。法人評価、学位授与機構の教育研究評価、各種競争的資金の採択・中間・終了評価などです。残念ながら、多くの評価は不適切なものが多いと感じています。評価者の質の問題、評価基準の設計の問題など、多くの問題があります。評価のための作業が多すぎることで、評価を意識した萎縮した目標設定など、解決しなければ問題があると感じています。</p>
<p>大学の理念の実現に向けては、教育研究活動を充実かつ活発に行っていくことで必須であります。これを行う前提として18歳人口の減少や運営費交付金の効率化係数などのなか、財政基盤の強化・安定は、この先つきまとう課題であると考えます。我が国の財政状況がますます厳しくなる中、運営費交付金の漸減的な取扱いは今後も避けられそうになく、また、限られた国の資源を選択と集中という論理で配分される流れは、一層加速されるものと考えております。そのような中で、財政的基盤の強化・安定のため、競争的資金(外部資金)獲得のためのこれまで以上の組織的な取組とそれに加え寄附金の獲得が喫緊の課題であります。特に寄附金については、学生への支援において重要な役割を果たすものであり、教員の個々のつながりだけでなく、学長を初めとする役員が企業等に赴き寄附金をお願いするといった行動が必要であり、役員の仕事は大きいものと感じております。その一方で、限られた資源を有効に用い、教育研究活動の成果を出すとともに将来の大きな資源作りの礎とすることも必要であります。この場合において、学内バランスだけではなく、特に今重点的に力を入れるべきものを見極めそこに積極的に投資していく経営者として大きな決断力と行動力が必要とされる場面が多くなってきています。当たり前のことかもしれませんが学長は、教育者・研究者から経営者への早い脱皮なくして、真に大学の理念の実現に向けた教育研究活動を展開するための国立大学法人の運営はできないものと感じております。</p>
<p>経営の効率化が求められるあまり、教養、教育などや研究においては基礎研究がおざりになる可能性があり、これらの分野</p>

<p>に対する配慮が必要である。</p> <p>人件費8割の大学と5割の大学では、背負っている意味がちがう。同一のレースをやられてはかなわない。人件費抑制で人員削減経過に力をそぐ形にどうしてもなり、人が拭った分、大学の活力は大巾に低下する。効率化もぜい肉おとしの段階は大きくこえて無意味な生体解剖になっているのではないか。</p> <p>国立大学法人化後の5年間を簡単に統括してみると、「東大ひとり勝ち」との印象を持つ人が多いです。日本の工業力が中小企業に支えられているように、旧帝大を中心とする大規模大学の教育養成や研究資源開発を地方国立大学が支えています。日本の教育研究力を強化するためにはその基盤となっている地方国立大学の充実、強化がぜひとも必要と考えます。</p> <p>学長選考で各地でいろいろ問題が発生している。学長の地位の政治的不安定さを示していると思われる。任期の延長、〇〇意向取締りの緩和。</p> <p>①中期目標・中期計画の実質化 第一期中期目標期間は法人化の整備と将来構想を策定する期間であった。第二期中期目標期間は、各大学が個性豊かな大学の将来像を掲げその実現に向けて中期目標・計画を策定し、目標を達成するために計画を確実に実行する期間である。そのために中期期間の財政計画、人事計画が立案できなければならない。財政計画と人事計画は目標たっせいの要である。残念ながら現状は、法人の主要な財源である運営費交付金の行方(総額と配分ルール)が不明の中で、行政改革(効率化)に重点をおいた中期目標・中期計画に取り組んでいる状況である。②18歳人口の減少について 4年生大学への進学率が47%である現状を見ると、高等教育機会の保障は、少子化時代に日本の将来を担う人材の育成の観点から、国立大学法人の重要な使命の一つであると考えられる。国立大学の個性化は多様な分野でリーダーシップを発揮する優れた人材の育成に対応するものである。少数精鋭の考え方から多様な人材を育成することは期待できない。日本は教育立国を国是してはどうか。日本国もまた個性化を目指す必要があるのではないか。</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## (参考資料 2-2) 財務担当理事アンケート記述回答まとめ

<b>問6(3)人件費の管理に関する長期的な予測や推計の内容(記述)</b>
自律的要因と他律的要因を組み合わせた将来予測に基づく人件費管理
次期中期目標計画期間に向けて、人件費も含めた中長期財政計画を検討中
退職教員の部局別補充計画を22年度分まで策定。
判読不能
効率化に対応するシミュレーション
本学の基本方針に基づき、各学部等から削減計画が提示されたが、有効な計画になっておらず、再度学部等に要請をしている。
教育研究組織の見直しにより対応を検討している。
ある削減計画、予測を持っている。新たなBPR等の結果に基づく(案)を策定中。
「総人件費削減に関する基本方針」及び「具体的な削減方法」を定め、平成28年度までの削減計画を策定した。
人件費削減計画(部局別・本給表別)を策定し、各年度の人件費削減計画の額と人件費決算額を比較・考慮しつつ、人件費及び人員管理に対応。
教員等の年齢構成に着目して、給与支払額をシミュレーションのうえ、23年度以降のポイント管理の再構築を進めている。
教職員の定数の削減
学長運用定員に人件費削減分、地域手当の支給率等のシミュレーションをして検討している。
・地域手当の上昇抑制による完成年度の延伸 ・採用抑制による実員数の着実な削減
国の地域手当の支給率に準じた支給が可能であるかを調査するため、平成22年度までの年度別人件費を試算した。
第一期中期目標・中期計画期間における人件費削減計画の策定
常勤教職員部局別削減計画、教員補充原則3月繰り延べ
第二期中期目標期間における定員計画を策定し、毎年度の定年退職者数を勘案した教職員削減数の設定や退職後の採用凍結による人件費の削減を図る。
組織・人員計画委員会を設置し、員数の削減だけでなく、組織のあり方をも検討している。また、員数管理に代る柔軟な人事配置を可能にする管理方法も検討中である。
定年退職者を再任用職員として雇用することにより、人件費の削減を図っている。
現在の人員における人件費の試算を行い、今後の採用計画とを検討している。
〇〇大学の今後の人事計画について」という文書を作成している。
全学的な見地に立った教職員の配置等(人件費管理を含む)について、管理運営体制検討WGにおいて検討を行い、部局別の定年退職者の後任補充にかかる採用計画を策定している。
常勤教員及び承継職員人件費を平成21年度までに概ね4%、平成22年度までに5%以上削減するよう人件費削減系買うを策定した。
常勤職員の一部を非常勤化促進
平成17年度から21年度の間における「効率化係数及び学長裁量定員対応人員管理計画」を策定している。また時期中期計画における人件費等の財務推計を作成し、問題点等を検討している。
全ての教職員のデータをもとに人件費シミュレーションを行っている。
H17~21年の5年間に常勤教員の採用数を抑制する。
人件費予算及び執行見込みを中長期的な観点でシミュレーションし、次期中期計画に向けて現在検討を進めている。
平成18年度から実施されている総人件費改革基本方針を踏まえ、自己収入が見込める病院を除いたセグメントでは、非常勤職員を含めた人件費を文部科学省配分の人件費相当額の範囲で平成22年度まで毎年1%ずつ、削減することとしている。なお、第二期中期計画期間の人件費総額を資産したが、増加する人件費に対する削減については、今後検討することとしている。
教員については、当面、定年退職者の後任補充を原則として6ヶ月後以降とし、中期計画期間において、人員削減計画を策定し、その後は当該計画に基づき実施する。事務系職員については、退職、学内昇任等に伴う不補充を行う等して中期計画期間において6名以上の削減を実施する。事務補助に係る非常勤、派遣職員は雇用の抑制に努める。
次期中期目標・中期計画期間中の見積もりを策定中
事務系職員
・定年退職者不補充による定員削減 ・教室系事務職員の非常勤職員への転換
・ポイント制の導入 ・退職者の一部不補充及び採用延伸
定員削減計画を策定している
人件費管理委員会に於て「教員の人事方針等(ガイドライン)」を策定
一般職員の採用抑制等
具体的な数値をもとに2015年までの人件費シミュレーションを行っている
毎年の人件費枠を設定し計画的に削減を図っている。
人事委員会において、運営費交付金の削減及び人件費自然増に対処するための人員削減計画を立て、人件費抑制等の調整を行っている。
各部局毎に基準教員数を設定し、管理している。
現中期計画中については、財政計画を立て、定年退職者の後任補充繰り延べ、新たな雇用制度の導入を行なっている。
まずは次期中期計画に向けた人員計画を策定と損益シミュレーションを策定する
人件費シミュレーションに基づく、人件費管理の方策の制定
平成17年度を基準として、四半期毎に人件費シミュレーションを行い、人件費を厳格に管理している。
年度当初及び必要に応じて人件費をシミュレーションし、分析を行い対策を検討している
効率化対応その他の大学の財政状況の予測、並びに、総人件費改革が今後も継続すると仮定した場合の長期の人件費予測をそれぞれ比較検討し、業務運営に支障を来さぬよう配慮しつつ、配置計画数を年度毎に決定し、人件費を抑制することとしている。
定年退職者の後任不補充による人員配置状況からの人件費シミュレーションを行っている。
人件費総額の適正管理を図るとともに、部局における柔軟な教員編成を可能とするため、新たな枠組みとして、各部局毎に総ポイントを定め、そのポイントの中で各部局が人事管理を行う「ポイント制」管理の移行について検討している。
退職者の補充繰り延べと退職者再雇用の推進
予算管理方式と従来型の定員管理方式の併用による最適化モデルの検討
平成16年度に中期目標期間における人件費のシミュレーションを行い、計画を策定。
長期的予測は極めて困難であるが、教員評価の人件費への反映など取組んでいる。
教育研究組織改革検討と併せて検討中

<p>第一期中期計画期間内の総人件費削減に伴い、計画的な削減計画及び大学教員職員については、削減ポストの中から「学長運用ポスト」として重点部門に再配分している。</p> <p>人件費の長期的予測に役立てるため、人件費試算システムの稼働に向けて準備中である。</p> <p>運営費交付金の削減率に応じたシミュレーションをし、不補充後の方策(手当て見直し等)を検討</p> <p>常勤職員の人件費推移予想を作成し、総人件費改革に基づく削減目標を達成するため、人件費削減対策を立てている。</p> <p>教職員人件費削減計画により約1%の削減を実施</p> <p>中期計画期間の人件費をシミュレーションし、人件費削減計画を作成した。</p> <p>平成26年度までの退職予定者数に基づき、各年度毎の人件費総額のシミュレーションを作成し、それに基づいて補充、不補充の方針を決定し、人事を行っている</p> <p>適切かつ効率的な人員配置を行うため、人件費委員会において人員配置を含めた人件費計画・管理を一体的に行っており、総人件費改革への対応として、平成22年度までの人員削減計画を策定し、適正に実施するとともに、削減を要する人件費の額を人件費全体から留保する方策を実施している。</p> <p>総人件費抑制方針に沿い、常勤職員の人件費について、平成18年度以降の5年間に5%以上の削減に着手に取り組むほか、再雇用制度の導入や非常勤職員の人件費抑制も視野に入れた財務目標値を設定している。</p> <p>平成19年度から平成22年度までの4年間で人件費を4%削減するのに要する教職員のポスト(90)を削減する。</p> <p>学長裁量枠の拡大</p> <p>節減計画の継続等</p> <p>平成16年度より中期目標期間における人件費の推計を実施し、毎年度の見直し結果により定年退職者不補充計画の検証を行っている。</p> <p>シミュレーションを行い、人件費が20年度実績をこえない範囲で教員の欠員補充を行っている。</p> <p>総人件費改革による対象人件費を加味した予算額のシミュレーションを行っている。</p> <p>平成17年度の総数を基準として非常勤講師人件費を半分に減らすなどして人件費の割合を予算総額の58%に落とす。</p> <p>中長期の人件費シミュレーションを行い、対応を検討。</p> <p>・承継教職員枠に対する退職者の補充繰り延べ、または不補充 ・任期制教員枠の拡大</p> <p>各種会議において、次期総人件費改革を見据えた実行計画、今後の推移について協議し適正な人員管理を行うための人事計画について検討を行った。</p>
<p><b>問8(2)目的積立金制度に利点を感じない理由(記述)</b></p> <p>該当無し</p> <p>中期計画期間内での繰越が可能であっても、次期中期計画期間への繰越が不可であれば利点とは言えないため承認があまりにも遅い</p>
<p><b>問9(4.1)授業料水準の予定の理由・学部(記述)</b></p> <p>文科省の費用省令を見据えて(広範な国民の進学機会の確保)</p> <p>今後の運営費交付金の推移による</p> <p>判断不能</p> <p>国が定める標準額の改定内容を見て判断したい</p> <p>国立大学等の授業料その他の費用に関する省令第10条に「特別の事情があるときは」と限定されている。</p> <p>他大学の状況等調査の上、今後検討する予定である。</p> <p>授業料標準額の改定時期に併せて検討予定</p> <p>国立大学の使命や近年の経済情勢により、値上げする状況にない</p> <p>現在の授業料が適正と考えているため</p> <p>教育の機会均等</p> <p>18歳人口が減少する中で、志願者を確保していくためには値上げはできない。また、運営費交付金を確保していくためには値下げはできない。</p> <p>今後の社会情勢等を踏まえ検討していく必要がある</p> <p>現行以上の負担を学生、保護者に負わせないため</p> <p>大学財政状況及び景気状況を考慮</p> <p>授業料標準額に合わせる予定</p> <p>国立大学等の授業料その他の費用に関する省令の定める標準額の改定如何による</p> <p>文部科学省が定める授業料標準額に準拠しているため</p> <p>現在でも高すぎる水準にある</p> <p>国立大学の授業料はなるべく低額にすべきと考えるが、財政状況を考えると据え置きをせざるを得ない</p> <p>大学の収入確保や昨今の経済情勢により、値下げも値上げも困難。</p> <p>文科省の動向を踏まえて対応</p> <p>検討中</p> <p>本学の財務状況及び社会情勢、他大学の状況を勘案のうえ判断したい。</p> <p>値下げ、値上げのいずれもメリットはない</p> <p>標準額と異なる額に設定する明確な理由がない。</p> <p>標準額の動向を見守る</p> <p>第一期中期計画期間中は据え置く。今後については経済状況の中で受験生の動向や第二次運営費交付金のあり方を見据えた上で検討する。</p> <p>第二中期の標準額が不明なため</p> <p>社会情勢を考慮</p> <p>授業料標準額の改正の動向を勘案し検討を行う。</p> <p>特に変更する環境には至っていない</p> <p>収支や競争力等、多面的な検討が必要なため</p> <p>標準額に基づく授業料を設定しているため</p> <p>社会通念上の説明が難しいため</p> <p>本学では基本的に授業料の標準額を授業料としている。</p> <p>今後国立大学標準授業料の改定があれば検討する</p> <p>国の設定した授業料等を前提としているため。</p> <p>H22年度以降の運営費交付金配分ルールが示されていないため</p> <p>妥当な水準の判断が困難</p> <p>近年の社会情勢・各種経済指標の推移から、値上げ改定をすべき理由が明確でなく、経済的な理由に左右されない教育の機会均等の確保が困難になるため。</p> <p>国の定める標準額を適用</p>

授業料標準額を踏まえ検討することとしている。
値上げ・値下げする要素がない
全国国立大学法人の動向を見極める
変更する特段の理由が無い
機会均等の実現など国立大学の使命
なし
社会に対して果たすべき役割と社会のニーズ等を総合的に勘案し、現状どおりの据え置きとしているところ。
文科省の定めた標準額と同額に設定する予定
国の標準額改定の見通しが不明なため
外部資金の確保、支出の削減等、対応している。
第二期中期目標期間における運営費交付金の配分方法を勘案し検討する。
収入の確保と学氏絵の経済的負担とのバランスから
文科省の標準額に基づき学内での議論等を踏まえて決定するため。
該当なし
<b>問9(4.2)授業料水準の予定の理由・大学院(記述)</b>
文科省の費用省令を見据えて(広範な国民の進学機会の確保)
今後の運営費交付金の推移による
判読不能
国が定める標準額の改定内容を見て判断したい
国立大学等の授業料その他の費用に関する省令第10条に「特別の事情があるときは」と限定されている。
他大学の状況等調査の上、今後検討する予定である。
授業料標準額の改定時期に併せて検討予定
国立大学の使命や近年の経済情勢により、値上げする状況にない
現在の授業料が適正と考えているため
教育の機会均等
18歳人口が減少する中で、志願者を確保していくためには値上げはできない。また、運営費交付金を確保していくためには値下げはできない。
今後の社会情勢等を踏まえ検討していく必要がある
大学院未設置
大学財政状況及び景気状況を考慮
授業料標準額に合わせる予定
国立大学等の授業料その他の費用に関する省令の定める標準額の改定如何による
文部科学省が定める授業料標準額に準拠しているため
現在でも高すぎる水準にある
国立大学の授業料はなるべく低額にすべきと考えるが、財政状況を考えると据え置きをせざるを得ない
大学の収入確保や昨今の経済情勢により、値下げも値上げも困難。
文科省の動向を踏まえて対応
検討中
本学の財務状況及び社会情勢、他大学の状況を勘案のうえ判断したい。
値下げ、値上げのいずれもメリットはない
標準額と異なる額に設定する明確な理由がない。
標準額の動向を見守る
第一期中期計画期間中は据え置く。今後については経済状況の中で受験生の動向や第二次運営費交付金のあり方を見据えた上で検討する。
第二中期の標準額が不明なため
授業料標準額の改正の動向を勘案し検討を行う。
特に変更する環境には至っていない
収支や競争力等、多面的な検討が必要なため
標準額に基づく授業料を設定しているため
社会通念上の説明が難しいため
本学では基本的に授業料の標準額を授業料としている。
今後国立大学標準授業料の改定があれば検討する
国の設定した授業料等を前提としているため。
H22年度以降の運営費交付金配分ルールが示されていないため
妥当な水準の判断が困難
近年の社会情勢・各種経済指標の推移から、値上げ改定をすべき理由が明確でなく、経済的な理由に左右されない教育の機会均等の確保が困難になるため。
国の定める標準額を適用
授業料標準額を踏まえ検討することとしている。
値上げ・値下げする要素がない
全国国立大学法人の動向を見極める
変更する特段の理由が無い
機会均等の実現など国立大学の使命
なし
社会に対して果たすべき役割と社会のニーズ等を総合的に勘案し、現状どおりの据え置きとしているところ。
文科省の定めた標準額と同額に設定する予定
国の標準額改定の見通しが不明なため
外部資金の確保、支出の削減等、対応している。
第二期中期目標期間における運営費交付金の配分方法を勘案し検討する。
収入の確保と学氏絵の経済的負担とのバランスから
文科省の標準額に基づき学内での議論等を踏まえて決定するため。
むしろ優秀な学生に対する免除を検討
効率化係数▲1%の影響により、据え置かざるを得ない

文部科学省が設定した標準額から変更する予定にない。
<b>問10(5)授業料減免制度・独自奨学金制度の財源と配分方法(記述)</b>
財源:重点配分経費、配分方法:担当総長室において審議・決定
・授業料減免制—財源…運営費交付金、配分方法…授業料収入予定額5.8%の範囲で免除を行う・独自奨学金制度—財源…寄附金、配分方法…現職教員の大学院生を含めた学生を対象に配分
寄附金・国の減免制度の適用(反免中心)。
同窓会からの寄附金
・一般財源(運営費交付金対象収入)と寄附金の2種類・支出予算を大学教育センターへ配分している
自己収入
外部資金の拠出金 大学院博士後期課程に入学する社会人入学者(企業派遣入学者を除く。)の入学金を全学免除、前期課程の成績上位者の授業料を半額免除、後期課程の日本人学生の授業料を半額免除、私費外国人留学生の授業料を全学免除
・〇〇大学生生活支援奨学金貸与制度…寄附金(〇〇大学後援会)・〇〇大学特別研究助成制度…寄附金(活性化経費)・〇〇大学私費外国人留学生特別研究助成制度…寄附金(活性化経費)
・授業料減免枠を自己収入の中で拡充している。・学務部を「がんちゃん奨学金」の窓口として受付、後援会から奨学金を貸与している。
寄附金を含む外部資金+運営費交付金(従来の枠どり) 運営費交付金は従来の経済基準重視、その他のものはやや学力重視
学長裁量経費、寄附金
財源→奨学寄附金 配分方法→①〇〇優秀育成プロジェクト〇〇大学山澤進奨学金(月額5万円の給付)②〇〇大学学生支援基金奨学金(5万円単位の30万円を上限とした貸与)③〇〇大学 Yu Do Best 奨学金(月額3万円の給付)
授業料の5.8%、減免対象者全員に半額免除し、その上で残金を全学免除、4分の3免除に配分している。
奨学寄附金 1年間10名 1人30万円給付
授業料減免制度・財源 運営費交付金 授業料収入の5.8%で実施
運営費交付金
・授業料減免制度:自己収入・奨学金制度:自己収入・寄附金
授業料減免については、運営費交付金及び大学自己収入
授業料減免制度—運営費交付金・独自奨学金—寄附金
・財源:運営費交付金、余裕金運用益・配分方法:経済的理由・学業優秀(授業料減免制度)、学業優秀(独自奨学金制度)
・運営費交付金、寄附金、資金運用益など・授業料減免は収入源となるため、調達の効率化を図り、節約に努めている
【授業料減免制度】:財源:運営費交付金・配分方法:免除申請者からの申請に基づき減免【独自奨学金制度】:財源:寄附金・配分方法:希望者からの申請書に基づき委員会等で審議し交付
・奨学金制度→寄附金・授業料減免制度→運営費交付金
・寄附金及び大学の目的積立金・配分方法は厳正な書類審査及び面接審査によって、配分者を決定している。
①奨励奨学金:寄附金②授業料減免:運営費③再チャレンジ支援:特別教育研究経費 配分方法:所轄部署を経由し、学長に対し申請した者に対し、学生生活委員会の議を経て、学長が給付の決定を行う。
・授業料減免制度(授業料収入予定額の一定割合金額の範囲内)・独自奨学金制度(個人または団体等から本学へ寄付された募金等を基にしている)・配分方法(学部等での審議を経て、大学全体の学生支援室会議で決定している)
奨学寄附金
授業料減免制度:財源 運営費交付金 配分方法 免除実費額を当該セグメントへ振替 独自奨学金制度:財源 資金運用益 配分方法 全学経費に計上
・大学基金(寄附金)、同窓会組織からの寄附・前者は基金運営委員会の決定より、後者は全学配分
①財源:(工学研究院)寄附金オーバーヘッド、(環境情報研究院)運営費交付金②配分方法:(工学研究院)別紙1参照(環境情報研究院)選者による(授業料免除を受けられなかった者に配分)
・授業料減免制度—運営費交付金を財源・成績優秀者奨学金—運用収益、各学部各学年で3名ずつ(新入生20万円、その他10万円支給)・修学支援貸与金—寄附金及びその果実、一時金を無利子で貸与・実務法学研究科奨学金—寄附金及びその果実
・授業料減免制度(VOS 特待生制度) 財源:運営費交付金、配分方法:別紙「国立大学法人〇〇大学 VOS 特待生に係る入学料及び授業料の取扱いに関する規程」等参照・独自奨学金制度(30周年記念奨学金制度) 財源:〇〇大学開学30周年記念事業寄附金、配分方法:別紙「国立大学法人〇〇大学30周年記念奨学金要項」参照
授業料減免措置は、授業料収入の一部を免除枠として、授業料の免除を実施している。
〇〇大学基金の創設を予定している
授業料免除は運営費交付金である。また、独自の奨学金については寄附金を財源としている。
大学収入及び寄附金
教育研究支援基金(企業・大学 OB からの寄附金)、布能基金(寄附金)、外国人留学生支援基金(教職員からの寄附金)、〇〇県医師修学資金制度
1.授業料免除 授業料免除制度の財源は、授業料収入(予定額の5.8%)及び再チャレンジ支援経費である。また、配分方法は、授業料及び入学料免除等に関する選考基準実施要領を定め、家計困窮度に応じて、全学免除または半額免除を行っている。2.奨学金(国際・研究支援課) 財源は、大学活性化経費(自己収入)で、〇〇大学リサーチ・フェロー奨学金規程に基づき、医学系研究科の博士課程・博士後期課程、工学研究科の博士後期課程、連合獣医学研究科の博士課程、連合農学研究科の博士課程及び連合創薬医療情報研究科の博士課程を対象として、給付を行っている。3.奨学金(医学部、医学系研究科) 医学系研究科における大学独自の奨学金の財源は奨学寄附金で、〇〇大学大学院医学系研究科・医学部学術振興基金運用規定及び同運用細則に基づき、〇〇大学医学部医学科・研究者育成スカラシップとして、将来基礎医学研究者を目指す学生や研修医に給付するとこととしている。また、これとは別に、〇〇大学大学院医学系研究科〇〇学選考・博士課程学生(基礎医学系)奨学金を設定し、基礎医学系分野に入学した学生の入学料、授業料相当額を給付している。ただし、両方の受給は認めていない。4.奨学金(留学生課) 財源は寄附金(国際交流促進のための奨学寄附金) 〇私費外国人留学生を対象とした奨学金・私費外国人留学生学資援助金:奨学金月額3万円、期間1年間、人数5人・国際調和クラブ外国人留学生奨学金:奨学金月額8万円(20年度実績月額5万円)、期間1年間、人数7人、(奨学生対象者は、理系大学院生)・交換留学推進制度(受入)奨学金:奨学金月額3万円、期間半年、人数4人、(奨学生対象者は短期交換留学生) 〇日本人学生の留学希望者を対象とした奨学金・短期留学(派遣)奨学金:奨学金月額4又は5万円、期間1年間、人数3人
・奨学金の財源 寄附金・配分方法…学業成績、経済的理由 20万~30万
授業料減免制度は運営費交付金、独自奨学金制度は、学術振興基金(寄附金)を財源とし、学内規程等に基づき、免除または給付を行う。
授業料免除は自己収入を財源にしており、基準に添って全学免除または半額免除としている。交流協定大学からの学生受け入れ事業及び交流協定大学への留学希望学生に対する留学支援事業は、国立大学〇〇教育大学教育研究基金を財源としている。交流協定大学からの学生受け入れ事業については、1件100万円で年間2件まで給付し、交流協定大学への留学希望学生に対する留学支援事業については、1件60万円(月額5万円)で年間2件まで給付している。
財源は大学基金、配分方法は検討中

第五部 資料

<p>・運営費交付金及び寄付金 ・各制度毎に選考委員会において審議し、学長が決定</p> <p>授業料、運営費交付金</p> <p>授業料</p> <p>財源は授業料総収入の5.8%、又〇〇大学特別枠として3,000万円再チャレンジ支援経費として6,000万円(いずれも年間数)拠出。</p> <p>・21世紀 KIT 特待生制度(授業料減免)―(財源)学生納付金―(配分方法)授業料年額免除 ・KIT 基金奨学生制度―(財源)本学基金―(配分方法)博士後期課程1回生対象者1人当たり100万円支給</p> <p>・授業料減免制度…運営費交付金→配分方法:免除(別添資料のとおり) ・独自奨学金制度…奨学寄附金(〇〇大学教養教育奨学金 ・接合科学研究所奨学金 ・医学部学友会 ・中田奨学金)→配分方法支給(別添資料のとおり)</p> <p>・授業料減免:運営費交付金、全額免除、半額免除の2種類 ・独自奨学金:留学生後援会、月々3万円を6ヶ月間</p> <p>・財源は〇〇大学基金を利用している。 ・配分方法については、毎年書類選考及び面接により配分人数、金額を決定している。</p> <p>〇〇教育大学後援会(月額1万円、12名)</p> <p>授業料減免については授業料収入、入学料減免については入学料収入、独自奨学金については卒業生からの寄附金を財源としている。配分については大学全体で選考等を行っている。</p> <p>・財源…寄附金他 ・配分方法…経済的理由により修学が困難な学生で、日本学生支援気候等からの支援を受けられない者に対し、無利子貸与制とし、10万円、20万円、30万円より申請者が選択する。</p> <p>奨学寄附金、外部奨学団体等との連携による、など</p> <p>・財源:雑収入 ・配分方法:学長裁量経費</p> <p>全学共通経費、間接経費</p> <p>・寄付金による独自の奨学金制度を展開。 ・奨学金として月額10万円を給付。</p> <p>①運営費交付金による特別待遇学生制度②学内外からの寄附による奨学金制度</p> <p>・授業料減免制度 財源:授業料収入 配分方法:授業料収入予定額の5.8%の範囲内で基準適格者に採用する。 ・独自奨学金制度 財源:寄附金 配分方法:それぞれの奨学金の給付額に応じ配分している。</p> <p>授業料収入予定額の5.8%に相当する額(そのうち0.5%以内を特待生の授業料免除に充当する。)</p> <p>・授業料減免制度…運営費交付金 ・独自奨学金制度…〇〇大学校友会</p> <p>奨学金制度について①財源は寄附金 ②配分方法については、池知奨学金…申請希望者の中から奨学生を選考会の議に基づき、農学部長を経て学長が認定し、月額5千円を10ヶ月間支給 ・岡豊奨学会奨学金…申請希望者の中から選考会の議を経て、医学部長が認定し、1ヶ月4万円を上限として、1年間支給。</p> <p>文部科学省の実質学生数に対して許容している授業料収入額を上まわった分を授業料減免制度に充当しているため、特に財源としてはない。</p> <p>【授業料減免】財源:運営費交付金、配分方法:学力基準を満たした者のうち、家計困窮度の高い者から予算の範囲内で減免している。【独自奨学金】財源:自己収入、寄附金、同窓会経費、配分方法:15の奨学金制度があり、概ね、学業優秀かつ経済的困窮度の高い学生に選考により支給している。</p> <p>授業料減免制度については運営費交付金、独自奨学金制度については、寄付金を財源としている。</p> <p>・〇〇大学院戦略的国際人材育成プログラム 財源:自己収入 配分方法:工学系研究科博士後期課程に設けられる戦略的国際人材育成プログラムに在籍する私費外国人留学生、1年目は7万円/月、2~3年目は4万円/月 ・〇〇大学奨学金 財源:寄附金 配分方法:大学院に在籍する私費留学生 2万/月 ・木下記念和香奨学金 財源:自己収入 配分方法:大学院に在籍する女性の私費留学生 2万/月 ・〇〇大学医学部学術国際交流基金による私費外国人留学生学費等助成 財源:自己収入 配分方法:医学部に在学または受け入れ予定の私費外国人留学生のうち、(1)学業及び人物ともに優れた者で、留学生活上経済的援助が必要と認められる者、(2)私費外国人留学生のうち、他の公的機関または民間団体から月額3万円以上の学費等助成を受けていない者、(3)国費外国人留学生の配偶者でない者、3万円/月</p> <p>・自己収入(運営費交付金) ・正規学生が支払う授業料のうち5.8% ・篤志家からの寄付</p> <p>授業料減免…運営費交付金、独自奨学金…自己収入(法曹養成関係)</p> <p>・授業料減免制度(財源)授業料収入の減 ・独自奨学金制度(財源)寄附金</p> <p>授業料減免制度の財源は運営費交付金で、全額免除・半額免除の人数割合が1:1となるように配分している。また、独自奨学金制度の財源は奨学寄附金運用金の果実で、資金の範囲内で学部学生35名、大学院学生10名に給付している。</p> <p>財団法人による事業。当該法人ないでの審査を経て配分</p> <p>・〇〇大学学生援護会:教職員等からの寄附金 授業料免除不許可者のうち、成績・家計とも基準内でかつ奨学金受給者(申請者を含む)に対し、15,000円を支給。 ・〇〇大学後援財団(学生・大学院生への奨学事業):財団への寄附金を財源とする。選考委員会を開催し、配分。</p> <p>財源は、運営費交付金。奨学生の決定は、奨学金委員会及び博士課程委員会の審議を経て学長が決定する。</p> <p>運営費交付金の予算の範囲内で、経済的困窮度の高い順に授業料を減免する他に、自己収入を財源として、特に優秀と認められる学生に対しても、授業料を減免。また、寄附金や自己収入を財源として、特に優秀と認められる学生に対して奨学金を給付。</p>
<p><b>問11(9)その他の学生への経済的支援策(記述)</b></p> <p>北洋銀行と教育ローンを提携している。(詳細は別紙パンフレットの通り)</p> <p>・地元メインバンクよりの銀行ローンで、保証金及び在学中の金利を大学が負担。 ・卒業直前で、授業料が親の事情等で支払い不能となった場合の補助。</p> <p>判読不能</p> <p>提携ローン(銀行、クレジット会社)</p> <p>授業料・入学料免除制度のほか、〇〇大学生生活支援奨学金貸与制度 ・〇〇大学私費留学生(正規生)緊急特別教育助成金制度により支援を行っている。</p> <p>本学では、岩手大学後援会と提携して、学生への経済的支援を目的とした「がんちゃん奨学金」貸与制度を実施(上限10万円、無利子)</p> <p>〇〇銀行教育ローン:提携による特別金利を設定</p> <p>地方銀行による奨学ローン(〇〇銀行・荘内銀行)がある。</p> <p>地元銀行と提携して教育ローンを設けている。</p> <p>提携教育ローン制度(学部・大学院) (株)常陽銀行、(株)三菱〇〇UFJ銀行、水戸信用金庫</p> <p>〇〇りそな銀行提携教育ローン</p> <p>看護学部学生に対して、本学医学部附属病院に勤務すること条件に支給する奨学金</p> <p>提携銀行ローンについて、検討を進めていく予定。</p> <p>平成21年度から教職特待生制度を設けて、入学料、授業料の全免のみならず、寄宿舎料免除、奨学金貸等で全面的に支援する</p> <p>* 該当ないため、回答なし</p> <p>入学料・授業料の納入猶予制度</p> <p>特になし</p>

特になし
有償ボランティア制度(駐輪場整理)、大学院学術研究奨励金制度
・留学生に対する講演会を学部単位で組織し支援している・成績ユウシュウ学生に対する授業料減免の対応
〇〇大学リサーチ・フェロー奨学金(給付)制度があるが、ローンなどの施策はない。
昨今の厳しい経済状況を考慮し、困窮な事態に至った学生への経済支援の情報を大学 HP に新たに載せた(ただし、本学の入学料・授業料免除制度の活用として)
授業料免除、不許可対象の学費相当額無利子貸与制度(在学中に要返還)
(〇〇大学授業料奨学融資制度)別途資料送付
・やまぎん提携学資ローン・〇〇大学経済学部英語圏留学助成金・経済学部派遣留学生奨励金・〇〇大学医学部保健学科育英奨学金
本学独自の奨学金制度を設けている。(財源は寄附金等)
研修休業制度を利用して入学する現職教員に対し、授業料免除を行っている。
大学院特別コース留学生支援(授業料不徴収)
なし
なし
特になし
授業料免除のほか、特に大学院学生に対し、TA・RA 経費や内部・外部資金の活用による雇用を通して経済的支援を行なっている。
経済状況を踏まえ私費留学生に対する貸付制度
「〇〇大学入学料・授業料奨学融資制度」として、在学中の利子を大学が負担する制度を設けている。
特になし
本学独自の奨学金制度の実施、TA、TR 制度を通じた支援
ティーチング・アシスタントやリサーチ・アシスタントを積極的に雇用するための予算を確保。
<b>問13法人化への自由回答(記述)</b>
・各種契約方法の見直し(一括契約、複数年契約等)により、光熱水費や調達コストを大幅に低減してきたが、財務事務の合理化も相当レベルまで達しており、効率化係数による運営費交付金削減が、管理部門の運営を圧迫している。・併せて、総人件費改革による人件費削減の影響も多大となっている。・このような状況の中で、膨大な施設・設備の老朽更新等に必要の基盤経費を確保することが重要な課題となっている。
・法人化が行政改革の一環として実施され、同時に財政改革も行われていることから、交付金1%削減が一体となったかの錯覚に陥っている。・一方、法人化となった為に経営の自由度が増加したことから評価が必要になり業務量が大幅に増加している。・予算を管理するという公務員の発想を打破しないと、国立大学はジリ貧になる。・予算の呪縛を離れて、純粋に法人化のメリットを活かす経営が必要。
判断不能
・効率化1%を増やさないで欲しい。できればやめて欲しい。・退職金制度にも大学の裁量の余地が欲しい。
・効率化係数・総人件費抑制の見直し・廃止をお願いしたい。本学では、財政改善のために、各種の努力を行ってきたところです。教員本来の職務である、教育の時間が減り、外部資金獲得等のための時間が増加しています。・教育のためのプログラム開発や FD が進んではいませんが、毎年1%削減は、多様化する教育に対応ができなくなり、学生の質の保障が危惧されます。
・学長を中心とした運営体制が徐々に浸透しつつある。・予算執行の自由度も高まり、効率的な運用も可能となってきている。
・運営交付金の削減額が増えるなど、法人を取り巻く制度的な環境が安定しなかったり、法人の行為能力の限界が不明確であったり、限界があることは、運営努力を求められながら、そう十分な發揮が難しい
・予算の自由裁量の拡大や目的積立金制度の活用等利点もあるが、運営費交付金の効率化係数1%減や総人件費5%減等による予算の減額や人員の削減を余儀なくされ、目標達成に向けての取り組みに支障をきたす部分が出てきている。教員養成分野においては、外部資金の獲得等もなかなか難しく、苦慮しているところである。・また、施設・設備が老朽化しており、自己努力による整備にも限界が見える。小規模大学等への積極的な支援の必要性を感じる。
法人化時の制度設計では良い面ばかり強調されていたが、その後年々、解釈や運用により国立大学法人にとって不利な状況が増加し、関係者間に不満が生じている。交付金に依存しており、国の厳しい財政事情の影響を受けるのは止むを得ない面もあるが、18才人口が減少する中、我が国の将来を見据えて、国立大学としてどうあるべきかや、高等教育への公財政支出のあり方等について、国として考えるべき時が来ていると感じている。
①運営費交付金の動向に不安を抱いている。これまでの大学経営が必ずしも万全でなく、充分改善の余地が現在でもあることは肌身に感じているが、現状でも△1%、じり貧一方の財政措置に明るい展望が見えず、志気に影響するのが怖い。目的積立金の第二期中期目標期間にくりこせないのも残念である。法人化当初のメリットとうたわれた改善点が、次々しぼんでゆくの気がする。②法人化直後、渡り切り金として措置された運営費交付金の中に、特別研究経費として、概算要求の枠組みが増えてきているのはいかかと思う。国の時代の概算要求システムの復活にならないように願いたい。基盤的な運営費交付金を(充分に)措置願ひ、自由な発想で大学運営ができるよう財政の計上をして欲しい。
各大学の外部資金獲得のための取組みの活発化や目的積立金の運用など、国立大学時代より、プラス評価できる面もあるが、毎年1%運営費交付金減額や総人件費1%削減は、とりわけ地方国立大学に大学存亡の課題を突きつけていると感じる。
1.独立した法人格を有している場合には、常時一定範囲の準備金を保有しておくことが必要。目的積立金がそのような役割を果たしているが、中期計画期間毎に実質的に精算される仕組みは変更する必要がある。2.非公務員型を選択し、労働条件を労使間で協議して定める方式となったが、国立大学法人として極めて公共性の高い法人であるため、実質的には国に準拠して対応が求められ、労務対策にご苦労されている法人が多いのではないかと感じる。
・法人化への移行に当たり、教員を含め職員全体の意識改革を行う期間が短かったため第一期期間中は、大学の経営あるいは運営面での改革に関する主体的取り組みが不十分であったと思われる。・法人化の際に度々指摘された「教育機関はサービス提供機関である」といった点は、公的資金によってその大半を賅っている国立大学法人の運営に対し、学生本位という視点を導入したものの、実際の現場においては、あるべき教育の姿を追求する意識の希薄さや、短期的な経済動向に左右される人材育成に傾斜し易い体質を生んでいるのではないかと危惧される。
法人化により運営費交付金制度となり、人件費、物件費の区分がなくなったにも拘わらず、総人件費改革により、人件費節減が求められていることに疑問を感じる
第一期移行前の準備期間がなかったことから、多くの課題が出てきた。第二期移行までにルールを決めておく必要がある。ただ、国の財政状態を見れば、法人化にならうがなるまいが国からの財政支援は減少したはず。法人化を理由に財政支援が減少したとしての評価は問題である。高等教育に対しての国の支援の在り方について、理解を求めるときと思う。
・法人化以前の慣習等により運営されているところが多く残り、まだまだ改革が必要と考える。・予算も削減の方向ばかりで、収益事業も規則があり、経営は難しい状況が続く。
・目的積立金については、次期中期計画期間への繰り越し可能にしていだきたい。・財産処分収入については、全額当該国立大学法人の収入としていだきたい。
法人化によって得られた裁量よりも、制約を受けることとなったことの影響が大きくなり、法人化によるメリットは少ないと感じて

<p>いる。</p> <p>・法人化に伴い、競争的資金への依存度が高まり、長期的な展望を描きにくくなった。・今後、引き続き競争的資金の確保に努めつつ、本学としては、安定的な財政基盤の確保、専門性の強化、大学院の役割の再検討を重要な課題とし、質の高い教育研究を実現する法人経営を進めていかなければならないと考えている。</p> <p>法人化によって活力の生まれている面もあるが、人件費抑制のために大幅な人員の削減をおこなっている関係から、逆に活力が失われていく面も少なくない。日本の教育レベルアップと国際的なリーダーシップの確立のために運営費交付金は大幅に増額されるべきである。また、法人化のメリットを生かすために、資金運用や資産活用に関する規制は極力外すべきである。そのリスクを回避するためには経営協議会等でのチェックが確実に機能するようにすれば良い。</p> <p>中期計画において当初計画した事業計画の実施を担保できるように、運営交付金を措置すべきである</p> <p>運営費交付金については、渡しきりで人件費・物件費の区別が無く、という謳い文句でスタートしたものの、教育費・研究費の区別についての教官(部局)の理解が、中々されなかったことと、剰余金について、その金額の取扱いについての方針が中々出せなかったり、次期中期計画には、どうなるのかと、常に、現場と財務省の見解に乖離があり、長期的な計画、執行の妨げになっている。</p> <p>運営費交付金および職員給与の減額に対して、組織の見直しと仕事の一部外注化で対応しているが、国家公務員から離れたことによる総務関係、人事関係の仕事の増加、例えば人事院や文部科学省が行っていた仕事への対応に苦慮している。競争的資金による収入増はあるが、これらの経費はその性格上組織の運営管理に使うには適していない。人件費の枠についてもう少し弾力的運営を認めて欲しい。</p> <p>・法人化により自由な部分が増え、その点はよかったが、財務的には毎年減っていく運営費交付金が気がかりである。・競争的資金は、かなり意味はあるが用途が限定されるので、基盤的資金の安定が望まれる。</p> <p>・国立大学法人化により、運営上の自由度が増しているのは良い事だが、競争的環境による地方小規模大学の疲弊と大学間格差の増大、評価のための計画遂行に追われ、教職員の業務負担が過大になっている。・第二期中期目標、中期計画に向けては、第一期中期目標、中期計画期間終了後に行う評価結果を、どのような形で運営費交付金に配分させるのかを早く明確にしてもらいたいところである。</p> <p>・各種競争的資金の拡大が図られてきたが、地方大学に不利であり、大学間格差の一層の増大を招いている。・社会貢献の増大等を通して、地域との連携が強まり、地方の活性化に果たす地方国立大学の役割が増大した。・教職員、特に教員の意識は法人化前と同様であり、部局中心からの脱却等の意識改革をはかっていく必要がある。・運営交付金のこれ以上の削減は中止すべきである。</p> <p>・第一期中期計画期間も残すところ後わずかとなったが、現在、運営費交付金の効率化係数や病院の経営改善係数の影響、少子化等による学生納付金収入の減少などにより、国立大学法人の財政状況は非常に厳しいものとなっている。この状況の中、本学においても〇〇大学基金の設立、既存事業の見直し、経費の節減等に努め、出来る限りの基盤的経費を確保しつつ、特別教育研究経費、科学研究費補助金を含めた競争的資金の獲得を推進しているところである。国立大学の使命を全うするためにも、財政基盤の確保は最重要課題であり、第二期中期目標・計画期間における、運営費交付金算定ルール等の見直し改善を期待するものである。</p> <p>結局のところ、先細る交付金の下、法人化で得た自由度はほとんど活かせずにいる。あらゆる予算の面で「自助努力」が求められており、思い切った、大胆なプロジェクトの遂行はかなり困難である。財務省の赤字減らしに法人化がうまく使われている思いが拭えない。</p> <p>・自主性、自立性が低い—経済的拘束 ・運営費交付金をこれ以上減額しない(効率化係数の廃止) ・人件費削減もこれ以上は望めない(総人件費改革による規制廃止) ・施設・設備費の大幅増額を ・評価を公正性・透明性をもって実施 ・努力したものが報われるシステムに</p> <p>・第一期中期計画策定段階では法人化像が充分見えず、また情報が錯綜する中で中期計画も網羅的になり、実施に際し苦慮することとなった。(特に数値目標事項) ・法人化後に人件費の削減が示され、教育研究に支障のない対応をどのようにするかで苦慮した。ポイント制導入で対応しているが、見直しを含めた検討が必要と考えている。 ・病院経営を考えると、大学病院の使命とは何かを問うことになる。大学病院経営は、国の医療政策に影響されることが多く、法人独自での対応には限界がある。国の医療政策の中での位置づけを明確にすべきである。</p> <p>・効率化係数という予算削減方式は、大学の活動に大きな枠をはめたと考えています。さらに、この時点になっても第二期にどうなるのかの見通しも明らかにされていないのは、大いに疑問です。 ・法人化は、自由度を増したとは考えられません。第一期を総括して、制度設計全体の見直しが必要と考えます。</p> <p>・目的積立金を第二期中期目標・中期計画期間に繰越せるようなしくみにすべき。 ・目的積立金は、ある程度積立て、まどまったら、後に残る様な物(施設含む)につき込むことを考えている。 ・その様な観点からも繰越せる制度にすべき。</p> <p>経営努力した成果が、目的積立金となることによって、大学内の施設整備の充実を図ることができた。法人化することにより、無駄な経費の使用がなくなった。第二期中期計画期間においても同様の措置が望まれる。</p> <p>①運営費交付金が効率化係数により削減される仕組みは、一方で競争的資金の比重を増すこととなり、大学間格差に拍車をかけている。②大学評価のシステム自体は、教職員の業務の自覚化、客観化からみて意義がある。その一方で、本学のような教員養成を主とする大学の役割や機能も、大規模総合大学と同一の視点や基準で扱われる点について、改善の方途を期待したい。③剰余金の扱いについては、第二期も、第一期同様に各大学の儉約と合理的運用の成果として目的積立金のシステムでいかされるようお願いしたい</p> <p>大学再編の波の中で大学の独自性を出すために工学系単科大学である長所、そして地の利を活かして、大学を挙げて外部資金の獲得に力を傾注している。今後は、教育支援の強化、研究環境の整備等に努めることとしたいが、政府においても人件費や財務の分野において更に自由化を推進して欲しい。</p> <p>法人制度、交付金制度が、当初想定されていたものより裁量・自由度が小さく、運用上も次第に制約を強める方向に動いていると感じられる。折角の法人化のメリットが発揮されていない。</p> <p>国立大学法人というポジションは中途半端である。民営化するか？公立化するか？国の機関とするのかははっきりすべし</p> <p>法人移行時には想定していなかった交付金総額抑制や総人件費削減等もあり、今後の大学側が長期的な見直しをもって対応できるよう、国立大学法人に対する制度を示して欲しい。</p> <p>(1)国立大学法人化後、5年が経過しようとしていますが、法人化したことで日頃感じていることは、国立大学時代にはほとんど考えられなかった経営の効率化や大学評価を意識した財務戦略の策定といったことが常に求められるようになり、教職員の意識が変化し、徐々にこの考え方が浸透し始めているということです。(2)しかし、その一方で効率化や短期的な成果を追求することに重点が置かれ過ぎて、中長期的な取り組みとして行われるべき、教育、研究、社会貢献活動と言った大学本来のミッションが十分果たせなくなるのが危惧されます。特に教育活動は、中期目標・中期計画期間の6年間で目に見える成果が直ちに上がるものではないと思っております。(3)また、法人化により大学の自立が強く求められているにも関わらず、様々な制度上の問題や制約により、実現には至っておりません。例えば、現行制度は資産の減価償却に対する積立金が認められておらず、自助努力による財源確保に限界があるため、施設、設備の計画的な整備が図れないのが現状であり、新たな制度が構築されることを望みます。(4)なお、現在は毎年度の効率化係数や病院の経営改善係数は一律に課されておりますが、次期中期目標・中期計画期間に向けて、大学の特殊性や社会情勢によって一定の配慮が行われるような、メリハリのあるものに制度設計が変更されるべきであると考えます。</p> <p>・国立大学法人は中期目標・中期計画を策定し、その期間に目標を達成する組織であるにもかかわらず、毎年度の剰余金の経営努力認定では短期的視点で評価するという手続きが課されている。さらに、平成21年度の財務省内示においては、「経営努力認定の運用については、他の独立行政法人等と大きく乖離している現状を踏まえ、第2期中期計画期間開始時までに見直しを行うこと。」との意見が付されるにいたっては、国立大学法人の基本理念が歪曲されている嫌疑があり、国立大学法人</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>化の趣旨の再認識を求めたい。・効率化係数<math>\Delta 1\%</math>が、財務状況が異なるすべての国立大学法人に一律にかかっていることについて、不合理である。</p> <p>確かに、予算の執行等は、大学の実態に合わせて合理的に実施することが可能となり、メリットはあったと感じているが、交付金の効率化係数や評価に基づいた配分など、大きな課題があり、先行は不安である。</p> <p>・国立大学附属病院は、地域で活躍する医師の養成や、新しい治療の開発などの臨床医学研究、重症患者の治療や先端医療、災害時などの地域拠点病院として、使命を果たしてきているが、法人化の際には想定されなかった診療報酬の大幅なマイナス改定等の外的な要因により厳しい経営を迫られている。・併せて、新臨床研修制度や新看護体制の導入をきっかけとした医師、看護師等の診療に必要な人材の確保に苦慮しており、医師・看護師の確保等に必要な措置を講じなければならない。・また、附属病院が地域の医療機関と有機的な連携をしながら、例えば、研修医や専門医の地域循環型の研修システムを整備していかなければ、地域医療体制の崩壊に繋がり、地域社会に対して多大な影響を与えることとなる。・高度先進的医療を提供し、そのための臨床研究などに必要な措置を講じることが、安心・安全な医療の提供を実現し、国民の社会生活に対する期待に応えることに繋がる。・したがって、今後も附属病院に課せられた使命を果たし続けていくためには、経営基盤の安定化が不可欠であり、これに対する国からの安定的な財政支援をお願いしたい。</p> <p>大学の自主性は増したが、予算面、人件費面等での制約の下、人件費割合が高くなる小規模大学においては、教育研究への影響が懸念される。学長が教学及び経営の全般の責任を担う制度には無理があるように思う。</p> <p>・第二期中期計画期間の運営費交付金算定ルールの考え方を早期に示して欲しい。・目的積立金の繰越を弾力的に運用できるようにして欲しい。・総人件費改革も含め、教育予算を一律に削減して、将来の日本はあるのか。</p> <p>法人化した結果、大学がどのように変化したか、大学外によく周知されていない恐れがあります。現に、このアンケートは、財務担当理事だけの知識、情報だけで作成することは、不可能であり、研究担当、教育担当の協力が必要です。(業務のタテ割りが進み、学長以外全体を把握できないという状況だけは、避けるように努力したいと思います)</p> <p>・国立大学の設置目的は、大学の教育研究に対する国民の要請にこたえらるとともに、我が国の高等教育及び学術研究の水準の向上と均衡ある発展を図るためとされているが、「経済財政運営と構造改革に関する基本方針2006」により、国立大学運営費交付金は対前年度比<math>\Delta 1\%</math>(年率)にされている。・効率化減対応を進める中で、運営費交付金が、競争的な財源支援に片寄る危惧を覚える。・また、多様な自己収入の確保の必要性を痛感している。</p> <p>・制度が変わって意識が後追いついているが、それにしても意識改革のスピードが遅い。・自由度は増したが、本省によるコントロールは以前のまま。</p> <p>法人化とは、大学の目標を明確に打ち出し、実施し、評価、改善が行なわれることで、一般的に解かりやすくなった。一方で評価づかれや、C(評価)、A(改善)を通してD(計画)に結びつくなが、C、Aが弱く感じます。自由度の面でも努力が反映されるようになった。今後はもっと「大学経営」の観点が重要となり、組織づくりに関しても「国」を引きづり、縦割りを止め、「経営部門」の組織は必須と考える。</p> <p>・運営費交付金の効率化減の影響が表れており、次期中期目標期間に向けて大きな不安材料となっている。・附属病院においては、診療報酬の確保に重点を置かざるを得ない側面があり、ややもすると、一般病院にはない国立大学附属病院本来の教育・研究に力が置かれなくなる傾向にある。国立大学附属病院の使命を再確認して、安定的な経営を支援する運営費交付金の措置が必要である。</p> <p>・第一期中期計画目標の達成状況については、順調に推移しているが、毎年度かかる効率化による1%経費削減は、大学運営のための基盤的経費に大きな影響を与え、教育研究を充実発展するために必要不可欠な、施設整備の老朽化に対応できていない。・さらに、次期中期計画期間には、病院再開発を予定しており、現行ルールでは、附属病院運営費交付金も措置されない状況である。・大学運営の基盤的経費の確保と施設整備経費のさらなる充実を希望する。</p> <p>研究に従事する時間が減少している</p> <p>自由であるべき法人化においても、なかなかそうはいかず国からの影響が強いと感じています。</p> <p>・旧帝大クラスの大学は基礎的運営費交付金の減少を特別教育研究経費や外部資金の増加で補えているが、その他の大学では収入減少が大きく両者の財政上の較差が広がったのでは。経営管理や戦略的手法で、自己収入増や経費節減を進める必要があるが、まだ十分な成果はあがっていない様に思われる。・会計制度が複雑すぎる。(発生主義・現金主義両方の会計処理・収入財源別の処理・減価償却の取扱い等)事務負担が大きく、又、出来上がった財務諸表もわかりにくい。法人の制度設計上、やむを得ない面もあるが、工夫の余地があると思われる。</p> <p>・法人間の体力差を感じる。・組織、制度、あるいは運用の見直しを行うにしても、大規模大学が有利である。・運営費交付金の効率化減や総人件費改革が一定期間以上続けば、いずれ、中・小規模大学の財政を逼迫することとなる。</p> <p>・従前の護送船団方式から競争的環境のもと、法人化による自主自立による大学運営への移行に伴う大きなメリットを感じつつも、一方、主たる財源を税に依拠することによる意識面をも含む中央の管理は旧態依然の感じは否めない。・厳しい経営環境の民間に比べれば、国立大学は依然めま湯との批判を受けるかもしれないが、一律の経費削減によるポディローは、いずれ回復不可能な大きなダメージに直結するものと思料。ひいては国力の衰退を招くのではないかと危惧する。・むしろ、国として責任を持つ分野と私学に委ねる分野との棲み分けを行い、とりわけ厳しい経営を強いられている私学を考慮し、選択と集中により国立大学の規模を全体的に縮小し、資源を有効活用する方向性を模索することが必要であると考えます。</p> <p>・競争的環境が一層拡大したこと。・大学が進むべき方向性をより明確にする必要があること</p> <p>21年度予算内の示メモ(財務省作成)に、目的積立金について見直しを行うとあるが、経営努力の結果としての増収あるいは無駄使いをしないことによる節約の成果が目的積立金の大きな要因であると思います。目的積立金が認められなければ、増収努力、節約をやる意欲の減退につながり、弾力的予算執行ができなくなります。この制度は是非とも死守すべきと考えます。法人化時の約束事でもあります。</p> <p>構造的要件から外部資金に多くを望めない大学にとって、経営基盤の脆弱化が今後さらに懸念される。</p> <p>教育・研究機関に競争原理を導入する場合、営利企業のそれとは明らかに異なることを政府や国民は理解して欲しい。努力・成果に基づく評価も重要ではあるが、「教育・研究の自由」の保持にも配慮した評価が肝要であろう。</p> <p>法人化により、多元的な外部資金の導入、予算執行や人員配置等における大学の裁量は拡充された。一方で、評価のために膨大な労力を費やすこととなっているが、教育研究評価においては、当該評価の理由が示されず、評価結果を大学の運営に反映できないなどの改善すべき課題が生じている。国立大学法人制度の下で、多元的、多様な大学が発展していくためには、財政支援や評価のあり方として、全大学一律ではなく、各大学の目的・機能に応じた措置がなされる柔軟な制度に改めていく必要があると考える。</p> <p>法人化は、一定の予算枠で自由裁量により事業等が展開できるメリットはあるが、抜本的に組織等を拡充することは困難なものになっている。無駄を省き、効率化を図ることに異論はないが、種々の節減策もいずれは限界にくるものと思われ、基盤的経費の安定した確保が必要と考える。</p> <p>問12で1に○を付けたように、競争的資金の拡充による教育・研究の活性化は現実的、短期的なものであり、中・長期的な教育・研究の活性化を図るための基盤的資金(施設費、設備費含む)の拡充も同時に必要である。</p>
<p><b>問18(1)科学研究費補助金の獲得に向けた取り組み(記述)</b></p> <p>学内説明会による申請書作成のアドバイスなど</p> <p>・学長・担当理事・部局長等による教員に対する科研費申請の要請 ・説明会の開催 ・事務局による申請書の不備等のチェック ・インセンティブ制度(申請・採択件数により研究費に反映)</p> <p>・学内説明会を実施した。・名誉教授等の有識者による研究計画調書の添削を実施した。・申請のない研究者に対して、学内研究費を削減する。</p> <p>外部資金獲得 WG を立ち上げ、全学の申請率50%を目標として掲げて積極的な申請を促している</p>

<p>研究国際課が説明会、申請書の作成指導を実施</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・学内説明会の実施 ・獲得金額の多寡により評価点を加減し予算の傾斜配分をしている。</li> <li>・研究推進戦略タスクフォースによる研究計画調書のピアレビュー ・文部科学省及び日本学術振興会より講師を招いてのセミナーの開催 ・地域連携・研究戦略室、学内委員会・タスクフォースによる獲得戦略の検討</li> </ul> <p>申請の基本方針を定め、各部署によるアカデミックチェック、アドバイザー制度、申請説明会の開催、教員へのインセンティブ配分等を行っている。</p> <p>研究資金戦略室を設置し、説明会の開催や研究計画調書作成の手引きを配布している。また申請書の書き方を助言するアドバイザー制度を実施。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・本学の教員を対象に科学研究費補助金の制度の説明、研究計画調書の作成例や応募に向けての心構えやノウハウについての説明会を実施している。 ・ヒアリング審査の対象となった応募課題について学内ヒアリング(予行演習)を実施している。</li> </ul> <p>文部科学省より講師を招いて説明会を開催した。また、事務による申請書の作成説明会を開催した。</p> <p>①説明会の開催 ②全学ポータルサイトへの掲載(相談窓口の開設) ③科研費を考える日設定 ④役員による申請書類のアドバイス</p> <p>科学研究費補助金計画書に関するアドバイザー制度及び科学研究費補助金に関する若手教員研究助成制度を導入している。</p> <p>事務局による申請書の不備チェック、部局長による教員への科研費申請要請、募集案内の配布及び HP 掲載、説明会の複数回開催、申請者への研究費配分(インセンティブ)科研費申請事前前相談制度、採択された申請書の閲覧、複写、電子申請、word 等操作方法の指導</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・科研費の採択数、採択率等への増加に向け、科学研究費補助金等の学内説明会において学長特別補佐及び科学研究費補助金審査委員会委員経験者等を説明者にして採択率向上への取り組みに努めている。 ・戦略部門の設置等【〇〇大学研究プロジェクト推進委員会】</li> </ul> <p>全学的には、申請・採択件数の控除を目指したシンポジウムを開催した。また、研究科ごとに、研究分野の特徴を踏まえ、実情に即した説明会等を開催している。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・公募にあたっての説明会の開催 ・不採択課題のうち評価の高かったものに対して、次期獲得へ向けて奨励費を配分</li> <li>・各学部ごとにプロジェクト委員を設け、獲得に取り組んでいる。 ・獲得実績のある教員から申請の留意点等について説明会を実施している。</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>・応募を行わなかった教員に対して、学内予備配分を減額し、若手研究者の研究萌芽の経費に配分。各キャンパス毎に応募説明会を開催・毎年、詳細な科学研究費補助金の公募関係資料を作成し、各教員の配布するとともに学内の公募説明会を各キャンパスで開催している。</li> </ul> <p>科研アドバイザー(名誉教授)等により、申請の際、必要な助言を行っている。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・科研費採択実績を持つ教員を中心に、研究計画調書の作成について説明会を実施。 ・科研費の公募において採択とならなかった申請課題のうち、特に優れた課題に対する支援 ・科研費の申請に先立ち、科研費審査委員経験者等による研究計画調書の事前確認支援</li> </ul> <p>公募情報を速やかに通知、事務チェック項目を明示する等して研究計画調書作成機関を確保。一部部局では、若手研究者に対する調書作成のサポートを実施。</p> <p>説明会を開催し、科研費の概要、計画調書の上手な書き方、電子申請方法等の説明会を行っている。また、提出前には作成された電子調書を事務的に3回のチェックを行い、事務的なミスが出ないように対応している。</p> <p>前年度申請課題のうち、不採択になったものの、更に研究を進めることにより次年度申請し採択となる可能性の見込める課題について資金支援をしている。副学長による申請書チェックも行っている。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・公募要領等説明会の開催・申請者の所属学系にインセンティブ経費を配分</li> </ul> <p>科研費採択実績をもつ教員による事前審査、不正防止や配分の仕組み等を含む科研費説明会の開催</p> <p>科研費申請書の作成を人的にサポートする制度を設けている。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・全教員を対象としたアンケートの実施(応募状況の把握等)や採択された研究計画調書の公開(若手研究者向けの支援)</li> </ul> <p>公募について学内に周知し、申請に係る説明会を実施している。</p> <p>科研費公募説明会、申請書作成セミナーの開催、申請・獲得実績にもとづく学内予算の傾斜配分</p> <p>学内教員により、事前に申請書のチェックアドバイスを行っている。若手新任教員を対象として、公募により外部資金獲得のための研究支援を行っている。</p> <p>学内説明会の実施、理事自らによる申請書類作成のためのアドバイス、マニュアルの作成</p> <p>全学的な取組みに関しては、申請等の説明会を年2回開催し、また、部局を単位として次のような取り組みを行っている。 ・申請書作成にあたってのアドバイザー制度・電子申請に係る PC 操作サポート・採択案件に掛かる申請書閲覧など</p> <p>数値目標を掲げた行動計画の策定、学内予算の傾斜配分アドバイザーによる申請書作成支援、惜敗した不採択者への資金配分制度導入</p> <p>学内において説明会を開催し、以前採択された前例を用いながら、申請に対する意識を促している。</p> <p>学内の教員に対し、科研費の公募説明会を開催し、積極的に申請してもらうよう促している。科研費に応募し、不採択になった教員に対し、次年度の申請につなげてもらうよう研究費の支援を行っている。</p> <p>不申請者に対し、ペナルティー制(研究経費の一部減額)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・申請書作成アドバイザー制度の設置、当該アドバイザーを対象とした説明会及び応募者を対象とした学内説明会の実施。 ・学長戦略経費として用意した予算の中から、科学研究費補助金を含む外部資金獲得に向けた学内競争的研究資金を重点的に配分。</li> </ul> <p>科研費獲得のための方策を盛り込んだ学内説明会を実施している。学部等ごとの申請状況を教育研究評議会で報告している。</p> <p>1.知財スタッフ(コーディネーター)による申請書作成支援 2.学内説明会の実施 3.産学官連携を推進する機構の立ち上げ 4.戦略的プロジェクトの実施</p> <p>説明会の開催、計画調書作成マニュアル等資料の充実、研究費(学部長裁量経費)の配分への反映など。</p> <p>外部資金戦略推進室の設置、プロジェクトディレクター(学内支援教員)制度による申請書作成支援業務</p> <p>本学オリジナルの研究種目ごとの計画調書作成の手引を HP に掲載し、説明会を申請分野に配慮して、部局ごとに実施。</p> <p>学内説明会を開催し、副学長から計画調書の作成に関する注意点等の応募申請のアドバイスをを行い、学内の応募申請の増加を図るとともに</p> <p>前年度不採択となった研究計画調書(希望者)について、学内の科研審査員経験者がコメント(アドバイス)を行っている。</p> <p>科学研究費補助金獲得に向け、勉強会及び説明会を実施</p> <p>平成20年度の取組みとして、科研費の獲得及び制度の理解を目的として、学内説明会を開催した。また、学内教員の内、採択実績の高い者等が相談員となり研究分野別に個別アドバイス会を実施した。</p> <p>学長直属の大学運営会議のもとに設けた研究戦略室を中心に、科研費獲得のための方策を検討し、現在までに次のような取り組みを実施している。(ア)科学研究費補助金説明会(年2回)(イ)科研費アドバイザーの設置(各系2名を配置)(ウ)科研費未申請者に対する基盤経費の配分減額措置</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・説明会開催(獲得方策、規則改正、申請関係) ・計画調書書き方アドバイザー制度の充実</li> </ul> <p>両学部(教育、経済)において説明会を開催、科研費を採択されている教員による採択のためのノウハウをアドバイスしてもら</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>っている。併せて、科研費申請マニュアルを配布している。</p> <p>教育等担当理事を委員長とした競争的資金対策委員会を中心に公募説明会の開催、教授会等において申請の周知等を実施</p> <p>獲得に向けての説明会の実施、申請にあたってのアドバイス、学内模擬ヒアリングの実施等。</p> <p>科研費を申請し採択されなかった研究計画に対し、科研費獲得支援経費を学内予算から措置、支援している。</p> <p>・科学研究費補助金に関する説明会 ・申請の事務支援の取組(過去に採択された申請書の閲覧、アドバイザー制度)</p> <p>初めて科学研究費補助金の申請を行う人を主な対象者とした説明会を各キャンパスにおいて行い、日本学術振興会学術システム研究センター主任研究員等による申請書作成のアドバイスや審査におけるポイント説明を行っている。</p> <p>申請率及び採択率の向上を目的とした説明会の開催</p> <p>・獲得に向けた方策のとりまとめ及び学内への周知 ・手引き書の作成、配布 ・アドバイザースタッフの配置</p> <p>大型科研については、教員及び事務職員による申請書作成支援を行っている。</p> <p>申請予定教員を対象としたヘルプデスク、アドバイザーによる支援制度を設け、申請及び採択件数の増加に向けた取り組みを実施</p> <p>採択審査結果で「A」評価を受けた教員に対し、「科学研究費補助金獲得推進費」を配分。積極的に応募するよう学長名で全教員に通知。応募しない教員からは教員からは応募しない理由書の提出を求めている。</p> <p>外部資金獲得者に対し、インセンティブ経費を付与。</p> <p>科研費に関する説明会を開催及び助言支援制度(採択された実績のある研究者が、申請者に助言を行う制度)を実施。不採択のうち評価の高かった課題については、次年度の採択に向けた研究費の支援をしている。その他、書面・メール・HP 掲載による応募情報の周知。</p> <p>科研費申請アドバイザー制度を導入、インセンティブの導入、ペナルティの導入</p> <p>申請書下書きの添削指導や申請意向調査の実施など科研費申請・獲得のための支援策を実施。</p> <p>1.他機関より講師を招いての講演会説明会の開催 2.学内での説明会・レクチャー 3.部局別に申請目標を設定 4.申請 Q&amp;A 冊子を作成配布 5.電子メールによる申請書チェック 6.間接経費の実績に応じて学内予算を配分</p> <p>・全学研究者対象に「計画調書の書き方講習会」等説明会を実施・若手研究者研究支援制度の創設</p> <p>教授会や説明会等にて申請を奨励すると共に、科学研究費等競争的資金対策検討委員会を設置した。</p> <p>特任教授による説明会を開催。科学研究費補助金アドバイザーを設け、希望者に申請調書にアドバイスを行った。「採択される科学研究費補助金申請書作成マニュアル」を作成し全教官に配布した。</p> <p>科研費獲得に向けて、研究企画センターを中心に説明会、アドバイザー制度等を実施している。</p> <p>1.応募書類の作成支援(ブラッシュアップ)を行っている。 2.各種研究助成の相談を受ける、研究コーディネーターを配置している。 3.応募・採択件数に基づき学内予算の一部をインセンティブとして配分している。</p> <p>・講師を招き説明会を開催。申請書作成手引の作成配布。申請・採択率に応じた予算の傾斜配分。 ・A 評価者へのインセンティブ経費の配分。</p> <p>採択実績や審査員経験のある教員による講演、事務担当者による研究計画書作成上のアドバイス等、全学説明会を開催</p> <p>申請に向けた学内説明会の実施、採用された申請書の閲覧、学内ヒアリングの実施など</p> <p>・申請書の事前査読制度を制定し実施。・申請書の記入例を作成し公表。・未申請者から理由書を提出させ、未申請理由を分析するとともに、教員への喚起を促す</p> <p>良好な判定を受けながら採択されなかった研究者にインセンティブを付与し、また、過去5年以内に科研費に採択された実績がない者の申請書について、内容等チェックの同意を得た上で、競争的資金対策室の室員を中心にチェックを行っている。</p> <p>申請・採択状況が優れた部局へインセンティブ経費を配分した。</p> <p>申請の義務付、名誉教授等による助言・相談体制</p> <p>・募集についての案内をホームページに掲載 ・募集についての案内をメール等で全教員に通知 ・科研費関係者(文部科学省等)による説明会の開催 ・学内の科研費審査委員経験者による説明会の開催 ・学長・部局長等による申請書の内容チェックと指導 ・事務局(研究・社会連携課)による、申請書の不備等のチェック ・学長・部局長等による教員に対する科研費申請の要請 ・インセンティブ制度(科研費申請者に研究費等の上乗せなど)の導入 ・各教員の科研費獲得状況についてのデータベースの作成と公開 ・不採択課題の中で第一段階審査が「A」であった課題について、次年度採択に向けた研究活動の支援を行っている。 ・外部委託による申請書のチェック</p> <p>相談教員の設置、採択者にインセンティブを付与するとともに、正当な理由なく申請を行わなかった者に対するペナルティの実施</p> <p>公募に向けた全学的な説明会を開催し、審査経験者等の参考意見を共有する等により、採択率向上に努めている。</p> <p>競争的資金獲得のための方策を検討、実施に移すことを目的に戦略的研究プロジェクト企画推進室を設置</p> <p>例年、文科省又は日本学術振興会の職員を講師として招聘し、説明会を開催したり、研究推進戦略室に科研費相談窓口を設置して、教員への周知を図っている。また、申請率向上のため、未申請者に対する研究基盤経費の減額措置を実施している。</p> <p>申請書等作成に対して支援するとともに、申請・採択の実績に応じた個人研究費の傾斜配分を実施</p> <p>学内説明会を実施するとともに、研究担当理事の指示の下、経験豊富なシニアの教員が若手研究者をサジェッションするシステムを導入している</p> <p>科研費説明会の実施</p>
<p><b>問18(2)グローバル COE の獲得に向けた取り組み(記述)</b></p> <p>大型競争的資金検討会によるヒアリング</p> <p>理事が指導、戦略マネジメント室が関与</p> <p>地域連携・研究戦略室、学内委員会・タスクフォースによる獲得戦略の検討</p> <p>申請の上、不採択になったものについて、次回の資金獲得のための事業費の支援</p> <p>学術推進本部において、グローバル COE に申請する研究テーマを精選し、獲得に向けて申請書の助言等の支援を行っている。</p> <p>・本学の役員や教員等で構成される「グローバル COE プログラム検討委員会」を設置し、応募にあたっての助言等を実施している。</p> <p>①全学ポータルサイトへの掲載 ②申請グループ代表者の説明会参加支援 ③学長主導による申請内容の調整 ④学部横断プロジェクトの促進</p> <p>グローバル COE プログラム申請に向けて執行部及び戦略イニシアティブ推進機構等において、候補となる拠点及び申請内容の検討を行っている。</p> <p>申請にあたりプロジェクトチームを設置し獲得に向け取り組んでいる。</p> <p>・学内予算配分で中心となる若手研究者に奨励研究費を配分・研究・知的財産戦略本部の研究戦略室において、部局内又は部局間にまたがる研究グループの形成を促進し、効率的なプロジェクト型研究の推進を通して、大型外部資金を導入しやすい体制を構築した。「文部科学省所管の他の競争的資金の募集情報」、「他府省の競争的資金の募集情報」及び「各種団体の研究助成の募集情報」をホームページに掲載し、書式等のダウンロードを可能とするとともに、募集情報を文書等により各部局に送付し、情報提供を行っている。・公的外部資金情報のメール配信や、JST 等の担当者を招聘しての説明会を実施している。</p> <p>COE 企画室を設置し、獲得に向けて拠点形成計画を検討している。</p>

<p>・学長のリーダーシップにより、グローバル COE プログラムに特化した委員会を設け、採択に向け、全面的な支援 ・拠点への教職員ポストの優先的配分、研究スペースの優遇措置</p> <p>COE 推進室を設置し担当理事と共に学内選考を行い、申請書作成のアドバイスやヒアリング予行演習を行っている。</p> <p>学長を中心としたプロジェクトチームを編成し、グローバル COE 獲得に向けて検討を行っている。</p> <p>役員会直属の研究推進室内にワーキンググループを設置し、申請作業を進めている。</p> <p>特になし</p> <p>大学戦略会議において公募内容を学内に通知し、申請希望案件については、ヒアリングの実施等により精査した上、申請を決定</p> <p>・研究戦略室会議におけるヒアリングや、計画調書の査読等により、提案内容についてのチェックや助言を行っている。</p> <p>学長主導の競争的資金・外部資金獲得のためのプロジェクトチームにより、幅広い視点から新たな研究教育プログラムを計画立案している。</p> <p>学長、理事、部局長により申請に向けた検討を行っている。</p> <p>学長を中心とする申請検討体制の整備</p> <p>学長自ら模擬ヒアリングを実施し、また、部局を単位として次のような取り組みを行っている。・公募開始から申請予定者を中心にプロジェクトチームを編成している。・採択者からのアドバイスなど</p> <p>企画戦略本部にプログラム推進室を設置し、サポート体制を充実執行部主導により選定したプログラムへの資金配分による支援</p> <p>学長のリーダーシップのもと、拠点リーダーを決定し、採択に対する意欲を向上させている。</p> <p>研究担当理事下、グローバル COE 戦略 WG で検討、学長裁量経費で支援(応募プロジェクトに対して)</p> <p>・学長戦略経費として用意した予算の中から、科学研究費補助金を含む外部資金獲得に向けた学内競争的研究資金を重点的に配分。</p> <p>COE 推進本部を設置し、申請にあたり全学的支援体制を構築している。</p> <p>1.知財スタッフ(コーディネーター)による申請書作成支援 2.学内説明会の実施 3.産学官連携を推進する機構の立ち上げ 5.戦略的プロジェクトの実施</p> <p>科学技術振興調整費、グローバル COE 等の大型研究資金について、全学的な視点から検討を行うためのグローバル COE 等アドバイザー委員会及び学長ヒアリングを行い、新規獲得に向け戦略的な取組を行っている。</p> <p>グローバル COE の獲得に向けて、若手教員や大学院学生を支援するため、学長裁量経費で大学活性化経費(研究)を予算措置して取り組んでいる。</p> <p>外部資金獲得部会で検討</p> <p>採択率向上のため研究推進企画室メンバーによるアドバイスサービスを実施している。</p> <p>獲得に向けた学内組織(教育研究プロジェクト委員会)の下に申請別ワーキング委員会を設け、申請書(拠点形成計画調書等)について作成助言等の支援を行っている。</p> <p>国等が公募する競争的・戦略的大型プロジェクト等に発展する研究に対し、学内研究推進経費として、学長裁量経費を重点的に配分した。</p> <p>学長直属のグローバル COE 推進会議において、申請に向けた検討・学内ヒアリングを実施し、分野横断型の研究組織を形成し、申請している。</p> <p>学内 COE プロジェクト経費の配分</p> <p>教育 GP 検討会議を組織し、全学的に取り組んでいる。</p> <p>担当理事のもと、「研究戦略タスクフォース」を設置し、申請予定者との打合せ、情報収集・提供、本学として提案する課題の調整、申請にあたってのアドバイス、模擬ヒアリングの実施等。</p> <p>研究・産学連携室を中心に、ヒアリング等による学内選考による絞り込み及び申請書の照査を行っている。</p> <p>特におこなっていない</p> <p>・申請対象プログラムへの科研資金援助及び教員ポストの配分を行っている。 ・学内選考により申請プログラムを選定している。 ・教員及び事務職員による申請書作成支援を行っている。</p> <p>学内競争的予算(オンリー・ワン創成プロジェクト経費)により、プロジェクト等立ち上げ経費を支援。また、競争的資金に申請したが惜しくも不採択であったものに対し再度のチャレンジ経費(教育研究活動促進経費「大学教育改革再チャレンジ経費」)を支援。</p> <p>学長のリーダーシップのもと、応募課題に対し重点的支援を行える体制を整えている。</p> <p>外部資金獲得支援チームを設置(別途資料送付)</p> <p>学長・理事ヒアリングにより、申請課題の絞り込みを行い、提案プログラム内容のブラッシュアップを実施</p> <p>1.他機関より講師を招いての講演会説明会の開催 2.学内選考 3.全学でのヒアリング・ブラッシュアップ 4.外部有識者からの意見聴取 5.申請支援の予算化 6.間接経費の実績に応じて学内予算を配分</p> <p>・学内ヒアリングの実施・競争的資金本部を設置し、予め学内シーズを集収し、申請候補の選出、応募の支援を行っている。</p> <p>学長、理事によるヒアリングを申請希望拠点に対して実施し、内容等を精査している。</p> <p>学長のリーダーシップの下に、積極的に申請している。</p> <p>・研究担当理事の基で、拠点リーダーを中心に申請事業等について検討。 ・獲得につながる取組に対して、学長裁量経費の重点配分。</p> <p>申請に向けた学内説明会の実施、ワーキンググループの設置、ワーキンググループによる学内ヒアリングの実施など</p> <p>申請にあたっては教育研究プロジェクト推進会議を開催し、学内支援体制も含めて審議。</p> <p>学内に情報を周知させ、実績等で高い評価を受けているものを、競争的資金対策室会議でヒアリング・内容精査等を実施後に応募している。</p> <p>獲得に向けた専門部会を設置した。</p> <p>大学院先導機構に検討組織を設置(COE 形成部会)、学内拠点形成研究課題を決め研究費を重点配分</p> <p>研究プロジェクト担当学長補佐を中心としたワーキンググループを立ち上げ検討を行っている。</p> <p>学長の下で戦略会議を開催し検討している。</p> <p>戦略会議等、全学的に検討する組織を設置し、学際的な取り組みについて検討し申請につなげている。</p> <p>競争的資金獲得のための方策を検討、実施に移すことを目的に戦略的研究プロジェクト企画推進室を設置</p> <p>平成20年度は大学運営費(中期計画実現推進経費)より3,000千円を配分し、グローバル COE 申請のための拠点形成をサポートした。</p> <p>申請書等作成に対する支援</p> <p>学内に評価部会を設置して、獲得に向けて、学内調査・準備支援の実施を開始した。</p> <p>学長、副学長、研究科長等をメンバーとする公募型資金獲得に向けた検討組織において、全学的な基本方針を確認の上、個々の公募型資金プログラムに対する対応方法を検討し、具体的な申請に取り組んでいる。</p> <p>総合企画会議で検討</p>
<p><b>問18(3)その他の文部科学省所管の競争的研究資金の獲得に向けた取り組み(記述)</b></p> <p>公募情報等のメーリングネットワークを通じた情報提供</p>

・インセンティブ制度(申請・採択件数により研究費に反映)
研究国際課が情報提供、理事が指導
資金獲得に向けた WG を設置し、WG において申請内容を検討のうえ提出している。
地域連携・研究戦略室、学内委員会・タスクフォースによる獲得戦略の検討
研究資金戦略室において、外部資金獲得のための検討を行うとともに、ホームページを利用し公募情報を提供している。
公募が開始されるや否や学内事務局に対してメールにより周知するとともに、HP に公募情報を掲載し公募情報の周知に努めている。
競争的資金、外部資金獲得を目的として設置した「企画推進室」において本学に該当する案件を精査し、申請を行っている。
①全学ポータルサイトへの掲載 ②申請グループ代表者の説明会参加支援 ③学長主導による申請内容の調整 ④学部横断プロジェクトの促進 ⑤JST 事業説明会の開催
大型の競争的資金の外部資金獲得のための支援制度を導入している。
競争的資金推進グループを設置し、公募情報等の提供・分析、申請手続き、競争的資金の研究費制度、守るべきルールについての整備等、ワンストップサービスによる支援を行っている。また、競争的資金・公募型教育研究資金等の事業内容、公募日程等に関する説明会を開催している。
・競争的資金の区分に応じて、その都度、申請作業グループを設置
募集案内を教員へメールと学内ホームページの掲示板で通知し、周知している。申請にあたってはコーディネータに力添えしてもらい組織的対応を行っている。
・事業費のうち、大学負担となる経費を学内予算配分で優先的に配分・研究・知的財産戦略本部の研究戦略室において、部局内又は部局間にまたがる研究グループの形成を促進し、効率的なプロジェクト型研究の推進を通して、大型外部資金を導入しやすい体制を構築した。・「文部科学省所管の他の競争的資金の募集情報」、「他府省の競争的資金の募集情報」及び「各種団体の研究助成の募集情報」をホームページに掲載し、書式等のダウンロードを可能とするとともに、募集情報を文書等により各部局に送付し、情報提供を行っている。・公的外部資金情報のメール配信や、JST 等の担当者を招聘しての説明会を実施している。
競争的研究資金の各プログラムの公募における趣旨、目的、財源規模、採択件数、金額を大学 HP 等により学内に周知し、申請を促進するとともに、申請するプログラムを厳選し、学長・役員等を中心とした経費作成を行っている。
・全学的に取り組むプログラム等について、申請書の確認、ヒアリング支援への支援
公募情報 HP を設置して常に最新の公募情報を掲載し、更新について学内周知している。
学長を中心としたプロジェクトチームを編成し、資金獲得に向けて検討を行っている。
大学戦略に即した事務体制の重点化を図るために、プロジェクト支援事務室を設置した。
科学技術振興機構(JST)戦略的創造研究推進事業(GREST・さきがけ)など産学連携推進本部において教員の申請支援を行っている。
大学戦略会議において公募内容を学内に通知し、申請希望案件については、ヒアリングの実施等により精査した上、申請を決定
・大学全体としてプロジェクトを組むと判断した場合は、研究戦略室で、計画調書の査読等により提案内容についてのチェックや助言を行っている。
公募について学内に周知し、申請に係る説明会を実施している。また学内プロジェクト型研究を企画し、予算措置している。
学長主導の競争的資金・外部資金獲得のためのプロジェクトチームにより、幅広い視点から新たな研究教育プログラムを計画立案している。
競争的資金を獲得に繋がる研究環境の改善として、公募により、研究者の研究環境や大学全体の研究機能向上に資するための施設修繕、設備購入、更新等の支援を行っている。
学内説明会の実施 グループウェアを活用した効果的な公募情報の周知
JST 等の制度説明会の開催、研究担当理事以下からなる WG を設置しサポート
学内において、公募情報を学内用ホームページに掲載し、教員に情報提供している。
日本学術振興会、科学技術振興機構からの競争的資金公募に関する情報を全職員が共有できるよう学内のイントラネットに掲載している。
研究担当理事の下、外部資金獲得 WG、産学連携資金獲得チーム会議で検討
・大型研究費については、研究戦略室による申請書の作成支援 ・学長戦略経費として用意した予算の中から、科学研究費補助金を含む外部資金獲得に向けた学内競争的研究資金を重点的に配分。
1.知財スタッフ(コーディネーター)による申請書作成支援 2.学内説明会の実施 3.産学官連携を推進する機構の立ち上げ 6.戦略的プロジェクトの実施
科学技術振興調整費、グローバル COE 等の大型研究資金について、全学的な視点から検討を行うためのグローバル COE 等アドバイザー委員会及び学長ヒアリングを行い、新規獲得に向け戦略的な取組を行っている。
・外部資金戦略推進室の設置、公募情報等の一元化及び推進室員による啓発活動(公募情報の提供や教員の意識向上を図る。) ・学長裁量経費で大学活性化経費(教育)・(研究)・(地域連携)を予算措置し、文部科学省所管の競争的資金獲得を支援している。
学長裁量経費で支援し、外部資金獲得部会で検討
各種競争的研究資金に係る募集案内について、学内通知するとともに各種事業への申請可能な研究成果について研究者に申請を促している。
公募に係る案内を速やかに学内周知するための情報収集を図っている。
グローバル COE に同じ。
大型プロジェクト獲得を目指した研究計画について、学長裁量経費等において予算措置(ヒアリング実施)を行っている。また、競争的資金及び財団助成の公募情報を日常的に研究者に対しメールで配信(応募内容、過去の本学の申請・採択状況)を行っている。
本学の重点的な教育・研究への発展が期待されるプロジェクトや特に重視する教育研究活動に対し学長裁量経費にて助成を行なう「〇〇大学教育研究プロジェクトセンター」を設立し外部資金の獲得に向けた教育研究活動を育成している。
H20年度から教育等担当理事を委員長とした研究活動推進室及び競争的資金対策委員会において各種競争的資金の分析を開始した。
担当理事のもと、「研究戦略タスクフォース」を設置し、申請予定者との打合せ、情報収集・提供、本学として提案する課題の調整、申請にあたってのアドバイス、模擬ヒアリングの実施等。
・理事を中心とした戦略室(作業グループ)の設置
研究・産学連携室をのちに企画 WG を設置して、競争的資金の獲得に向けた取り組みを行っている。
専門の部会にて検討を行い、申請することとしている。
助成金などの公募情報を学内専用のウェブサイトにより、競争的資金の公募情報とそれ以外に区分し日々更新し、外部資金獲得増を図っている。
学内競争的予算(オンリー・ワン創成プロジェクト経費)により、プロジェクト等立ち上げ経費を支援。また、競争的資金に申請したが惜しくも不採択であったものに対し再度のチャレンジ経費(教育研究活動促進経費「大学教育改革再チャレンジ経費」)を支援。

<p>・本学研究者向け「競争的外部資金公募データベースシステム」を運用開始し、公募概要、対象、本学採択履歴等をデータベース化することにより、本学研究者への情報提供を強化している。・公募担当者を招き学内で説明会を開催し、本学研究者へ当該公募の内容等をより理解してもらい、申請を促している。・研究公募に対する申請を研究者任せにせず、産学・地域連携推進機構配属の専任教員、コーディネーターがピンポイントでアプローチを行うことにより、申請内容の充実、申請数の増加につなげ、採択件数・金額の増加を目指している。・大型の研究費申請をする研究者に対して、必要に応じて申請書作成の他機関との調整に必要な経費補助を行っている。</p>
<p>外部資金獲得支援チームを設置(別途資料送付)</p>
<p>1.他機関より講師を招いての勉強会開催 2.申請予定者との学内調整打合せの開催 3.学内申請件数の調整(ヒアリング等の開催) 4.全学でのヒアリング・ブラッシュアップ 5.申請支援の予算化 6.間接経費の実績に応じて学内予算を配分</p>
<p>・研究者への公募情報の周知徹底(HP掲載、メール周知)・申請書類の精査</p>
<p>学内研究者へ公募情報をメール配信すると共に、科学研究費等、競争的資金対策検討委員会を設置した。</p>
<p>各種競争的資金の説明会等を、社会連携・知的財産センターにおいて、年数回実施するとともに、研究企画センター・担当理事による研究者ヒアリングを行うなど、獲得に向けた取組を進めている。</p>
<p>各種研究助成の相談を受ける、研究コーディネーターを配置している。</p>
<p>・公募情報の周知 ・獲得につながる取組に対して、学長裁量経費の重点配分。</p>
<p>若年教員向けの大型研究費獲得に向けてのセミナーの実施、学内ヒアリングの実施など</p>
<p>産学連携推進センターに配置したコーディネータの支援により、JST等の競争的資金への申請を行う。</p>
<p>・公募等があるたびに、内容等の精査・要約を行った上で、「競争的資金対策室公募情報」として学内に周知させている。・また、「本学の教育・研究推進のための競争的資金申請手続き等に関する申合せ」を平成20年8月4日付けて定め、教育・研究シーズの育成・支援を行い、成果・実績等で高い評価を受けている事業等をヒアリング・内容等精査を行った上で応募している。</p>
<p>獲得に向けた専門部会を設置した。</p>
<p>副学長等で構成するサポート組織を設置</p>
<p>コーディネーター(産学官連携・共同研究支援・地域連携支援)を配置し、企画・調整・支援業務を行っている。</p>
<p>全学組織として教員を中心としたタスクフォースを設置し、検討している。</p>
<p>公募案内等の情報提供をもれなくおこない、情報格差のないように配慮している。</p>
<p>競争的資金獲得のための方策を検討、実施に移すことを目的に戦略的研究プロジェクト企画推進室を設置</p>
<p>文部科学省による公募説明会に積極的に参加する他、産学官連携コーディネーターを活用した学内説明会を開催し教員への周知を図っている。</p>
<p>申請書等作成に対する支援</p>
<p>学長、副学長、研究科長等をメンバーとする公募型資金獲得に向けた検討組織において、全学的な基本方針を確認の上、個々の公募型資金プログラムに対する対応方法を検討し、具体的な申請に取り組んでいる。</p>
<p>総合企画会議で検討</p>
<p><b>問18(4)各種 GP プログラムの獲得に向けた取り組み(記述)</b></p>
<p>・担当理事が中心となり対応する学長室・担当委員会等において検討している ・GP 等支援室の設置 ・GP 等支援室による申請書の不備等のチェック ・担当理事が中心となり対応する学長室・担当委員会において検討している</p>
<p>・プログラム申請にあたっては、教育担当理事を中心に検討を行った。</p>
<p>学務課が情報提供、理事が指導</p>
<p>教育センターにおける検討及び取りまとめ</p>
<p>地域連携・研究戦略室、学内委員会・タスクフォースによる獲得戦略の検討</p>
<p>全学的なワーキンググループを組織し、各種プログラムのシーズ発掘、申請、検討を行っている。また不採択の取組において、財政支援を行っている。</p>
<p>教育推進本部において、各種 GP への申請案件を精選するとともに、獲得に向けての申請書の助言等の支援を行っている。</p>
<p>教育担当の理事・副学長を中心として構成された「大学教育改革支援事業学内選考審査委員会」を設置し、申請件数の絞り込みのための書類審査、ヒアリング審査の実施及び申請書のブラッシュアップのためのアドバイスなどを行っている。</p>
<p>競争的資金、外部資金獲得を目的として設置した「企画推進室」において本学に該当する案件を精査し、申請を行っている。</p>
<p>①戦略的経費による基盤となる研究への重点配分 ②研究者に積極的に案内をし申請を促す</p>
<p>学長の下に GP 獲得戦略会議を設置し、学内選考及び申請書のブラッシュアップを行っている。</p>
<p>平成19年度に取組体制の見直しを行い、総務担当副学長を GP 担当とし、企画総括グループが全学的なとりまとめを行っている。</p>
<p>申請書等の作成支援(副学長等を含む教員によるブラッシュアップ)申請実績に基づく大学負担額(研究科)の一部本部負担(学内予算の配分)終了後の継続支援、事業終了後のフォローアップ</p>
<p>・各種 GP の区分に応じて、その都度、申請作業グループを設置</p>
<p>申請する前に学内ヒアリングを実施し、内容の精査を行っている。</p>
<p>事業費のうち、大学負担となる経費を学内予算配分で優先的に配分。公募説明会、他大学採択 GP シンポジウムへの参加</p>
<p>部局からの計画に基づき、学内ヒアリングを行い、本学の教育理念・目標等を踏まえ、各プログラムの趣旨、目的に沿った申請内容となるよう、申請すべきプログラムを厳選し、学長・役員等を中心としたプログラム作成を行っている。</p>
<p>・学術推進企画室(教育・研究の高度化・活性化の推進について総括する組織)により、学内選考、申請者への精査</p>
<p>一部 GP では教育担当理事、教育企画室員等による学内選考委員会を設置し、申請書作成のアドバイスやヒアリングの予行演習を行った。</p>
<p>理事を中心としたプロジェクトチームを編成し、資金獲得に向けて検討を行っている。</p>
<p>大学戦略に即した事務体制の重点化を図るために、プロジェクト支援事務室を設置した。</p>
<p>申請及び採択された取組の代表者に対しインセンティブ経費を配分。</p>
<p>大学戦略会議において公募内容を学内に通知し、申請希望案件については、ヒアリングの実施等により精査した上、申請を決定</p>
<p>教育担当理事の下に特定のテーマ毎に部局を越えたワーキンググループを作り検討、申請している。</p>
<p>学長主導の競争的資金・外部資金獲得のためのプロジェクトチームにより、幅広い視点から新たな研究教育プログラムを計画立案している。</p>
<p>学内公募を行い、各部局等において検討し、獲得に向けて取り組んでいる。</p>
<p>文書による周知</p>
<p>全学教育機構に教育改革の推進を支援する「GP 部会」を、企画戦略本部に「プログラム推進室」を設置し、プログラム内容の検討や申請に向けた取り組みを戦略的に行っている。また執行部主導により選定したプログラムへの資金配分による支援、学内予算の傾斜配分の評価項目に新たに GP 申請、採択状況を評価指標として加え、教育研究活動の活発性を促している。</p>
<p>特に専用の学内組織はないが、役員会によるトップダウンにより、募集があった場合に即座に対応可能な体制を取っている。</p>
<p>GP 獲得に向け、学内公募・ヒアリングを実施するとともに、GP 支援室において各種 GP の採択動向のリサーチや本学の目指す方向と合致した戦略的な GP 申請方針の立案等を行い申請している。</p>

財務担当理事の下、教育 GP タスクチームで検討。学長裁量経費で支援
・申請前プレゼンテーション(学内事前審査)の実施 ・GP 担当学長補佐の新設(平成20年度)
・知財スタッフ(コーディネーター)による申請書作成支援 ・各学部に教育プロジェクト検討委員会を設置し、課題の募集・選考・内容精査を行い、更に各学部のプロジェクト委員会の上に学長直属の教育関係プロジェクト会議を設置し、課題内容の更なる精査や情報収集を行う体制としている。
「学内版 GP」として学内の優れた取組を学内公募により採択し、採択取組に対して実績づくりの観点から重点配分を行っている。また、本省への申請に向けては、教育担当理事のもとに組織される「教育戦略企画チーム」が申請書作成支援を行っている。
GP 申請につながる教育プログラムを支援対象として、学長裁量経費で大学活性化経費(教育)を予算措置して取り組んでいる。
学長裁量経費で支援し、外部資金獲得部会で検討
教育担当理事を委員長とした「学内選考委員会」を設置し、申請取組の学内選考(書類審査及びヒアリング)申請書のブラッシュアップ並びに申請後のヒアリングに備えた学内でのヒアリングシミュレーションを行っている。
関係委員会内に申請に向けた検討部会をその都度設置して対応している。
教育制度委員会及び執行部打ち合わせにおいて、申請に向けた検討を実施し、申請している。
全学 FD の一環として、他大学より講師を招き申請書の書き方についての研修会を開催
教育 GP 検討会議を組織し、全学的に取り組んでいる。
申請予定調査の実施並びに応募説明会を開催している。
・作業グループを設け全学横断的に取組を実施
教育・情報室(教員・事務職員で構成)が学内ヒアリングを実施し、申請する取り組みを審査・選定する。また、適宜、取り組み内容について助言し、精度を高めている。
GP 事業の企画・立案について全学的に取り組むため、9月に GP 事業推進委員会を立ち上げ、申請案の検討等の活動を開始した。
専門の部会にて検討を行い、申請することとしている。
・一部プログラムについては、学内選考により申請プログラムを選定している。 ・教員及び事務職員による申請書作成支援を行っている。
学長裁量経費により現代的な教育課題に対応した萌芽的・教育研究の取組を支援している。これら取組の中から、教職連携組織である企画室において、GP 等テーマに沿って適当とされる取組について申請を促すほか、提出された申請書について、客観的な立場(観点)から内容確認を行っている。
プロジェクト経費の拡大
学内競争的予算(オンリー・ワン創成プロジェクト経費)により、プロジェクト等立ち上げ経費を支援。また、競争的資金に申請したが惜しくも不採択であったものに対し再度のチャレンジ経費(教育研究活動促進経費「大学教育改革再チャレンジ経費」)を支援。
定期的に「大学改革 GP ナビ」を全学の教職員に配信している。また、事前に開催される説明会に参加するとともに、教育関係委員会で積極的な申請の依頼を行っている。全学的な取組の場合、理事(教育担当)を中心とした WG を立ち上げ、申請に向けた検討を行っている。
外部資金獲得支援チームを設置(別途資料送付)
過去2年間、本学の教職員を対象に、学士教育と大学院教育の質の向上を目指して教育改革セミナーを開催した。また、次年度の GP 申請に備え、事前に申請予定の調査を行い、申請予定者と学内審査委員会とが意見交換を行い、より良い教育改革プログラムとなることを目指している。
・申請書等の作成支援・各種資料提供、事業報告書の作成及び作成支援のための学内組織を設置している。 ・間接経費の実績に応じて学内予算を配分している。(インセンティブ配分)
競争的資金本部を設置し、予め学内シーズを集約し、申請候補の選出応募の支援を行っている
学長、理事によるヒアリングを実施し、内容を精査している。
学長の元に戦略的教育研究開発室を設置し、学長補佐を中心に学内の各分野の教員により各 GP プログラムについて検討している。
プロジェクトチームを設置し、GP 獲得に向けた活動を行っている。
・申請するプログラムの決定に際しては、学内事前公募に加え、対象プログラムに適する取組実施学部等を直接指定するなどして、申請するプログラムを決定し、教育企画チーム(教育担当理事を責任者とし、他に7人の教員で構成するチーム)による申請書のブラッシュアップ、学長室(学長、理事、総務担当副学長で構成)でのヒアリングを実施して、より良いプログラムとするよう、努めている。また、申請数に制限のある場合で申請候補が多数ある時は、申請するプログラムを決定するためにヒアリングを実施する場合もある。 ・平成17年度から学内競争的資金「教育改革促進事業」(愛大 GP:5,000万円/年)を設け、本学における優れた教育改革の取組を取り上げ、教育経費の重点配分を行い、教育の高度化・活性化の推進を図っている。
・教育担当理事の基で、「教育 GP 等 WG」を設置し、申請事業等について検討。 ・獲得につながる取組に対して、学長裁量経費の重点配分
・GP 申請への将来的つながりを意図した学内研究プロジェクトの公募・教育、研究推進室(室長:企画、教育研究担当理事)による組織的な GP 申請に向けた支援
教育担当理事を室長とし、教育行政等の知見を有する教職員で構成される教育改革企画支援室において、学内ヒアリングを実施、応募予定の申請書のブラッシュアップを図る
教育研究プロジェクト推進会議を設置し推進。
その他の文部科学省所管の競争的研究資金に同じ
大学教育改革の支援に係る競争的資金の応募に際し、学長、理事及び副学長による応募書類審査及び公開学内ヒアリングを行なっている。これは、学内で行なわれている多様な特色ある教育活動を役員が正確に把握するとともに、基本目標に「学生顧客主義」を掲げ、「最高の水準の教育を提供し」「学生生活の全般にわたって支援体制を一段と強化する」とある本学の方針に合致させながら、学長のリーダーシップによって教育活動をブラッシュアップする機会も兼ね備えた形で行なってきた。
公募の周知や説明会の開催など
教育改革推進本部を設置し、全学的な教育改革事業の推進・調整・評価を行っており、GP 獲得の推進も図っている。
教育・学生担当理事を中心としたマネージメント委員会を設置し、検討している。
研究戦略室、教育改革等により全学横断的なプロジェクトとして構築し、申請する体制を充実している。
資金獲得に向け計画的に検討するため、大学教育改革支援プロジェクト推進室を設置
申請していない
学内に評価部会を設置して、獲得に向けて、学内調査・準備支援の実施を開始した。
学長、副学長、研究科長等をメンバーとする公募型資金獲得に向けた検討組織において、全学的な基本方針を確認の上、個々の公募型資金プログラムに対する対応方法を検討し、具体的な申請に取り組んでいる。
前年度間接経費獲得実績に応じた予算配分
<b>問18(5)特別教育研究経費(運営費交付金)の獲得に向けた取り組み(記述)</b>
・担当理事が中心となり対応する学長室・担当委員会等において検討している

財務委員会で組織的に検討している
理事が指導、戦略マネジメント室が関与
地域連携・研究戦略室、学内委員会・タスクフォースによる獲得戦略の検討
全学的な協力体制の事業となるよう、各部局の事業計画をマッチングして、概算要求を行っている。
役員ヒアリングを実施し、概算要求の案件を精選している。
「企画推進室」において、特別教育研究経費の対象となりうる事業について公募、選考を行っている。
①戦略的経費による基盤となる研究への重点配分 ②研究者に積極的に案内をし申請を促す
学内予算に「新規概算要求事項対応経費」を設け、新規に特別教育研究経費に要求する事項に、一定額手当することにした。
競争的資金・公募型教育研究資金等の事業内容、公募日程等に関する説明会を開催している。
・申請作業を各部局で審議した後、経営戦略会議においてヒアリングを行い、全学的な見地から申請事業をさらに精査
申請にあたり、財務予算作業部会を設置してヒアリングを実施。内容の精査を行うとともに全学的取り組みに対しての学内予算措置もを行っている。
教育部門及び研究部門の全学体制の検討組織をつくり、計画を検討している
部局からの計画案に基づき、学内ヒアリングを行い、本学の中期目標・中期計画等を踏まえ、各経費区分の趣旨、目的に沿った申請内容となるよう、申請プログラム等を厳選し、学長・役員等を中心とした経費作成を行っている。
・要求事項の選定や要求書の作成支援のため、学長・理事等によるヒアリングを実施。
学内委員会でのヒアリングによる審査・評価等により、概算要求内容の精査を行っている。
獲得に向けて学内組織を設置した。
学内において事業計画の公募を行った後、特別に協議を重ね獲得に向けた戦略的な対策を行った。
学長、役員等により学内概算ヒアリングを行い、要求内容を精査した上決定する。
・学長が中心となり特別教育研究経費の事項ごとにヒアリングを行い、大学全体のプロジェクトとしての順位付けを行う。・財務部と各室において計画調書の査読、チェック、助言を行いとりまとめている。
各部局に照会をかけ、要求のあったものについて学内ヒアリングを行い、より重点的な取組が必要な案件を選定している。
学長主導の競争的資金・外部資金獲得のためのプロジェクトチームにより、幅広い視点から新たな研究教育プログラムを計画立案している。
学内公募を行い、各部局等において検討し、獲得に向けて取り組んでいる。
学長・理事・副学長、事務局長等でヒアリングを行い、その内容を精査する。
毎年2～3月に各部局に対し、申請書の提出依頼を出し、4月には学長・理事によるヒアリングを開催し、内容を精査している。
最終的には、文部科学省の意見等を参考に学長のリーダーシップのもと厳選のうえ、役員・部局長合同会議、教育研究評議会、経営協議会及び役員会に諮っている。
各部局が連携・協力しながら実施する分野横断的研究に重点を置き、それらを支援している。
特別教育研究経費の獲得に向け、学内公募・ヒアリングを実施し要求を行っている。
財務担当理事の下、財務関係タスクチームで検討
・学長、理事、顧問、学長特別補佐、事務部各部長で構成される概算要求検討会において、要求事項の取りまとめに関して、具体的に必要な検討・精査を行い、学長を補佐することとし、もって本学の経営、運営上、最善の選択を行っている。
部局要求事業に対し、役員レベルでのヒアリングを実施し、十分な精査を行っている。その事業内容によっては、重点的な支援経費の配分も行っている。
・知財スタッフ(コーディネーター)による申請書作成支援・学内の戦略的(公募)プロジェクト経費で採択した事業のうちから、成果発表会や学内ヒアリングにおいて学長等の審査によって選定しており、必ず学内で数年にわたって研究を実施して成果の見込める事業を申請している。
「学内版 GP」として学内の優れた取組を学内公募により採択し、採択取組に対して実績づくりの観点から重点配分を行っている。また、本省への申請に向けては、教学担当理事のもとに組織される「教育戦略企画チーム」が申請書作成支援を行っている。
学長裁量経費で支援し、外部資金獲得部会で検討
教育研究プロジェクトの計画について、事前に文部科学省担当課あて説明を行い、アドバイスを受け、これらを反映させ計画書を作成することとしている。
役員部局長でワーキンググループを編成し、要求の順位、内容の検討などを実施
学長裁量経費により、将来の概算要求事項となりうるプロジェクトを公募し、採択者にプロジェクト実施経費を配分し、研究の推進を図っている。
大型プロジェクト獲得を目指した研究計画について、学長裁量経費等において予算措置(ヒアリングの実施)を行っている。
要求に際して、学長・役員による部局との意見交換会の実施
特別教育研究経費の獲得につながる様な研究に対して学長裁量経費を措置している。
役員会において概算要求基本方針の策定、総長、理事による部局ヒアリング、財務委員会による部局ヒアリングなどを経て、部局長会議、教育研究評議会、経営協議会で諮り、要求事項を決定。
・学長、理事、正副研究科長等で構成された委員会では事業のヒアリングを実施し要求事業の精査を行っている。
執行部による学内ヒアリングを実施し、大学要求としての選定の後、各プロジェクトにおける説明について、理事等による文科省事前打ち合わせの取り組みを行っている。
申請獲得実績による研究費の傾斜配分
学長・理事における学内選考過程を経て、申請事業を決定し、本学の使命・役割を実現するため、全学的経費から申請事業に対する資金援助を行っている。また、職員による申請書作成支援を行っている。
本学の中期目標及び中期計画に沿った提案を全学的な公募により収集している。提案された申請書の中から、必要性・緊急性、独創性・新規性等、事業達成による波及効果等を考慮した上で、企画室で内容を検討し申請するものを厳選している。
教育改革(「女性の健康増進のためのライフスタイル実践教育の展開」「国際交流、留学生交流事業推進プログラム」等)
学内競争的予算(オンリー・ワン創成プロジェクト経費)により、プロジェクト等立ち上げ経費を支援。また、競争的資金に申請したが惜しくも不採択であったものに対し再度のチャレンジ経費(教育研究活動促進経費「大学教育改革再チャレンジ経費」)を支援。
事前に役員等による学内ヒアリングを実施することで、学内のコンセンサスを形成するとともに、申請部局へ指導を行っている。
予算会議において、要求事項の精査を実施。
「国立大学法人の教育研究活動に係る留意点」を参考にし、また、社会的課題や教育研究ニーズに対応したものか、本学の特色・個性を生かした事業化を総合的に判断し、学長以下役員のヒアリングを経て事業選定する。
獲得に向けた学内ヒアリングを実施し、事業の精選を行うとともに、理事(法人本部)・部局等で連携しながら全学的に申請書等の作成を行っている。
学内ピアリングの実施
学長、理事によるヒアリングを実施し、内容を精査している。
役員、学部長等、事務局幹部が参加し、概算要求や外部資金獲得に関する集中的な討議を行う「アドミニストレーションスタッ

フミーティング」や役員等による学内ヒアリングを実施し、要求内容の精査・検討を行っている。
特別教育研究費における学内負担の補助
・概算要求に関する情報を周知し、担当理事の基で、事業内容等を検討
概算要求前に全学レベルでの事前ヒアリングを行うことにより各部局の意向を概算要求に反映させ、戦略的に予算の獲得を行っている。
毎年学長から示された概算要求基本方針に基づき、各部局から要求、学内ヒアリングを実施、学内での精査を経て文科省へ事前相談
戦略会議(企画会議)において、要求の可否を審査。
学長経費において「特別教育研究経費」獲得に向けたプロジェクトへの重点配分や不採択になったものの次年度に向けた準備経費などを措置。また、特別教育研究経費で採択になった事業に対し、学内負担額の一部を予算措置。
重点研究課題を選定し、特別教育研究費につながるものを概算要求事項として要求する。
要求事項を公募し、学長などによるヒアリング等を行い、要求事項を選定している。
要求事項の選択と集中を図るため、学長、理事による学内ヒアリングを実施し、検討している。
概算要求に向けた学部、研究科等の将来構想や取り組みを、学長ヒアリングを通じて確認し、各担当理事が中心に整理している。
要求書等作成に対する支援
学内の競争的公募プロジェクト実績を基に、役員会主導で全学全面展開していく。
部局からの要求について、役員等によるヒアリングを行い、全学的な観点で重要と判断されるものから優先順位を付け、順位の高いものについては、全学で一致協力して、獲得へ向けた努力を行っている。
学内ヒアリングによる要求事項内容の精査
<b>問18(6)他省庁科研費(厚生労働省等)の獲得に向けた取り組み(記述)</b>
公募情報等のメーリングネットワークを通じた情報提供
インセンティブ制度(申請・採択件数により研究費に反映)
理事が指導
獲得金額の多寡により評価点を加減し予算の傾斜配分をしている。
申請の上、不採択になったものについて、次回の資金獲得のための事業費の支援
①全学ポータルサイトへの掲載
競争的資金推進グループを設置し、公募情報等の提供・分析、申請手続き、競争的資金の研究費制度、守るべきルールについての整備等、ワンストップサービスによる支援を行っている。また、公募型・競争的教育研究資金等の事業内容、公募日程等に関する説明会を開催している。
募集案内を教員へメールと学内ホームページの掲示板で通知し、周知している。申請にあたってはコーディネータに力添えしてもらい組織的対応を行っている。
・科学研究費補助金の応募に対する学内予算配分の取扱に含めている・研究・知的財産戦略本部の研究戦略室において、部局内又は部局間にまたがる研究グループの形成を促進し、効率的なプロジェクト型研究の推進を通して、大型外部資金を導入しやすい体制を構築した。・「文部科学省所管の他の競争的資金の募集情報」、「他府省の競争的資金の募集情報」及び「各種団体の研究助成の募集情報」をホームページに掲載し、書式等のダウンロードを可能とするとともに、募集情報を文書等により各部局に送付し、情報提供を行っている。・公的外部資金情報のメール配信や、JST 等の担当者を招聘しての説明会を実施している。
競争的研究資金の各プログラムの公募における趣旨・目的、財源規模等を HP に掲載し学内に周知申請を促進している。
公募 HP を設置して常に最新に公募情報を掲載し、更新した場合は学内周知している。
獲得に向けて学内組織を設置した。
知的財産戦略室が中核となり、外部資金獲得のために情報収集や、外部資金の助成対象と教員の専門分野とのマッチングなど申請を支援している。
特になし
共生科学技術研究院運営委員会において審査委員研究者による申請者へのレクチャー
公募について学内に周知している。
公募情報を大学 HP で公開している。
グループウェアによる公募情報の周知
研究担当理事等、関係理事の下の理事室で対応検討
・学長戦略経費として用意した予算の中から、科学研究費補助金を含む外部資金獲得に向けた学内競争的研究資金を重点的に配分。
・知財スタッフ(コーディネーター)による申請書作成支援・産学官連携を推進する機構の立ち上げ・戦略的プロジェクトの実施
厚労科研用 HP の新設
学長裁量経費で支援
特に実施していない。
グローバル COE に同じ。
競争的資金及び財団助成の公募情報を日常的に研究者に対しメールで配信(応募内容、過去の本学の申請・採択状況)を行っている。
本学の重点的な教育・研究への発展が期待されるプロジェクトや特に重視する教育研究活動に対して学長裁量経費にて女性を行なう「〇〇大学教育研究プロジェクトセンター」を設立し外部資金の獲得に向けた教育研究活動を育成している。
無し
助成金などの公募情報を学内専用のウェブサイトにより、競争的資金の公募情報とそれ以外に区分し日々更新し、外部資金獲得増を図っている。
申請予定教員を対象としたヘルプデスク、アドバイザーによる支援制度を設け、申請及び採択件数の増加に向けた取り組みを実施
間接経費獲得者にインセンティブ経費を付与。
書面・メール・HP 掲載による応募情報の周知。
外部資金獲得支援チームを設置(別途資料送付)
間接経費の実績に応じて学内予算を配分している。(インセンティブ配分)
・全学研究者への公募情報の周知徹底(HP 掲載、メール周知)・申請書類の確認
各種研究助成の相談を受ける、研究コーディネーターを配置している。
・公募情報の周知・獲得につながる取組に対して、学長裁量経費の重点配分。学長裁量経費の重点配分
申請書関連情報を学内ホームページに掲載するとともに、教員個人宛にもメールで周知
特になし
特になし
特になし

学内者向けホームページに応募情報を掲載
特になし
産学官連携コーディネータを活用した学内説明会を開催し教員への周知を図っている。厚生労働省科学研究費補助金については、文科研と同様の取組を実施している。
申請書等作成に対する支援
前年度間接経費獲得実績に応じた予算配分。
<b>問18(7)共同研究の獲得に向けた取り組み(記述)</b>
技術相談会、交流セミナーの開催など
インセンティブ制度(獲得件数により研究費に反映)
・共同研究支援経費として、共同研究金額に応じて学内経費から一定額を配分している。
大学 Web サイトで「社会連携教員ディレクトリー」を公開し、産学・地域連携に係る教員の情報を広く発信している
地域共同研究センターが仲介
獲得金額の多寡により評価点を加減し予算の傾斜配分をしている。
①新技術説明会等セミナーの開催 ②研究シーズの情報発信(HP、冊子) ③コーディネーター等外部機関からの受入
・共同研究開発センターの産学官連携コーディネータが、各企業を訪問し技術相談等を行い共同研究に結びつけている。
知的財産統括本部において、技術移転マネージャー等を活用し、学内のシーズの発掘、企業ニーズとのマッチング等を推進するなどの取組を行っている。
・産学官連携コーディネータによる大学シーズと企業ニーズのマッチング調整 ・企業交流会の開催や各種展示会における研究成果の展示及びシーズ集の充実
・各キャンパスに産学連携担当部門を配置し、産学官連携を推進している・共同研究イノベーションセンターに産学連携コーディネータを配置し、技術相談からの共同研究を創出し、また、〇〇大学 TLO に知的財産コーディネータ等を配置することにより本学所有の知財権の実用化のための共同研究を創出している。・〇〇産学官連携推進会議の開催や県等の自治体が開催の展示会に参画し、積極的な広報を実施している。・教員が発表した研究シーズを基に研究要約と図表を盛り込んだ分かりやすい易いシーズ集を作成し、各種展示会、フォーラム等で紹介している。
各種の研究会・研修会、展示会及び各種メディア等を活用し、研究・教育成果を積極的に情報発信を行い、地域・社会や企業等のニーズに基づいた共同研究に取り組むべく「産学官連携ポリシー」を策定し、研究成果の普及・活用の推進を図っている。
産学連携本部を中心に共同研究の創出を推進している。特に本学独自の価値創造型産学連携創出スキームである「Proprium21」により大型の共同研究創出を推進すると共に、〇〇大学産学連携協議会(会員620社)と本学の出会いの場として科学技術フォーラム等のプラザ活動も行っている。また、本学研究者が産業界との共同研究として提案している研究課題をまとめた「〇〇大学産学連携プロポーザル」を HP に掲載して公開している。
知的財産戦略室が中核となり、外部資金獲得のために情報収集や、外部資金の助成対象と教員の専門分野とのマッチングなど申請を支援している。
産学連携推進本部を設置し、企業等外部機関に対する窓口機能を一本化し、企業等のニーズと教員のシーズのマッチングを行っている。
産学官連携、知的財産センターのコーディネーターによる大学技術シーズと企業ニーズのマッチング
受託研究・受託事業とともに、契約担当事務を一元化している。
・産学連携推進本部が、学外からの産学連携活動への要請に対応する一元的窓口とし、多様で拡がりのある産学連携活動を行い、共同研究の推進に努めている。・企業等と大学が組織的連携を行うことにより企業等の技術力の向上を図るとともに、大学の研究成果の社会還元と研究教育の推進に資する事を目的とし、組織的連携制度を設け、その下で戦略的にテーマ設定し共同研究を多数実施している。現在組織的連携機関は製造企業10社、非製造企業4社、1研究機関の計15機関である。・研究・教育の質の向上とその成果の企業等による活用を目的として、産業界と密接なコミュニケーションを行う産学連携会員制度を設けて共同研究に結びつけるよう努めている。
・外部機関からの技術相談に対応する窓口を設置。・金融機関との産学連携協定を締結。・外部研究機関等との連携協定を締結。・学内研究シーズ集の作成と発信、広報。・学内プロジェクト型研究の企画、予算措置。
シーズ集を作成し、イノベーション、ジャパン等での展示を行い企画等にアピールしている。また大学 HP に産学連携サイトを作成し公開している。
毎週リエゾン、知財、TLO の担当者のミーティングを開催しており、大学と TLO が連携し、大学のシーズ企業のニーズとマッチングを図っている。
・研究者情報の HP による公開。・期間リポジトリによる研究成果の発信。
産学連携推進本部において、リエゾン活動を通して、教員の研究シーズと企業ニーズのマッチングを推進し、企業とのネットワークを強化し共同研究へ進展するよう努めている。
数値目標を掲げた行動計画の策定、学内予算の傾斜配分技術シーズ発表会の開催、地域共同研究センターや〇〇事務所といった学内設置組織によるシーズ発掘と企業ニーズのマッチング支援
学外において研究成果報告会を開催したり、またシーズ集等作成し、広く情報発信している。
他の大学等からの共同研究募集に関する情報を、全職員が共有できるよう学内のイントラネットに掲載している。
地域連携推進機構産学連携部門(元、地域共同研究センター)で対応
・企業訪問によるシーズの公開とニーズの把握 ・各種展示会への出展による研究内容及び成果のアピール
産学官連携本部で、産学官連携コーディネータを採用し、企業等に対しては、大学の研究活動の紹介や研究者との仲介活動等を本学教員に対しては外部資金獲得等のための重要ポイントの説明会を行い、共同研究及び受託研究の外部資金獲得に努めている。
・産学官連携を推進する機構の立ち上げ・戦略的プロジェクトの実施
長野県内各地の主要工業地域(長野・松本・上田・伊那・南箕輪・諏訪圏・塩尻・飯田)及び〇〇市・〇〇都江戸川区に産学連携窓口を設置しコーディネータを配置
・新技術説明会の開催、各種イベント等において新技術等の展示・説明を行っている。・〇〇県内の企業を対象に研究室の見学会を開催し、また、各地の商工会議所等において、産学官連携キャラバンとして企業への説明会を開催している。・教員紹介パンフ(さんかんがく)を発行し、各企業等へ配布することにより研究の紹介を行い、共同研究契約の増加に繋げている。
コーディネータの支援、説明会の実施、メールマガジンの配信、契約書の多様化
学内コーディネーターによるマッチング活動の支援及び規程の整備、Web による制度の情報提供を図っている。
新技術説明会を年2回、独立行政法人科学技術振興機構との共同開催し、広く実施企業・共同研究パートナーを募っている。また、企業等との分野別等協定を締結し、共同研究創出への促進を図っている。
産学連携推進本部を設置し、以下の方法で研究シーズ情報の発信を行っている。また、企業等の課題に対する各種相談をコーディネーター等が行っている。(エ)研究紹介冊子、共同研究候補テーマ一覧の配布及び HP 掲載(オ)新技術説明会(年1回・〇〇・JST)の開催(カ)フェア、展示会出展(年20回程度)
・コーディネータによるシーズとニーズのマッチング ・四日市市等への出先オフィスへのコーディネータの配置
本学の重点的な教育・研究への発展が期待されるプロジェクトや特に重視する教育研究活動に対して学長裁量経費にて女性を行なう「〇〇大学教育研究プロジェクトセンター」を設立し外部資金の獲得に向けた教育研究活動を育成している。
H20年度に学長を機構長とした産学連携推進機構を設置した。

<p>大学全体としての産官学連携の戦略的な推進活動を行うため、産官学連携本部、産官学連携センターを設置し、共同研究、受託研究のコーディネータ等を実施している。また、海外産官学連携活動も展開している。</p> <p>・教育研究推進事業に外部資金獲得のシードマネーとしての役割を持たせて実施 ・地域企業のニーズの把握及びシーズ提供の取組 ・研究者総覧への「知のシーズ集」のリンク付け</p> <p>産学連携本部のコーディネーターによる企業とのマッチング支援や技術相談を受けた案件のうち、共同研究等への発展が見込めるものに関して専門の教員の紹介、契約業務の一元化や公募情報の定期的な周知を行っている。</p> <p>共同研究の説明用ホームページを開設するとともに〇〇商工連合会との懇談を行った。</p> <p>ホームページでの制度の公表</p> <p>大学が地域や企業等に研究活動や技術シーズを紹介する一日〇〇大学(H19年度5回、H20年度3回)による県内各地の開催や、技術シーズ集をウェブサイトに掲載し、自然科学系のみならず社会科学系についても改定公開し、協力研究(受託型、共同型)の機会増を積極的にサポートしている。一方、学内教職員に対しては、産学官連携について取組手法やサポート体制についての説明会・講演会を定期的に開催し、外部資金の拡充に努めている。</p> <p>研究助成の公募情報をホームページに掲載し、全教員に周知する等の情報提供を行うとともに、教員一覧を HP に掲載し、教員の研究内容等のシーズ情報について外部に公開し、外部資金獲得に向けた取組を行っている。</p> <p>社会連携センター産学官連携コーディネーターが中心となり、各種産学官交流会へ参加し、研究シーズ等のパネル展示や研究紹介業、各種リーフレットの配布により本学の研究成果や諸活動を積極的に広報し、外部資金の受入れ増大を図っている。</p> <p>県内外でビジネス交流会、出前技術相談会等を開催することによって、学内シーズと企業ニーズをマッチングさせ、共同研究の増加に結びつけている。</p> <p>外部資金獲得支援チームを設置(別途資料送付)</p> <p>大学の研究シーズを発表・情報発信するため、本学内での展示会の開催、〇〇で JST との共催で新技術説明会の開催、〇〇のイノベーション・ジャパン等の各種展示会への出席。また、研究シーズ集を作成し企業等へ配布、HP でも研究シーズを掲載して、広く研究情報を発信。企業からの技術相談の窓口を設け、共同研究へのマッチングを実施。</p> <p>1.産学連携コーディネーターを配置し、契約までを支援 2.研究シーズのデータベースを公開 3.リエゾンフェア・個別相談会を開催 4.継続ある研究を確保するため包括協定の促進 5.国際産学連携事業への取り組み 6.間接経費の実績に応じて学内予算を配分</p> <p>・契約事務の見直し</p> <p>研究連携推進機構を設置した。</p> <p>社会連携・知的財産センターを中心に、企業訪問、シーズ発表会等を実施し、共同研究、受託研究、寄附金について獲得できるよう活動を行っている。</p> <p>①社会連携推進機構を設置して窓口の一本化を図っている。②社会連携機構の客員教授等が企業等と研究者の間をコーディネートして契約の増に努めている。③イノベーションジャパン等各種催しに積極的に参加して、〇〇大学のシーズの宣伝に努めている。④社会連携推進機構を中心に、産業界からのニーズ把握のために、〇〇県商工会議所連合会との交流・相談会の開催、地元3金融機関との連携協定の締結、企業訪問による要望聴取等を積極的に行っている。⑤研究者個人のインセンティブ制度として、報奨金精度を検討中である。※本件は現在ベンディング中(人事課が所管)</p> <p>・情報の発信(HP など) ・獲得につながる取組に対して、学長裁量経費の重点配分</p> <p>知的財産本部によるコーディネータ・マネジメントの実施、共同研究の基盤となる組織対応型連携システムの導入</p> <p>・研究テーマの設定から事業化まで一貫通貫の産学連携を推進するコーディネータを配置。・獲得件数、金額により業績等評価配分経費として研究費を配分</p> <p>特になし</p> <p>全学的な産学官連携の支援体制として、共同研究交流センターに学内教員から12分野15人のコーディネーターを選出して、学内コーディネーター体制を敷いている。</p> <p>・コーディネーター(産学官連携・共同研究支援・地域連携支援)を配置し、企画・調整・支援業務を行っている ・企業等に向け大学のシーズ発表会、シーズ集の作成、産学官連携交流フェア等への参加、企業との懇親会として産学交流会等の実施</p> <p>毎年戦略重点経費により、共同研究支援経費を措置し、県内の中小企業等との共同研究の推進を支援している。</p> <p>産学官連携推進機構を設置し、シーズとニーズのマッチングを図り、研究費の増収及び契約締結の支援をおこなっている。</p> <p>企業との連携協力が可能な事項を掲載した冊子「RENKEI」を作成し配布</p> <p>産学官連携協議会、イノベーション・ジャパン、沖縄産学官連携推進フォーラム等へ参加し、本学のシーズの紹介を行う他、産学官連携推進機構の教員や産学官コーディネータを中心として学内のシーズ発掘を行い、企業訪問を行うことにより受託・共同研究実施に向けて積極的に働きかけている。</p> <p>契約書等作成に対する支援</p> <p>コーディネータ設置。シーズ、ニーズの調査等。</p>
<p><b>問18(8)受託研究の獲得に向けた取り組み(記述)</b></p> <p>公募情報等のメーリングネットワークを通じた情報提供</p> <p>インセンティブ制度(獲得件数により研究費に反映)</p> <p>同上</p> <p>地域共同研究センターが仲介</p> <p>獲得金額の多寡により評価点を加減し予算の傾斜配分をしている。</p> <p>①新技術説明会等セミナーの開催 ②研究シーズの情報発信(HP、冊子) ③コーディネーター等外部機関からの受入</p> <p>競争的研究資金の獲得を図るため新たに「研究推進機構本部」及び「研究プロジェクト推進室」を設置し、学内体制の強化を行った。また JST ブラザ〇〇の協力のもと学内での公募説明会(シーズ発掘試験)を開催し、申請数及び採択数とも大幅に増加した。</p> <p>・共同研究開発センターの産学官連携コーディネータが、各企業を訪問し技術相談等を行い共同研究に結びつけている。</p> <p>知的財産統括本部において、技術移転マネージャー等を活用し、学内のシーズの発掘、企業ニーズとのマッチング等を推進するなどの取組を行っている。</p> <p>獲得のための説明会や申請書作成の説明会の開催</p> <p>・各キャンパスに産学連携担当部門を配置し、産学官連携を推進している・〇〇産学官連携推進会議の開催や県等の自治体が開催の展示会に参画し、積極的な広報を実施している。・教員が発表した研究シーズを基に研究要約と図表を盛り込んだ分かりやすい易いシーズ集を作成し、各種展示会、フォーラム等で紹介している。</p> <p>各種の研究会・研修会、展示会及び各種メディア等を活用し、研究・教育成果を積極的に情報発信を行い、地域社会や企業等のニーズに基づいた共同研究に取り組むべく「産学官連携ポリシー」を策定し、研究成果の普及・活用の推進を図っている。</p> <p>公募情報 HP を設置して常に最新の公募情報を掲載し、更新した場合は学内に周知している。</p> <p>知的財産戦略室が中核となり、外部資金獲得のために情報収集や、外部資金の助成対象と教員の専門分野とのマッチングなど申請を支援している。</p> <p>産学連携推進本部を設置し、企業等外部機関に対する窓口機能を一本化し、企業等のニーズと教員のシーズのマッチングを行っている。</p> <p>産官学連携、知的財産センターのコーディネーターによる大学技術シーズと企業ニーズのマッチング</p> <p>受託研究を獲得した部局に対し、間接経費の配分を多くしている。</p>

<p>・産学連携推進本部が、学外からの産学連携活動への要請に対応する一元窓口とし、多様で拡がりのある産学連携活動を行い、共同研究の推進に努めている。・企業等と大学が組織的連携を行うことにより企業等の技術力の向上を図るとともに、大学の研究成果の社会還元と研究教育の推進に資する事を目的とし、組織的連携制度を設け、その下で戦略的にテーマ設定し共同研究を多数実施している。現在組織的連携機関は製造企業10社、非製造企業4社、1研究機関の計15機関である。・研究・教育の質の向上とその成果の企業等による活用を目的として、産業界と密接なコミュニケーションを行う産学連携会員制度を設けて共同研究に結びつけるよう努めている。</p>
<p>・外部機関からの技術相談に対応する窓口を設置。・金融機関との産学連携協定を締結。・外部研究機関等との連携協定を締結。・学内研究シーズ集の作成と発信、広報。・学内プロジェクト型研究の企画、予算措置。</p>
<p>シーズ集を作成し、イノベーション、ジャパン等での展示を行い企画等にアピールしている。また大学HPに産学連携サイトを作成し公開している。</p>
<p>毎週リエゾン、知財、TLOの担当者のミーティングを開催しており、大学とTLOが連携し、大学のシーズ企業のニーズとマッチングを図っている。</p>
<p>・研究者情報のHPによる公開。・期間リポトリによる研究成果の発信。</p>
<p>産学連携推進本部において、よこはまティーエルオー株式会社、NPO法人YUVECと連携し、リエゾン活動などを通じて、各種競争的資金等の公募情報や企業等の研究ニーズに関する情報等を提供し、それら公募案件に対する申請を促すよう努めている。</p>
<p>数値目標を掲げた行動計画の策定、学内予算の傾斜配分技術シーズ発表会の開催、地域共同研究センターや〇〇事務所といった学内設置組織によるシーズ発掘と企業ニーズのマッチング支援</p>
<p>学内において公募情報を学内用ホームページに掲載し、教員に情報提供している。</p>
<p>文部科学省等の中央省庁、地方公共団体、財団法人等からの受託研究公募に関する情報を、全職員が共有できるよう学内のイントラネットに掲載している。</p>
<p>・各種展示会への出展による研究内容及び成果のアピール</p>
<p>産学官連携本部で、産学官連携コーディネータを採用し、企業等に対しては、大学の研究活動の紹介や研究者との仲介活動等を本学教員に対しては外部資金獲得等のための重要ポイントの説明会を行い、共同研究及び受託研究の外部資金獲得に努めている。</p>
<p>・知財スタッフ(コーディネーター)による申請書作成支援・産学官連携を推進する機構の立ち上げ・戦略的プロジェクトの実施</p>
<p>JSTやNEDOのプロジェクトについて教職員向け説明会実施</p>
<p>応募情報等について積極的に情報を流し応募件数の増加に努めている。また、若手研究者に対して応募書類の記載等についてコーディネーターが支援を行っている。</p>
<p>関係公募状況の情報提供</p>
<p>各種フォーラム・ビジネスマッチング等に研究シーズを出展し、企業等とのマッチングを図っている。</p>
<p>各種競争的資金の公募に積極的に応募するように周知するとともに、関係規程の整備、webによる制度の情報提供を図っている。</p>
<p>グローバルCOEに同じ。また、企業等との分野別等協定を終結し、受託研究創出への促進を図っている。</p>
<p>産学連携推進本部を設置し、以下の方法で研究シーズ情報の配信を行っている。また、企業等の課題に対する各種相談をコーディネーター等が行っている。(エ)研究紹介冊子、共同研究候補テーマ一覧の配布及びHP掲載(オ)新技術説明会(年1回・〇〇・JST)の開催(カ)フェア、展示会出展(年21回程度)</p>
<p>本学の重点的な教育・研究への発展が期待されるプロジェクトや特に重視する教育研究活動に対して学長裁量経費にて女性を行なう「〇〇大学教育研究プロジェクトセンター」を設立し外部資金の獲得に向けた教育研究活動を育成している。</p>
<p>H20年度に学長を機構長とした産学連携推進機構を設置した。</p>
<p>大学全体としての産学官連携の戦略的な推進活動を行うため、産学官連携本部、産学官連携センターを設置し、共同研究、受託研究のコーディネート等を実施している。また、海外産学官連携活動も展開している。</p>
<p>・各種外部資金の公募情報等の収集、学内周知・NEDO事業、JST事業の学内説明会開催</p>
<p>産学連携本部のコーディネーターによる企業とのマッチング支援や技術相談を受けた案件のうち、共同研究等への発展が見込めるものに関して専門の教員の紹介、契約業務の一元化や公募情報の定期的な周知を行っている。</p>
<p>受託研究の説明用ホームページを開設するとともに、〇〇商工連合会との懇談を行った。</p>
<p>ホームページでの制度の公表</p>
<p>大学が地域や企業等に研究活動や技術シーズを紹介する一日〇〇大学(H19年度5回、H20年度3回)による県内各地の開催や、技術シーズ集をウェブサイトに掲載し、自然科学系のみならず社会科学系についても改定公開し、協力研究(受託型、共同型)の機会増を積極的にサポートしている。一方、学内教職員に対しては、産学官連携について取組手法やサポート体制についての説明会・講演会を定期的に開催し、外部資金の拡充に努めている。</p>
<p>研究助成の公募情報をホームページに掲載し、全教員に周知する等の情報提供を行うとともに、教員一覧をHPに掲載し、教員の研究内容等のシーズ情報について外部に公開し、外部資金獲得に向けた取組を行っている。</p>
<p>社会連携センター産学官連携コーディネーターが中心となり、各種産学官交流会へ参加し、研究シーズ等のパネル展示や研究紹介業、各種リーフレットの配布により本学の研究成果や諸活動を積極的に広報し、外部資金の受入れ増大を図っている。</p>
<p>間接経費獲得者にインセンティブ経費を付与。</p>
<p>共同研究増加の取り組みと同様、県内外でビジネス交流会、出前技術相談会等を開催することによって、学内研究者が持つ高度なシーズを企業等知ってもらうことで、企業等からの受託研究の増加につなげている。</p>
<p>外部資金獲得支援チームを設置(別途資料送付)</p>
<p>各省庁、各種研究機関等の委託研究の公募情報をメールマガジンで教員に配信。また、WEBサイトを通じて公募情報を提供。</p>
<p>1.産学コーディネーターを配置し、契約までを支援 2.研究シーズのデータベースを公開 3.リエゾンフェア・個別相談会を開催 4.継続ある研究を確保するため包括協定の促進 5.国際産学連携事業への取り組み 6.間接経費の実績に応じて学内予算を配分</p>
<p>・競争的資金獲得に向け、全額研究者への公募情報の周知徹底・申請書類の確認</p>
<p>研究連携推進機構を設置した。</p>
<p>社会連携・知的財産センターを中心に、企業訪問、シーズ発表会等を実施し、共同研究、受託研究、寄附金について獲得できるよう活動を行っている。</p>
<p>①社会連携推進機構を設置して窓口の一本化を図っている。②社会連携機構の客員教授等が企業等と研究者の間をコーディネートして契約の増に努めている。③イノベーションジャパン等各種催しに積極的に参加して、〇〇大学のシーズの宣伝に努めている。④社会連携推進機構を中心に、産業界からのニーズ把握のために、〇〇県商工会議所連合会との交流・相談会の開催、地元3金融機関との連携協定の締結、企業訪問による要望聴取等を積極的に行っている。⑤研究者個人のインセンティブ制度として、報奨金精度を検討中である。※本件は現在ベンディング中(人事課が所管)</p>
<p>・情報の発信(HPなど)・獲得につながる取組に対して、学長裁量経費の重点配分</p>
<p>特定大型研究支援室を含め、各種研究プロジェクトの申請及び実施を支援する学術研究推進部の組織を整備</p>
<p>・NEDOの競争的資金等について、担当者を招へい制度等の学内説明会実施・獲得件数、金額により業務等評価配分経費として研究費を配分</p>
<p>特になし</p>

特になし
・コーディネーター(産学官連携・共同研究支援・地域連携支援)を配置し、企画・調整・支援業務を行っている・企業等に向け大学のシーズ発表会、シーズ集の作成、産学官連携交流フェア等への参加、企業との懇親会として産学交流会等の実施
JST、地域 COE 事業等の受託研究について、〇〇県等と連携して取り組んでいる。
産学官連携推進機構を設置し、シーズとニーズのマッチングを図り、研究費の増収及び契約終結の支援をおこなっている。
企業との連携協力が可能な事項を掲載した冊子「RENKEI」を作成し配布
産学官連携協議会、イノベーション・ジャパン、沖縄産学官連携推進フォーラム等へ参加し、本学のシーズの紹介を行う他、産学官連携推進機構の教員や産学官コーディネータを中心として学内のシーズ発掘を行い、企業訪問を行うことにより受託・共同研究実施に向けて積極的に働きかけている。
契約書等作成に対する支援
コーディネータ設置、シーズ、ニーズの調査等。
<b>問18(9)受託事業の獲得に向けた取り組み(記述)</b>
インセンティブ制度(獲得件数により研究費に反映)
本学ビジネス創造センターにビジネス相談の窓口を設け、新規事業の相談受け付けしている
地域共同研究センターが仲介
特になし
競争的研究資金の獲得を図るため新たに「研究推進機構本部」及び「研究プロジェクト」推進室を設置し、学内体制の強化を行った。また地域自治体及び企業等との連携の強化を図るため、連携の拠点である本学地域創造支援センターの連携協力員(地域自治体及び企業等からの派遣)の増加を行っている。
知的財産統括本部において、技術移転マネージャー等を活用し、学内のシーズの発掘、企業ニーズとのマッチング等を推進するなどの取組を行っている。
各キャンパスに産学連携担当部門を配置し、産学官連携を推進している
各種の研究会・研修会、展示会及び各種メディア等を活用し、研究・教育成果を積極的に情報発信を行い、地域社会や企業等のニーズに基づいた共同研究に取り組むべく「産学官連携ポリシー」を策定し、研究成果の普及・活用の推進を図っている。
公募情報 HP を設置して常に最新の公募情報を掲載し、更新した場合は学内に周知している。
知的財産戦略室が中核となり、外部資金獲得のために情報収集や、外部資金の助成対象と教員の専門分野とのマッチングなど申請を支援している。
特になし
大学戦略会議において公募内容を学内に通知し、申請希望案件については、ヒアリングの実施等により精査の上、申請を決定。
受託事業を獲得した部局に対し、間接経費の配分を多くしている。
・大学全体としてプロジェクトを組むと判断した場合は、研究戦略室で、計画調書の査読等により、提案内容についてのチェックや助言を行っている。
・外部機関からの技術相談に対応する窓口を設置。・金融機関との産学連携協定を締結。・外部研究機関等との連携協定を締結。・学内研究シーズ集の作成と発信、広報。・学内プロジェクト型研究の企画、予算措置。
グループウェアによる公募情報の周知
〇〇市と8大学連携による受託事業実施
文部科学省等の中央省庁、地方公共団体、財団法人等からの受託研究公募に関する情報を、全職員が共有できるよう学内のイントラネットに掲載している。
・大型研究費については、研究戦略室による申請書の作成支援・学長戦略経費として用意した予算の中から、科学研究費補助金を含む外部資金獲得に向けた学内競争的研究資金を重点的に配分。
・知財スタッフ(コーディネーター)による申請書作成支援・産学官連携を推進する機構の立ち上げ・戦略的プロジェクトの実施
市町村から委託事業を増やすため、協定締結等連携を強化
・関係公募状況の提供・コーディネータの支援
各種フォーラム・ビジネスマッチング等に研究シーズを出展し、企業等とのマッチングを図っている。
各種公募に積極的に応募するように周知するとともに、規程の整備、web による制度の情報提供を図っている。
産学連携推進本部を設置し、以下の方法で研究シーズ情報の配信を行っている。また、企業等の課題に対する各種相談をコーディネーター等が行っている。(エ)研究紹介冊子、共同研究候補テーマ一覧の配布及び HP 掲載(オ)新技術説明会(年1回・〇〇・JST)の開催(カ)フェア、展示会出展(年22回程度)
特になし
H20年度に学長を機構長とした産学連携推進機構を設置した。
・各種外部資金の公募情報等の収集、学内周知・NEDO 事業、JST 事業の学内説明会開催
無し
研究助成の公募情報をホームページに掲載し、全教員に周知する等の情報提供を行うとともに、教員一覧を HP に掲載し、教員の研究内容等のシーズ情報について外部に公開し、外部資金獲得に向けた取組を行っている。
社会連携センター産学官連携コーディネーターが中心となり、各種産学官交流会へ参加し、研究シーズ等のパネル展示や研究紹介業、各種リーフレットの配布により本学の研究成果や諸活動を積極的に広報し、外部資金の受入れ増大を図っている。
間接経費獲得者にインセンティブ経費を付与。
特に地域貢献につながる自治体からの公募事業については、学内で公募説明会を開催する等、積極的に申請するよう促している。
外部資金獲得支援チームを設置(別途資料送付)
1.産学コーディネーターを配置し、契約までを支援 2.研究シーズのデータベースを公開 3.リエゾンフェア・個別相談会を開催 4.継続ある研究を確保するため包括協定の促進 5.国際産学連携事業への取り組み 6.間接経費の実績に応じて学内予算を配分
社会連携・知的財産センターを中心に、企業訪問、シーズ発表会等を実施し、共同研究、受託研究、寄附金について獲得できるよう活動を行っている。
①社会連携推進機構を設置して窓口の一本化を図っている。②社会連携機構の客員教授等が企業等と研究者の間をコーディネートして契約の増に努めている。③イノベーションジャパン等各種催しに積極的に参加して、〇〇大学のシーズの宣伝に努めている。④社会連携推進機構を中心に、産業界からのニーズ把握のために、〇〇県商工会議所連合会との交流・相談会の開催、地元の3金融機関との連携協定の締結、企業訪問による要望聴取等を積極的に行っている。⑤研究者個人のインセンティブ制度として、報奨金精度を検討中である。※本件は現在ペンディング中(人事課が所管)
・情報の発信(HP など)・獲得につながる取組に対して、学長裁量経費の重点配分
特定大型研究支援室を含め、各種研究プロジェクトの申請及び実施を支援する学術研究推進部の組織を整備
特になし
特になし
特になし
・コーディネーター(産学官連携・共同研究支援・地域連携支援)を配置し、企画・調整・支援業務を行っている・企業等に向け

大学のシーズ発表会、シーズ集の作成、産学官連携交流フェア等への参加、企業との懇親会として産学交流会等の実施特になし
沖縄産学官連携推進協議会に参加することにより、内閣府等の公募事業に自治体及び企業と共同体を形成し、一体となって提案書(計画書)の作成応募を行っている。機器分析支援センターを中心に受託試験の受入体制を構築した。
契約書等作成に対する支援
<b>問18(10)寄付金の獲得に向けた取り組み(記述)</b>
安定的な財基基盤の確立のため「北大フロンティア基金」を創設し、職員・同窓生等に募金活動を展開
インセンティブ制度(獲得件数により研究費に反映)
地域共同研究センターが仲介
獲得金額の多寡により評価点を加減し予算の傾斜配分をしている。
HPによる募集
「〇〇大学未来基金」を創設し、卒業生、一般市民等から寄付を募っている。
全国及び県内各地で開催される研究成果発表会に積極的に参加、出展し、新たに作成した本学研究者の研究シーズ集の配布を行いながら、本学の持っている研究シーズの紹介を積極的に行っている。
全学的な取組に向けて、関係部局で検討中
助成金的な寄附金は、その他文部科学省所管の競争的研究資金と同じ
大学の重点事業について企業等への訪問計画を立て、事業説明等を行い、協力を依頼している
各種の研究会・研修会、展示会及び各種メディア等を活用し、研究・教育成果を積極的に情報発信を行い、地域・社会や企業等のニーズに基づいた研究・教育を推進している旨を学外にアピールしている。
「〇〇大学 SEEDS 基金」を設立し、募金活動を行っている。募金活動においては、〇〇大学が目指す姿を社会に決意表明・宣言し、その姿勢に共感した方に募金を拠出していただくことをスタンスとしている。具体的には、「フェイス・ツー・フェイス」を基本とし、卒業生・保護者・企業・地域等との「絆作り」に邁進し、一過性に止まらない恒常的な募金システムの構築を目指している。
助成金の公募情報を学内 HP に掲載している。また、〇〇大学基金を設置し、これを発展させるために、渉外本部が中心となり、多様な寄附メニューや全学的プロジェクト体制の確立、卒業生との連携強化等により着実な取組を推進している。
知的財産戦略室が中核となり、外部資金獲得のために情報収集や、外部資金の助成対象と教員の専門分野とのマッチングなど申請を支援している。
みずほフィナンシャルグループ等の企業と連携を図り、本学の教育研究を推進するための寄附金を獲得している。また、創立60周年に伴い、教育研究活動の基盤作りのために広く寄附金を募ることとしている。
創基140周年同窓会創立50周年合同記念事業について、同事業の委員会にて支援の要請
一定額以上の寄付者に対しては顕彰を、個人単位の寄付者にたいしては特典を、それぞれ制度化している
・寄附金案内を本学ホームページのトップページに掲載
財団等の助成金公募に関する情報を大学 HP で公開している。
・ホームカミング日の開催。・大学基金の設置及び企業等への募金の要請
本学ホームページや例年実施しているホームカミングデーなどを活用し、本学 OB・OG からの寄附金をお願いする活動等を行っている。
「〇〇大学基金」を創設し、募金活動を開始する予定。また、大学ホームページから寄附手続きができるシステムの導入も予定。
研究成果を学外に公表している。企業出身の教員が多く、寄付金収益向上に貢献している。
研究助成情報を学内ホームページに掲載し、寄付金の獲得に努めている。
・大型研究費については、研究戦略室による申請書の作成支援 ・学長戦略経費として用意した予算の中から、科学研究費補助金を含む外部資金獲得に向けた学内競争的研究資金を重点的に配分。
・産学官連携を推進する機構の立ち上げ・基金の創設
HP の改修
外部資金戦略推進室の設置、〇〇大学基金の創設
同窓会を通じた誘引
規程の整備、web による制度の情報提供を図っている。
「教育研究基金」を設け、役員部局長会等をメンバーとする運営委員会により獲得方策を検討
平成17年に創立100周年を迎え、記念募金を実施した。この募金と従来からある基金を合わせて大学基金を設置し、学生への支援、国際交流の推進などの事業を行うこととしている。事業に必要な経費は、基金の原資を積み増しながら支出していく計画である。
産学連携推進本部を設置し、以下の方法で研究シーズ情報の配信を行っている。また、企業等の課題に対する各種相談をコーディネート等が行っている。(エ)研究紹介冊子、共同研究候補テーマ一覧の配布及び HP 掲載(オ)新技術説明会(年1回・〇〇・JST)の開催(カ)フェア、展示会出展(年23回程度)
〇〇大学振興基金の設立
本学における教育研究活動・学生への修学支援活動・国際交流活動・地域社会貢献活動・教育研究環境整備等に対する支援を目的とした「〇〇大学教育研究支援基金」を設立し募金活動を行っている。
H20年度に学長を機構長とした産学連携推進機構を設置した。
中・長期的な将来構想をふまえ、資金の獲得等戦略的な方策を決定する組織として財務基盤整備本部が整備され、その下に合同基金検討 WG を設置し、〇〇大学基金の設立にむけ検討中である。
寄附金の説明用ホームページを開設するとともに、〇〇商工連合会との懇談会を行った。
ホームページでの制度の公表
助成金などの公募情報を学内専用のウェブサイトにより、競争的資金の公募情報とそれ以外に区分し日々更新し、外部資金獲得増を図っている。
社会連携センター産学官連携コーディネーターが中心となり、各種産学官交流会へ参加し、研究シーズ等のパネル展示や研究紹介業、各種リーフレットの配布により本学の研究成果や諸活動を積極的に広報し、外部資金の受入れ増大を図っている。特定の企業等を対象として、メールや訪問等による募集活動を行っているとともに、今後は、基金の創設についても検討中である。
外部資金獲得支援チームを設置(別途資料送付)
「受入目的(定義)の拡大」及び「積極的受入方針の明文化」に配慮した規程を整備し、研究者が転出する場合における寄附金の移し換えについて、移し換え可能機関を他の国立大学法人や文科省所属機関のみとし、寄付金の受入増、確保に努めている。
大学基金を設立し、積極的に寄附金の獲得に努めている。
・財務担当理事が近辺の有力企業等へ赴き、寄附の依頼を行っている。・通常の寄附以外の方法(遺贈、基金等)導入の検討
創立60周年にあたり記念事業を計画し、寄附を募るため、担当者を置いている。
社会連携・知的財産センターを中心に、企業訪問、シーズ発表会等を実施し、共同研究、受託研究、寄附金について獲得できるよう活動を行っている。

「がんばれ！〇〇大学応援寄附金」を設け、ホームページに掲載するとともに、自治体等の連携協定の締結先に当該パンフレットの置き場所を常設で提供してもらっている。
・〇〇大学国際交流基金のパンフレットを作成し、学内外に配布 ・附属病院基金のパンフレットを作成し、学内外に配布
教育振興基金の実施に伴う全学協力体制、また名誉教授会、職員 OB、在学生への父兄への働きかけ
平成23年に100周年を迎えることから、100周年事業及び募金事業を企画し、学外支援組織と学内組織との連携を図り、募金活動を推進
特になし
特になし
特になし
同窓会等を含めた全学委員会を設置
受入手続き等に関する情報をホームページに掲載
大学の卒業生や企業等に対し、積極的に寄附金の募集活動を行っている。
学生支援寄付金を創設し、広く学内外から、学生生活支援事業、学習及び社会貢献、研究活動支援事業及び留学支援事業へ支援いただくための体制を整えている。
財団等の研究助成金の応募、採択により寄付金として受け入れるほか、産学官連携コーディネーターの企業訪問等により寄付を募っている。
特になし
<b>問18(11)知財関連収入の獲得に向けた取り組み(記述)</b>
職務発明の奨励のため、発明者に対し補償金を支給
・出願時の直接経費や管理諸経費を控除した上で、収入のうち一定額を補償金として支払っている。
研究国際課が調整
地域連携推進センターに知的財産移転部門を設置し、知財のマーケティング活動を行っている。
・特許の共同出願先へ、出願前／出願後の有償譲渡を積極的に実施している。 ・共同出願以外の特許について、技術移転を積極的に実施するため、技術移転機関(TLO)へ委託している。
①知的ビジネス企業及び認定 TLO の活用 ②大学知的財産アドバイザーの受入(工業所有権情報研修間及び JST)
技術移転活動を推進するため、知的財産統括本部を中心に技術移転マネージャー、ビジネス・インキュベーション・マネージャー、アシスタント・コーディネータ等の体制を整備した。
・新技術説明会を年間数回開催 ・発明発掘コーディネータが各研究室を訪問し、シーズ発掘・出願支援及び活用支援活動を実施
・知財戦略室及び内部 TLO の設置並びに知財コーディネーターを起用し、学内の知財活用を図っている・本学所有の知財権の新技術説明会等において発明内容を発表し、その後興味を示した民間企業等に〇〇大学 TLO が中心となり技術移転活動を行っている。
本学における教育・研究の成果や企業等との共同研究等により得られた成果について積極的に知的財産としてその権利化を図り、本学の知的財産の内容等を広く情報発信するとともに、「知的財産ポリシー」を策定し、効果的に社会に還元している。
・知財関連収入の獲得に向けて、特許等の制度を上げ、権利化を図り、ライセンス等を行うことにより、ロイヤリティー等の収入増を図ることとしている。 ついては、教員等の知財に係る意識高揚を図るため、全学の教員・学生を対象に知的財産に係る知識等の習得のための「知財セミナー」を開催(年4回程)している。また、発明者のインセンティブとして、発明者に対して対価を当該収益(必要経費を除く。)の50%を支払うこととしている。
本学の技術移転事業者(株)〇〇大学 TLO)と産学連携本部との緊密な連携の下、大学帰属特許等のライセンス活動を積極的に推進。ヘルシンキ工科大学と技術移転に関する業務連携を行うなど海外への技術移転にも注力している。
知的財産戦略室が中核となり、外部資金獲得のために情報収集や、外部資金の助成対象と教員の専門分野とのマッチングなど申請を支援している。
特になし
参官学知的財産センターにおいて特許権、成果有体物に係る管理運用
・国立大学法人化を機に発明の権利については知財の帰属を原則として個人帰属から機関帰属へ転換し、積極的に知的財産の創出、保護、管理、活用の推進を進めてきた。 ・発明、特許等を組織として一元的に管理・活用するため、産学連携推進本部を設置し、職務発明規定等の関連の規定を整備した。 ・特許実施料の確保に努め、教職員等に知財の創出や研究成果の社会還元へのインセンティブを賦与するため、適正な利益の還元を確保するようにした。 ・知財関連収入の主な財源となりうる実施料収入獲得にあたり、大学が不実施機関であるという立場に理解を求めつつ、企業等への大学知財の積極的な技術移転活動を行っている。具体的には、大学単独知財は、企業等へライセンスすることにより、一時金及びランニング収入の獲得に努めており、主に企業との共有知財については、費用対効果の観点から、大学として権利を維持しないと判断することもあり、結果的に権利譲渡に伴う対価獲得に繋がっている。また、上記ライセンス活動を円滑に推進していくための組織体制作り、人材の確保等にも注力している。
知財収入を得た際、発明者に規則で定めた額を還元している。
民間 TLO に依頼し、技術移転活動を行っている。
産学連携推進本部知財部門とよこはま TLO(株)が連携し、技術移転活動を推進している。
数値目標を掲げた行動計画の策定、〇〇TLO との業務提携〇〇TLO への出資による連携強化
知的財産センターを中心に技術移転を積極的に推進している。
知的財産本部の〇〇大学 TLO(承認 TLO)に特命教授1名を配し、対応検討
・各種展示会への出展による研究内容及び成果のアピール
(独)科学技術振興機構の「特許出願支援制度」及び「つなぐしくみ」を活用し、特許の取得に努めている。
・産学官連携を推進する機構の立ち上げ
技術移転を積極的かつスムーズに行うため(株)〇〇TLO と包括契約を締結した。学内に知的財産支援部門を設置し専任職員を配置
・企業に対し知財マネージャーによる知財ライセンス活動を積極的に行い収入増に結びつけている。 ・各学部において知財マネージャーによる説明会を開催し、知的財産の創出に努めている。
東海 inet を組織、学生をスタッフとして育成し、活用
中部 TLO との連携強化を図るとともに、研究成果有体物の活用及び国際産学官連携活動の推進を行っている。
財団法人〇〇産業科学研究所(中部 TLO)と「産学連携に関する覚書」を締結し、出願した特許について、マーケティング業務を委託している。また、新技術説明会を年2回、独立行政法人科学技術振興機構との共同開催し、技術移転の促進を図っている。
知的財産の技術移転するため、(とよはし)TLOと連携して実施先の開拓を行っている。
「〇〇TLO」による技術移転コーディネート活動
特になし
学内措置により設置した知的財産本部を中心に知的財産の権利化、活用等を実施
分野の特性に応じて技術移転期間(TLO)を活用した市場性評価・マーケティング等による効率的・効果的な知財の確保、技術移転の推進等。

<p>・近在する3TLO(〇〇TLO・関西TLO・TLOひょうご)との間で発明評価と技術移転に関する業務協定を締結し、本学単独発明の特定案件に関してTLOが共同出願を希望する場合は、当該TLOが独占的にマーケティング活動を行うスキームを構築した。・しかし、当初の期待に十分応えるものではなかったため、民間の技術移転会社との連携強化を図った結果、成功事例が生まれている。・また、平成19年度から、発明時点で企業等への譲渡が相応しいと判断される発明については、積極的に出願前に企業への有償上とも実施している。</p>
<p>H15～H19に採択された「大学知的財産本部整備事業」により、平成15年に全学的な知財管理部門であるイノベーション支援本部(現:連携創造本部)を設置した。</p>
<p>共同研究により生じた知財の権利化の推進 出願補償金・登録補償金・実施補償金の制度を設けている。</p>
<p>・〇〇大学シーズ集の作成や新技術説明会等の開催によって、企業等に広く本学保有特許を紹介し、実施許諾契約等につなげている。・今年度採択された文部科学省「参学官連携戦略展開事業」において中国地域産学官連携コンソーシアムを立ち上げ、〇〇大学との連携によりWEB マッチングシステム「CPAS-Net」を導入し、中国地域大学等と企業のシーズ、ニーズのマッチングシステムとして機能させるべく取り組んでいる。</p>
<p>特になし。</p>
<p>〇〇TLOとの間で技術移転に関する協定を締結し、〇〇TLOを最優先技術移転機関として積極的に特許の情報を提供。また、JSTと共催で新技術説明会で特許情報を積極的に発し、技術移転活動を実施。</p>
<p>1.大学知的財産部門とTLOを融合した新組織を設立するとともに、蓄積したノウハウ等を融合 2.知的財産権の品質向上を目指した、より厳密な発明評価体制の構築 3.国内外を視野に入れた戦略的な知財権利化 4.特許等の整理を行い、権利維持及び権利維持に係る業務コストを削減 5.収入実績に応じて学内予算を配分</p>
<p>・知的審査委員会を設置し、量から質への転換を図っている</p>
<p>知的財産本部を設置した。</p>
<p>社会連携・知的財産センターにおいて、四国TLOと連携しながら大学の知的財産の企業等への技術移転活動を行っている。</p>
<p>社会連携機構の知的財産本部に民間の知的財産の専門家を教授として採用し、学内の知的財産関連業務の態勢を整え、知的財産の発掘と収入の増に努めている。</p>
<p>・四国TLOと連携し、学内シーズの発掘活動を実施。・四国TLO・弁理士・科学技術振興機構と連携し、知的財産の出願を実施。</p>
<p>知的財産本部と九大TLOの有機的連携によるライセンス活動、有体物管理センターを介したマテリアル提供システムの導入</p>
<p>・知財収入の配分を大学30%、発明者70%とし、発明者への報償を多くし、インセンティブを与えている。・〇〇オフィスに技術移転アンシエントを配置し、関東地区においても積極的に技術移転活動を実施。・本学所有の特許について特許情報システムを構築し、関係者で情報を共有し、技術移転活動に利用</p>
<p>・国立大学法人内部に技術移転機関(内部型TLO)を設置し、大学保有知財の企業への移転に伴う収入を研究資金として大学に還元している。・関連して、産学官連携推進機構を設置して、知財の創出・管理・活用を一元管理し、技術移転の効率化・円滑化を行っている。</p>
<p>産学官連携機構と学内コーディネーター及び〇〇TLOが連携し、シーズ発掘から知的財産の活用に至る一連の関連情報を一元管理している。</p>
<p>研究者(教職員)への知財講習会や講演会の実施や、ロイヤリティ収入等への獲得を目指し、取り組んでいる。また、審査請求を行い、積極的に発明の権利化を行うことで企業への技術移転促進を諮り、ロイヤリティ収入増を目指している。</p>
<p>知的財産戦略を策定し、優れた知的財産の発掘、創出、権利化及び質的向上を図っている。また(株)みやざきTLOと業務提携契約を締結し、知的財産の活用を推進している。</p>
<p>知的財産部門を設置し、知的財産を核とした各種競争的資金、共同研究、ライセンス料等の増収につながるように支援している。</p>
<p>学内教職員向けに知的財産セミナーの開催及び発明相談会を実施</p>
<p>(株)沖縄TLOと業務提携し、知的財産の技術移転活動を委託している他、産学官連携協議会、イノベーション・ジャパン及び沖縄産学官連携推進フォーラム等で研究成果を発表する事により企業へアピールを行っている。</p>
<p>特になし</p>
<p>知的財産本部を設置し、特許化支援を充実。</p>
<p><b>問19(1)大学が独自に設置した組織1つ目:組織名称(記述)</b></p>
<p>大学運営会議</p>
<p>学長・副学長会議</p>
<p>理事・副学長会議</p>
<p>役員ミーティング(H20年度～)</p>
<p>役員懇談会</p>
<p>学長補佐会議</p>
<p>運営会議</p>
<p>経営戦略会議</p>
<p>企画戦略会議</p>
<p>大学運営会議</p>
<p>学長室会議</p>
<p>役員打合せ</p>
<p>財務戦略室</p>
<p>MTA等の契約支援や発明の権利化、技術移転活動、人材の育成の側面から研究者のサポートを行っている。また、TLO企業会員増、ライセンス等収入増を見込んだ技術移転事業等の運営に取り組んでいる。</p>
<p>経営戦略会議</p>
<p>役員会</p>
<p>役員懇談会</p>
<p>経営企画室(財務担当チーム)</p>
<p>常任役員会</p>
<p>役員懇談会</p>
<p>財務関係タスクチーム</p>
<p>役員懇談会</p>
<p>財務・施設委員会</p>
<p>該当なし</p>
<p>戦略企画室会議</p>
<p>役員懇談会</p>
<p>予算管理委員会</p>
<p>経営企画室</p>

役員懇談会
運営会議
大学運営会議
役員懇談会
拡大理事懇談会
役員懇談会
財務・会計室会議(平成20年度より財務室会議へ名称変更)
役員協議会
役員懇談会
運営会議
企画調整会議
予算会議
役員打合会
副学長連絡会
該当なし
予算・財務管理委員会
役員懇談会
財務・施設計画役員会
経営管理推進本部会議
戦略会議(企画会議)
運営戦略会議
役員懇談会
総合企画会議
運営会議
学内予算配分方式策定特任委員会
学長企画室
運営会議
運営企画会議
<b>問19(1,2)大学が独自に設置した組織1つ目:構成員の役職名(記述)</b>
学長、副学長、図書館長、事務局長
学長、理事、監事、副学長、総務企画部長、財務部長、学務部長、研究交流部長
総長・理事・副学長
学長、理事、学長特別補佐、監事
学長、理事
学長、理事(4名)、学長特別補佐(2名)、部長(4名)
学長、理事、副学長、学長特別補佐、監事、附属図書館長
・学長・理事(常勤)・副学長・各部局長・東西医学統合医療センター長
理事(4名) 学長(1名) 学長特別補佐(1名) 学部長(4名) 部長(3名)
学長、理事、各学部長(研究科長)、研究所長、総合情報メディアセンター長、医学部保健学科長
学長、常勤理事(3人)、副学長(1人)
学長・常勤理事・事務局各部長
理事(財務担当)、総長補佐、教員、本部統括長
学長、理事、学長特別補佐、学部長、研究科長、アジア・アフリカ言語文化研究所長、留学生日本語教育センター長、事務局長、その他学長が指名する者
学長、理事
学長、理事・副学長、監事、事務局長
学長、財務担当理事、学部教員(2名)、事務局長、財務課長
学長、理事、副学長、事務局長
学長、理事、事務局長
理事6名、事務局長、財務部長
学長、理事、監事
学長、理事、教育・医学・工学の学部長、病院長、各学部の評議員3名
理事(財務)、理事(教学)、理事(研究)、理事(戦略)、総務部長、財務部長
学長、理事、監事、病院長、学長特別顧問
財務施設担当理事、財務施設部長、財務課長、教授2名
財務担当理事、専務局長、総務部長、会計課長、施設課長、病院管理室長、他
総長、理事、副総長
学長、理事、副学長、附属図書館長、事務局各部長(陪席)
学長、理事、副学長、事務局長、学長補佐
学長、理事
学長、理事、副病院長、病院補佐
総長、理事
理事、教授、財務部長
学長・理事
学長、理事
学長、理事(教育、総務)、副学長(企画、研究、評価、国際交流、地域連携)
学長、理事、副学長、事務局各部長、医学部、事務部長
学長、常任理事、財務部長
学長、理事、監事、学長補佐、学長支援グループリーダー
学長及び各副学長
理事・各部教授・総務部長・会計課長
学長、理事(教育担当)、理事(学術担当)、理事(連携・評価担当)、理事(労務担当)、理事(総務・財務担当)、理事(経営担当・非常勤)、監事(2名、うち1名非常勤)
学長・理事・副学長・学長特別補佐・監事・病院長・図書館長
教授4名

第五部 資料

学長、理事、副学長、学務部長
学長・理事・学長補佐
学長、理事
学長、理事、部局長(一部)、事務部長(一部)
学長、理事(5名)、各学部長(4名)、福祉社会科学部研究科長、学術情報拠点長、医学部附属病院長、学内共同教育研究施設の長(1名)
副学長、学長補佐、学部長、研究科長、図書館長、教育センター長、財務部長、施設部長
学長、副学長、教授、事務局長
学長・理事・研究科長・学長補佐・事務局長・事務局各課長・監事(オブザーバー)
学長、副学長、特別学長補佐、研究科長、事務局長、事務局次長
<b>問19(2.1)大学が独自に設置した組織2つ目:組織名称(記述)</b>
財務予算作業部会
役員懇談会
経営協議会
財務部会
総合戦略会議
常任理事懇談会
経営企画会議
<b>問19(2.2)大学が独自に設置した組織2つ目:構成員の役職名(記述)</b>
理事(4名) 学部長(4名) 財務部長(1名) 財務課長(1名)
学長、理事、監事
学長、理事、外部委員、学部長、会計課長
学長、理事、事務局長
学長、理事4名、副学長3名、学長補佐4名、部局長2名、部長等5名
学長、常任理事
学長、理事、副学長
<b>問19(3.1)大学が独自に設置した組織3つ目:組織名称(記述)</b>
運営調整会議
管理・運営室会議
役員・部局長懇談会
<b>問19(3.2)大学が独自に設置した組織3つ目:構成員の役職名(記述)</b>
学長(1名) 理事(4名) 学長特別補佐(1名) 部長(3名) 課長(4名)
理事、学部長、各学部、研究科教授、事務局課長
学長、理事、部局長(事務局長を含む。センター長を除く。)
<b>問19(4.1)大学が独自に設置した組織4つ目:組織名称(記述)</b>
予算調整会議
<b>問19(4.2)大学が独自に設置した組織4つ目:構成員の役職名(記述)</b>
学長、理事、各部局長、会計課長
<b>問19(5.1)大学が独自に設置した組織5つ目:組織名称(記述)</b>
<b>問19(5.2)大学が独自に設置した組織5つ目:構成員の役職名(記述)</b>
<b>問20(3.1)重点的・戦略的配分経費の具体的な項目(記述)</b>
・女性研究者支援事業・教育プログラムの開発研究・公募型プロジェクト研究支援事業・私費外国人留学生特待制度など
・学部再編に伴う校舎改修経費及び移転費 ・教育用設備の整備(附属学校 PC 更新等) ・事務職員海外語学研修 等
教育・研究目的の重点配分資金(主に、特別教育研究経費によるもの)
・施設・設備の充実 ・特別事業の実施 ・法令対応
・中期目標の確実な達成を図る ・教育戦略・研究戦略 ・省エネルギー対策
・COE 支援経費 ・GP 支援経費
・部局評価に基づく傾斜配分 ・研究推進 ・人材育成 ・社会との連携・国際交流等 ・基盤形成 ・全学的組織・施設の管理運営等 ・新組織関連支援 ・ユニバーシティプロフェッサー経費
・障害学生支援事業 ・設備充実(整備)経費 ・就職支援充実事業 ・外国雑誌等購入経費 ・地域連携事業 ・研究成果還元事業 ・国際交流事業 ・附属学校における実践的教育活動公開事業
・施設・設備の充実経費 ・情報関係充実経費
入試緊急対策経費として計上し、受験生確保に向けた取組を行っている。
研究目的の内部競争資金
・教育目的の内部競争資金 ・研究目的の内部競争資金 ・施設・設備の充実 ・学生支援
・研究プロジェクト支援経費 ・外部連携・社会貢献支援経費 ・国際交流・留学生支援経費 ・マスタープラン対応設備整備経費 ・公募型教育研究経費等支援経費 ・大学運営改善経費 ・教育プロジェクト支援経費 ・教育経費 ・学群教育用設備整備等経費 ・TA・RA 等経費 ・学生生活指導等支援経費 ・産学連携本部経費、施設環境整備費
・研究目的の内部競争資金 ・設備の充実経費
・若手教員に対する研究助成金 ・重点研究推進経費 ・教育充実・改善支援経費 ・施設整備費対応経費 ・大学情報基盤対応経費
・研究推進部門の運営資金・TLO の運営資金・研究基盤整備資金
・研究プロジェクト経費 ・設備整備費
・教育プロジェクト経費 ・研究プロジェクト経費 ・国際プロジェクト経費
全学教育研究経費、施設修繕経費など
・広報 ・情報マネジメント
・教育実践研究推進経費・基礎研究経費・GP 等戦略経費・教育研究・管理運営基盤設備充実経費
H17・e-ラーニング実施支援・防災対策・情報化推進 H21・e-ラーニング実施支援・情報化推進・入試広報活動支援・教育改善・若手融合研究推進
①安全②対外解決必須問題③全学が困る問題④教育緊急処置⑤学生、産業界、社会の吸引力増進⑥研究緊急処置⑦環境整備
・研究推進(重点的取組プロジェクト)経費 ・若手研究者育成経費 ・若手研究員海外派遣経費 ・国際交流経費 ・社会貢献経費 ・特許等出願経費 ・FD 実施等経費 ・学業優秀学生奨学金 等
・教育目的の内部競争資金・研究目的の内部競争資金

<ul style="list-style-type: none"> <li>・大学改革経費・研究、教育、活性化支援システム・大学院教育改革支援プログラム等の大学負担分及び21世紀 COE プログラム等事業終了後の事業継続に必要な経費</li> <li>・教育・研究経費の内部競争資金・戦略的重点課題経費・教育研究改革・改善プロジェクト経費・教育研究基盤設備充実経費・大学運営改善経費・教育研究環境整備費</li> <li>・部局・センターが主体となった教育または研究プロジェクト・特別教育研究経費及び各種競争的資金の本学負担分の一部を措置する経費・臨時的な全学的行事、ブロック会議等・教育研究活動活性化経費・部局長裁量経費</li> <li>・戦略的教育・研究プロジェクト経費</li> </ul>
<p>教育研究目的の全学的なプロジェクト資金</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・広報活動の充実・学生支援の充実・地域連携の充実</li> <li>・教育研究活性化等経費(公募型)1億円・学生支援経費5千万円・設備マスタープラン等応経費1.5億円・学長判断に基づく機動的経費5千万円</li> <li>・重点研究経費(学内の競争的資金)・設備充実費・テニュアトラックプログラム経費・プロジェクト支援経費・部局長戦略経費・キャンパスインテリジェント化経費</li> <li>・教員評価及び研究評価に基づく競争的配分経費・学部長のリーダーシップを支援するための経費・全学を挙げて重点的に行う教育・研究・診療に対し必要な支援を行うための経費</li> <li>・戦略的(公募)プロジェクト・教育支援経費・研究支援経費・教職員研修経費・大学開放・公開事業等経費・施設環境整備費</li> <li>・施設等維持管理経費・学生図書購入費・電子ジャーナル経費</li> <li>・重点施策推進経費(プロジェクト経費)部局等の戦略的・重点的な取り組みを推進するための経費・教育研究基盤環境整備費(施設整備経費)老朽化施設の維持管理・修繕等を行うための経費・教育研究基盤環境整備費(教育研究用設備更新等経費)老朽化・陳腐化した教育研究用設備を更新するための経費</li> <li>・若手研究者の育成・競争的資金獲得のシースとなるプロジェクトや再チャレンジを行うプロジェクトの支援</li> <li>・英語教育等の教育環境の整備・社会貢献事業に対する経費</li> <li>・学生福利厚生、課外活動等充実費・高等研究院プロジェクト推進経費など</li> <li>・共通教育、専門教育、大学院教育の改善・研究発表・シンポジウム開催・出版費用助成・学外との共同の教育研究連携</li> <li>・概算要求採択事業支援経費・実用化研究推進経費</li> </ul>
<p>教育・研究目的の内部競争資金、高専との連携プロジェクト経費</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・〇〇大学 COE・〇〇大学教育 GP・地域連携及び地域再生支援事業等への推進・PBL チュートリアル教育の全学的展開・ICカードを核とする情報戦略・電子ジャーナル経費</li> </ul>
<p>施設、設備の充実</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・病院再開発に関する経費・病院設備充実に関する経費外</li> <li>・教育、研究推進・学生支援・医療支援・広報、社会連携・基盤整備(施設、設備の充実)</li> </ul>
<p>教育研究活性化経費(教育研究目的内部競争資金)科学研究費獲得支援経費</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・教育研究の内部競争的資金・耐震改修等の施設整備・特別教育研究経費プロジェクト経費</li> </ul>
<p>大学の現状や将来の方向性を戦略的に捉え、全学的もしくは部局横断的な観点からの推進や改善すべき事項に充当・国際化・学生支援・施設・整備の充実</p>
<p>全学的な視点から強化・充実すべき事業等に対し重点配分する経費</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・学内営繕事業経費・設備更新費・ビジョン推進経費・情報化推進経費・図書館経費(電子ジャーナル対応経費)・収入確保推進経費</li> </ul>
<p>図書館資料の充実・研究目的の内部競争資金・学生支援</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・教育目的の内部競争資金・研究目的の内部競争資金・教育目的の事業支援・研究目的の事業支援</li> </ul>
<p>施設維持管理費、学術図書資料費、全額情報関連経費、学内共同利用設備等の整備費及び修理費、広報戦略経費、国際戦略経費、地域貢献支援事業費</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・重点的に取り組むべき領域の研究推進並びに教育水準の向上をはかるための教育改革、学生支援の推進・全学的視点からの設備の充実・全学的視点からのキャンパス環境整備の充実・社会貢献活動、国際交流活動、産学連携</li> <li>・教育研究目的の内部競争資金・補助事業等の支援経費</li> <li>・大学の運営に必要と認められる事業の実施又は施設の整備</li> <li>・学内公募による戦略的プロジェクト経費(例:再生細胞療法推進プロジェクト)・戦略的設備充実経費(例:小動物用テレメトリーシステム)</li> </ul>
<p>・学長裁量経費を含む</p>
<p>教育研究支援プロジェクト経費</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・病院長裁量経費・教育研究環境整備費・インセンティブ経費</li> <li>・教育研究活動活性化経費・教育研究重点経費</li> <li>・〇年度計画実施経費・教育研究・地域貢献等年度計画にかかる事業を学内公募し、配分する。〇部局長裁量経費・部局長の裁量により、部局の教育・研究・地域貢献等に重点配分〇研究経費特別分・科学研究費補助金の申請採択に応じて、配分する研究目的の経費</li> <li>・FD 組織整備及び推進経費・ボランティア活動支援システムの構築経費・メンタルヘルス支援システムの構築経費</li> <li>・教育研究プログラム・研究目的の拠点形成プロジェクト研究経費・戦略的 GP 支援事業・社会連携事業経費・広報活動経費</li> <li>・教育目的の内部競争資金・研究目的の内部競争資金・国際交流拠点形成のための内部競争資金</li> <li>・学生支援室などの推進室経費・特別教育研究経費及び学内負担額の一部・教育・研究プロジェクト経費・教育研究環境整備費・学部への重点化経費</li> <li>・公募プロジェクト経費・新任教員の教育研究推進支援経費・全学共通プログラム経費・インセンティブ経費・学生学習環境支援経費</li> <li>・学内競争資金・高度情報化・設備充実・国際化・地域連携推進・広報・学生支援など</li> <li>・医療機器の更新・教育環境の整備など</li> <li>・教育・研究用設備の更新・講義室用机椅子の更新</li> <li>・教育施設、設備の整備・学生福利厚生施設の整備・情報基盤の整備</li> <li>・戦略的 ISOP 経費(全学的な観点からの事業や教育・研究支援のための経費)</li> <li>・教育・診療・学生支援等プロジェクト経費・研究プロジェクト等経費・外部資金獲得インセンティブ経費・評価結果対応経費・COE 形成特別経費・老朽化等教育設備更新経費・老朽化等施設解消経費</li> <li>・教育・研究・支援目的の学内競争的資金、特別教育研究経費、大学院 GP プログラムに係る学内負担相当。・グローバル COE プログラム・大学院 GP プログラム準備経費など</li> </ul>
<p>本学は、学長裁量経費の中で、重点的または、戦略的事項に対する配分を行っている。</p>
<p>・教育研究の高度化・活性化・国際的に卓越した教育研究拠点の形成・融合領域推進プロジェクトの実施 など</p>
<p>問20(3.2)学長等裁量経費の具体的な項目(記述)</p>

・奨学金の支給・体育館の改修など
・学内公募型プロジェクト・全学FD実施経費等
・教育・研究目的の学内公募配分資金・研究目的のインセンティブ的配分資金・本部や学内各部署の単年度の事業・事項にかかる特別配分資金
・教育研究活性化経費(学生教育の充実)(重点推進研究)(研究成果刊行)(戦略的事業補填)・教育研究環境改善経費(設備充実)(キャンパス整備充実)・地域社会貢献
・研究目的内部競争資金
大学のブランド力の強化等を図る
・教育研究目的の学内競争資金・施設・設備の充実
・部局評価に基づく傾斜配分・研究推進・人材育成・社会との連携・国際交流等・基盤形成・全学的組織・施設の管理運営等・新組織関連支援・ユニバーシティプロフェッサー経費
・広報活動関連・教職大学院運営関連・教育・研究支援関連
・教育目的の内部競争資金・研究目的の内部競争資金・国際化(派遣)・施設設備の充実・学生支援(課外活動、授業料免除)・広報活動経費
・各学部プロジェクト経費・教育研究環境充実経費・学生支援経費・国際交流経費等
教育・研究施設・設備の充実
・学長裁量経費・学部長裁量経費
・年度計画履行上、必要な事業の実施経費
・大学広報活動支援経費・新センター(バイオサイエンス研究センター)活動支援経費・構内環境整備経費・JABEE対応経費・キャリア教育就職支援センター活動支援経費
・教育研究目的の内部競争資金・施設、整備の充実目的の内部競争資金・社会貢献事業資金・学生支援の資金
・学術情報発信整備経費・海外教育研究支援経費・教育環境整備経費(講義室等整備)・広報活動充実経費
・教育研究基盤設備充実経費・教育研究環境等整備費・博士課程学生支援経費
国際化、施設・整備の充実、学生支援
学長裁量経費
・施設・設備の充実・教育改革・学生支援
・学長指定経費・特別事業経費
H17・教育、研究等プロジェクト事業・キャンパスアメニティ向上経費・建物維持修繕等経費・学生創作活動プロジェクト事業
H20・情報化推進・競争的資金採択プログラム支援・教育研究環境整備・テニュアトラック制度実施支援
・徳川本源氏物語絵巻の研究・ユネスコ平和祈念コンサート・貴重資料の保存対策他36件
①安全②対外解決必須問題③全学が困る問題④教育緊急処置⑤学生、産業界、社会の吸引力増進⑥研究緊急処置⑦環境整備
・教育充実関係経費・研究推進関係経費・先端科学技術センター運営費・教育研究基盤設備費・国際交流充実経費等
施設・設備の充実・研究費の重点配分
・大学改革経費、研究・教育活性化支援システム・協定校等との国際交流の促進・戦略的広報・若手研究者の自律的研究環境整備(テニュアトラック)・外部からの招へい研究所等の研究環境整備
※平成18年度から「学長のリーダーシップの下、本学の教育・研究を戦略的に向上させるための経費」として、戦略的に取り組むべき事業に対して重点的に予算配分する「大学戦略推進経費」へと移行(変更)した。
・教育、研究、社会貢献、運営等の機能強化・競争力を増すための組織改革・個性化・合理化等の大学改革事業・重要性、緊急性が特に必要とされる事業や大学改革のための基盤整備等
・教育目的の内部競争資金・研究目的の内部競争資金・設備の充実・インセンティブ経費(評価に基づく傾斜配分)・外部資金獲得に対する支援
・外部資金を獲得するための準備的なもの及び高専等との連携強化・概算要求における組織の新設改組に係る経費及び特別教育研究のプロジェクト化経費・施設運営費
・競争的教育研究資金・教育研究の活性化・教育研究環境の充実
左欄の合計3.5億円(間接経費5千万円を含む)
・教育研究組織の改革、改変のための取組・教育方法や教育システムの改善のための事業・大学として開催、参加するフォーラム、シンポジウム、集会等の事業
・学長のリーダーシップにより実施されるトップダウン型のプロジェクト経費・基礎的・萌芽的研究分野に係る教育研究を行うための競争的経費
・学長裁量経費・学部運営充実経費・病院運営充実経費・病院経営改善経費・大型設備等整備費・特別経費
・若手研究者萌芽研究支援経費・設備整備(高圧蒸気滅菌装置)・学生厚生施設の充実(ラウンジ整備)・環境マインドプロジェクト推進経費
・重点施策推進経費(活性化経費)若手研究者及び学生への支援や地域との連携強化の推進を含めた教育研究活動を活性化するための公募型経費
採択された補助金等の大学負担分
・学内の重点プロジェクト研究へ配分・教育環境の充実に配分・共同利用研究施設等の改修
・内部競争資金として、教育奨励費及び研究奨励費・国際交流の推進など、全学的な立場から支援を必要とするもの・教育基盤設備の充実に関する支援・世界トップレベルの研究拠点等への支援など
・GP等先行投資型プロジェクト・大学と附属学校園の連携プロジェクト・学外連携推進事業・教育基盤設備充実
・教育改革・改善プロジェクト経費・教育基盤設備充実経費・研究活性化経費
各種学生支援(入学料免除、学部・修士学生授業料免除、博士後期課程学生支援)、大型外部資金等獲得のためのプロジェクト助成。
・設備マスタープランに基づく共同利用機器の整備・評価データベースの構築
計画推進、経営戦略推進、教育研究プロジェクト推進、学生支援、法人運営改善など
・学内公募経費・基盤設備充実経費・研究プロジェクト経費外
・教育、研究推進・学生支援・医療支援・広報、社会連携・基盤整備(施設、設備の充実)
教育研究改善プロジェクト経費、教育基盤設備費、教育環境及び学生サービス改善経費、大学運営効率化推進経費
・学生と教員の共同プロジェクト事業・施設整備等
教育研究基盤整備の一層の推進を図る・教育の高度化・活性化・若手教員の育成・施設・整備の充実
・各種の教育研究プロジェクト推進や教員教育推進のための競争的予算配分、各種の実績評価に基づくインセンティブ予算配分、学校安全対策に取り組む経費、また新たに若手教員に対する研究助成のための経費及び新任大学教員の教育研究活動スタートアップ経費
・学長・病院長裁量経費・学内資金貸付(預り)事業費(研究科長等運用経費)
・大学改革への取り組みに関するプロジェクトの支援・社会的要請を踏まえた教育諸課題の改善を図るための教育内容・方法等に関するプロジェクトの支援・教員養成大学の使命・在り方(大学に求められているもの等)に関するプロジェクトの支援・特色ある大学・大学院教育を推進するプロジェクトの支援(導入教育・教養教育の充実、専門教育の充実、語学教育・情報教育

<p>の充実、学生満足度の向上、厳格な成績評価、FD など)・教育研究の充実発展の観点から特別の配慮を必要とする研究プロジェクトの支援・地域貢献(地方の歴史、文化、経済、産業と結びついた特色ある教育研究)の促進を図るプロジェクト支援・国際交流の推進及び大学における教育研究の国際化を推進するプロジェクトの支援・附属学校園との共同研究(附属学校園単独を含む)の推進・教職員の資質能力の向上に関するプロジェクトの支援・入試の在り方に関するプロジェクトの支援・教育研究に使用する基盤設備の充実・教育研究環境整備</p>
<p>・設備の充実、施設の充実・国際交流支援</p>
<p>・教育目的の事業支援 ・研究目的の事業支援 ・インセンティブ経費</p>
<p>教育・研究改善推進費(教育方法の改善、教育研究プロジェクト、共同研究の実施、国際交流の推進、若手研究者の育成)、特別事業費、特別設備費、トップマネジメント推進事業、TA・RA経費、理事裁量経費</p>
<p>・若手教員に対する支援 ・研究功労賞受賞者への支援等</p>
<p>・教育研究プロジェクト・地域貢献支援事業・大学改革推進・国際交流・施設、設備の充実</p>
<p>・学生教育・学生支援の充実に資する重点事項への支援 ・大学として重点的に取り組むべき研究プロジェクトへの支援 ・大学の国際化に資する事業への支援・実施 ・大学の運営に必要と認められる事業の実施又は施設の整備 ・その他学長が必要と判断したもの</p>
<p>・各学部の教育用設備の更新等を目的とした専門教育充実支援経費・適切な資料保存、教育研究環境改善を目的とした図書館の空調設備改修</p>
<p>○教育研究等支援事業 ・教育関係・就職及び課外活動支援事業教育関係設備 ・研究関係:若手研究者への研究支援経費、サバティカル活動支援経費、共同利用研究設備 ・社会貢献:社会貢献事業の推進 ○パイロット支援事業 ・教育改革支援事業:教育目的の競争資金 ・研究支援事業:研究目的の競争資金 ・社会貢献支援事業:社会貢献事業の推進 ・教育研究環境整備事業:防災設備等改修工事・環境報告書作成経費 ・管理運営関係事業:各種委員会旅費・定期講習受講及び海外研修支援、固定資産税</p>
<p>・重点事業経費 ・事業経費 ・研究プロジェクト経費 ・教育研究基盤設備充実費 ・教育研究環境整備費</p>
<p>学長戦略調整費 ・プロジェクト研究経費 ・教育改革等推進経費 ・学生支援プロジェクト経費 ・地域貢献推進経費 ・萌芽研究経費 ・特別奨励研究経費 ・大学運営特別経費</p>
<p>・研究開発支援経費 ・教育改革促進事業経費 ・地域連携プロジェクト支援経費 ・産業技術シーズ、育成研究支援経費 ・科研インセンティブ経費、省エネインセンティブ経費</p>
<p>学内改革を一層推進するため①学内COE②学内教育GP③若手教員による自発的な取組等3つの枠を設け、新しい○○大学の創造や大型競争的資金への積極的な挑戦等につながる取組に重点配分</p>
<p>・人事給与システム導入経費・図書館サービス向上経費・ボランティア、サポートシステム整備・学校部活動活性化パートナーシップ推進事業経費・学生及び教職員の健康維持増進のためのプロジェクト経費等</p>
<p>・4-2-4アクションプランの実施経費 ・博士課程学生定員充足率向上経費 ・学術研究都市推進協議会運営費 ・学生学習環境改善経費 ・構造改革経費</p>
<p>・運営戦略経費(学長の裁量による戦略的な運営経費)</p>
<p>・運用定員経費</p>
<p>・重点研究課題推進経費 ・学長裁量経費 (・国際シンポジウム開催 ・国立科学博物館出展 ・文教キャンパス統合50周年企画)</p>
<p>・教育改善・特別教育研究経費・GP 経費の学内負担・施設充実など</p>
<p>・教育研究分野で外部資金獲得につながるための資金 ・設備整備のための資金 ・法人の運営改善に資するための資金など</p>
<p>・教育・研究目的の内部競争資金 ・国際連携、大学運営、経営戦略に係る事業費</p>
<p>・大学憲章に基づくプロジェクト事業・拠点形成支援事業・若手研究者支援事業・年度計画実施のための支援事業・緊急措置が必要な事項への支援</p>
<p>・教育研究等プロジェクト支援事業経費・学内共同利用設備支援経費・施設設備の整備事業経費・体育教育の充実促進事業経費</p>
<p>・若手研究者支援研究費</p>
<p>・研究目的の内部競争資金・国際化の充実・学生支援</p>
<p>・教育・研究・支援目的の学内競争的資金、特別教育研究経費、大学院 GP プログラムに係る学内負担相当。・グローバルCOEプログラム・大学院 GP プログラム準備経費など</p>
<p>・研究目的の内部競争資金 ・施設や設備の充実 ・新任教員のスタートアップ資金</p>
<p>・教育研究基盤設備の充実 ・教育研究等の環境整備 ・大学全体の広報活動 など</p>
<p><b>問20(4)部局配分経費と部局が申請した競争的資金等の関連付けの内容(記述)</b></p>
<p>該当なし</p>
<p>科学研究費補助金の申請していない教員には、当該教員の基盤的な研究費を一部減額している。</p>
<p>科学研究費補助金の申請状況に応じたインセンティブを配分</p>
<p>科学研究費補助金への申請件数に応じて、各部局へ経費を配分。</p>
<p>部局評価に基づく傾斜配分</p>
<p>該当無し</p>
<p>組織評価経費として50,000千円の予算を確保し、競争的資金等の申請件数も評価の一部として取り入れている。</p>
<p>科学研究費補助金申請者への研究費を増額している</p>
<p>教官当経費の一部を、下記の方針により配分 ○一律の単価に教員数(競争的研究資金への申請状況に基づく換算人数)を乗じて積算(全体の50%)</p>
<p>科学研究費補助金に申請をしない教員の学内配分研究費を削減し、若手教員への支援経費に充てる方策を実施している。</p>
<p>応募状況を調査して、応募を行わなかった教員に対して、学内予算配分を減額し、若手研究者の研究経費に配分</p>
<p>科学研究費補助金の応募申請・採択(新規・継続)に応じた額を加算して、学内の研究費を配分している。</p>
<p>該当なし</p>
<p>* 関連づけていないため回答なし</p>
<p>各教員への直接配分の形となるが、個々の教員への研究費の配分については、配分基本額に加えて、各自の科学研究費補助金の申請件数に応じたポイントを金額に換算して上積みし、配分している。</p>
<p>本学の重点的・戦略的経費である教育研究高度化経費の中で配分している部局長裁量経費の積算にあたり、各部局の科研費申請状況等(申請件数、採択件数)を踏まえて配分している。</p>
<p>学長裁量経費の中に「インセンティブ経費」を措置し、直近の科研申請率(各部局教員数に対する申請件数の割合)を評価項目として採用している。</p>
<p>該当なし</p>
<p>外部資金の獲得額及び科学研究費補助金の採択件数を基礎として配分</p>
<p>科研費の申請率及び採択率を評価項目の一部として、基盤的教育研究経費の一部について、傾斜配分を行っている。</p>
<p>科学研究費補助金の申請者に対して間接経費からの配分を行なっている。</p>
<p>傾斜配分経費において研究面での評価項目のなかに「科学研究費補助金の申請件数」を設け、評価を行っている。</p>

申請件数に応じた予算配分を行っている。
・例えば、科研費間接経費を取得した教員に対し、インセンティブ経費として、当該間接経費の25%相当額を配分している。
学長経費の一部について、科学研究費補助金の申請件数により、傾斜配分を行っている。また、不採択者のうち、審査結果に基づいて、評価の高い申請課題を優先的に支援している。
・申請件数に応じ、部局長裁量経費を傾斜配分している。・申請するも、高評価を受けながら不採択となった教員に対し、研究補助を目的とし、原則2年間若手研究者支援経費を配分
学内予算編成方針等に基づき科学研究費補助金を申請した者については、業績主義的な傾斜配分を行っている。
「研究経費」、「教育支援経費」、「診療研究経費」について、科学研究費補助金の応募率が一定の基準を満たした場合に、留保額の一部を追加配分する運用を行っている。
科研インセンティブ経費として、申請件数、獲得件数により配分している
科学研究費補助金若手研究(スタートアップの新規分)については、採択が8月中旬～9月中旬に行われるため、申請件数を翌年度に傾斜配分する経費の評価対象としている。
学内配分事項である大学改革推進経費(傾斜配分)の指標に、「科学研究費補助金応募状況等」を設け、各部局毎の申請率が80%未満である場合、該当部局への配分額より一定額を引き上げ
教育研究経費のうち業績等評価配分経費の配分において、科学研究費の申請件数を関連付けている。
なし
科学研究費補助金の採択金額や GP の獲得を部局長裁量経費の配分に反映
正当な理由なく科学研究費補助金の申請を行わなかった教員1人当たり51千円を基礎研究経費から削減する。
・科研費の申請を行わなかった教員に対して、研究費の削減を行った。○1年未申請:10%削減 ○2年未申請:20%削減
<b>問20(5)部局配分経費と部局が獲得した競争的資金等の関連付けの内容(記述)</b>
該当なし
競争的資金・外部資金等の獲得に伴い、受入れた間接経費の実績により、翌年度の当初予算で各部局に相当額を配分。
部局評価に基づく傾斜配分
該当無し
教官当経費の一部を、下記の方針により配分 ○科学研究費補助金その他の外部資金の獲得額(過去3年間の平均)に応じて積算(科学研究費補助金獲得額の12%、その他の外部資金獲得額6%)
科学研究費補助金の応募申請・採択(新規・継続)に応じた額を加算して、学内の研究費を配分している。
該当なし
一定額以上の外部資金を獲得した教職員に規程に基づき、参官学連携奨励費を研究室に配分する。
競争的資金、外部資金等の獲得によって得られた間接経費の35%を担当教員の所属する部局に配当している。
前年度の外部資金100万円以上獲得した者に対して一定額を加算して配分
本学の重点的・戦略的経費である教育研究高度化経費の中で配分している部局長裁量経費及び教育研究活動活性化経費において、各学部で獲得した競争的資金・外部資金等を踏まえて配分している。
上記(4)と同様に①科研費の採択金額、②科研費における間接経費採択額③受託研究費、共同研究費、寄付金の受入金額等を評価基準項目として採用している。
該当なし
外部資金の獲得額及び科学研究費補助金の採択件数を基礎として配分
各部局が獲得した間接経費の50%相当額を当該部局へ配分している。但し、21世紀 COE、グローバル COE 等、別途取扱を定めているものを除く。
獲得した間接経費の30%に相当する額を大学教育研究費として研究者に加配している。
35歳未満の若手教員が前年度に獲得した外部資金の10%を若手教員支援経費として獲得者に配分している。
該当なし
外部資金獲得実績に応じて、インセンティブ経費として配分している。
受託研究や受託事業契約において、間接経費を獲得した教員に対し、インセンティブ経費として当該経費の25%相当額を配分している。
学長経費の一部について、科学研究費補助金の採択(獲得)件数により、傾斜配分を行っている。
間接経費の獲得額に応じて部局長裁量経費に関連づけている。
採択件数に応じ、部局長裁量経費を傾斜配分している。
学内予算編成方針等に基づき科学研究費補助金を申請した者については、業績主義的な傾斜配分を行っている。
科学研究費補助金等の新規採択状況を点数化し、各部局等の合計点数に基づき配分する「インセンティブ経費」を設けている。
科研インセンティブ経費として、申請件数、獲得件数により配分している
科学研究費補助金若手研究(スタートアップの新規分)については、採択が8月中旬～9月中旬に行われるため、採択件数を翌年度に傾斜配分する経費の評価対象としている。
・学内配分事項である大学改革推進経費(傾斜配分)の指標に、「科学研究費補助金応募状況等」を設け、各部局毎の教員1人当たりの採択率が0.65件以上である場合、該当部局へ一定額の追加配当を行う。また、高額補助金獲得者に対しては、別途運営費を配分 ・別途、「研究・産学官連携活動表彰要領」を設け、外部資金の獲得額総額が顕著である研究者に対し、表彰に併せ報奨金を支給
教育研究経費のうち業績等評価経費の配分において、産学連携・科学研究費の獲得実績が区を関連付けている。
なし
外部資金の獲得金額を部局長裁量経費の配分に反映
上記(4)を財源とし、科学研究費補助金獲得額の1%をインセンティブ経費として獲得部局に配分する。なお、平成21年度より配分額を5%とすることとしている。
高額な外部資金を獲得した研究者へのインセンティブとして予算配分を行っている。(500千円/1件当り)
前年度間接経費獲得額を基に研究科長特別経費配分額をインセンティブに算定。
<b>問22(1.1)物件費等の節減の取組内容:旅費(記述)</b>
航空会社との法人契約による安価な航空券の提供
テレビ会議システムの有効活用
経費削減プロジェクトチームで具体的な目標を検討している。
事務局関連の出張について、バック旅行の手配先を1社に集中し、一括後納契約を結ぶことで料金の割引を受ける
出張においては、バック料金や割引制度を積極的に利用する。
平成20年10月に旅費計算業務の一部(本部事務機構・工学研究科)を旅費計算室へ集約し、システム化による業務効率を上げている。平成21年度から、全部局の旅費計算業務を旅費計算室へ集約し、旅費計算業務に係る人件費の節減を図ることとした。
平成18年度から旅費システムを導入し JR 切符、航空券等の割引運賃やバック旅行を適用し、実費支給することにより運賃等の節約を図っている。

<p>日当、宿泊料について、一律単価にした。単身赴任者が自宅に宿泊した際の宿泊料を減額した。</p> <p>・本学を発着とした〇〇23区内への出張旅費を定額支給制とした。1日の行程が陸路5km 未満の旅行及び公用車を使用した県内の旅行には日当を支給しない。</p> <p>・近距離旅行についての日当カット ・日当、宿泊料等の支給額の見直し</p> <p>・関東地区への日帰りについては、旅費とせず交通実費の立替請求としている。・支度料を全学調整し、支給していない</p> <p>発券業務、旅費計算、支給業務、清算業務などすべての旅費業務をアウトソーシングすることで、経費節減を図る予定。</p> <p>本学職員旅費において、素泊料(宿泊料)の支給上限を定め、その支払を証明するに足る書類を提出させている。そして、支給上限内であっても実費額により素泊料を支給し、経費の節減を図っている。</p> <p>日当、宿泊料の支給の見直し(国内旅費単価の10%減)</p> <p>旅費支給規則を改正し、日当・宿泊料等定額料金体系を簡素化</p> <p>国に遵守した複雑な規定を抜本的に見直し、簡素化した。また、その際、日当や宿泊費についてもほぼ実費負担になるよう改めた。</p> <p>特になし</p> <p>旅費の経費節減のため、日当・宿泊料の職務給による支給額を見直し定額化による支給を実施した。</p> <p>規定改定により外国出張時に支度料を廃止した</p> <p>・日当宿泊料の定額化 ・教職員の県内日帰りの日当を廃止 ・旅費計算業務の簡素化・合理化を図った。</p> <p>・出張者本人の申告に基づく、居住地から目的地への直行直帰制度の導入 ・自宅等へ宿泊した場合は、宿泊料を支給しない。・出張先の宿泊確認のため、領収書の添付を義務化</p> <p>該当なし</p> <p>「〇〇教育大学旅費規程」の改正(見直し)を行い、日当及び宿泊料の単価について等級区分等を廃止するとともに、低い単価に改正した。</p> <p>特になし</p> <p>日当、宿泊料の職制別単価を一本化することにより経費を節減している。</p> <p>非常勤講師の旅費計算方法を改め、交通費実費支給とした。</p> <p>・旅費計算業務を外部に委託</p> <p>オンラインにより航空券を手配するシステムを導入</p> <p>・従来の職級別区分の日当・宿泊料を廃止し、役職別に3区分へ簡素化を図った。・パック旅行の利用の促進</p> <p>委託旅行会社への発券率向上</p> <p>教職員に対し、パック旅行の利用を推進している。</p> <p>・旅費計算、交通機関・宿泊施設等の手配及びチケットの配達並びに旅行者への旅費振込等の業務を外部委託して、旅費業務に係る事務を効率化して人件費の抑制を図った。・また、交通費縮減の経済的効果を高めるため、航空機利用の範囲を広げる等経路及び方法の見直し、パック旅行を実施するため規則等の改正を行った。</p> <p>アウトソーシング</p> <p>該当なし</p> <p>システム導入により、パソコンで旅費の申請を行うと同時に割安航空チケットやビジネスパックの予約を行い、空港でチケットを受領</p> <p>区分の簡素化を旅費規程改正により実施。定額の減及び大幅な事務負担の減。</p> <p>該当なし</p> <p>平成21年度から旅費業務の外部委託に伴い、出張に係るチケット手配を委託業者が行うこととなったので、パック旅行や割安チケットの拡大により、旅費交通費の節減が期待される。</p> <p>旅費経費、チケット手配等を外部委託</p> <p>平成17年9月8日付学内通知「出張旅費の効率的使用・節減」の徹底を図るため、部長等の実務担当者を対象とした説明会を開催している。</p> <p>航空機利用の出張等の安価な航空券又は宿泊パックの利用を徹底することにより、旅費の削減を行っている。</p> <p>パック旅行及び早期割引航空券の積極的な購入をすすめる等の周知をし節減を図っている。</p> <p>ホテルパック等</p> <p>特になし</p> <p>業務の簡素化(日当・宿泊料等の集約など)を実施し、見直し・削減を図った。(平成20年度)</p> <p>省エネに向けた取組を全学に周知徹底。省エネ機器の導入。</p> <p><b>問22(1.2)物件費等の節減の取組内容:光熱費(記述)</b></p> <p>電気需要契約を学年度契約から複数年契約に変更</p> <p>・毎年毎に行動計画・節減目標を設定 ・環境保全推進本部による省エネ活動取組の推進</p> <p>省エネルギー対策、温室効果ガス排出削減等の取組としてクールビズ、ウォームビズの実施や、冷暖房時間の集中制御等を行っている。</p> <p>経費削減プロジェクトチームで具体的な目標を検討している。</p> <p>LED 蛍光管など、省エネルギー機器を導入する。</p> <p>光熱水費を毎年1%削減することを中期目標に掲げ、各部署毎の光熱水データを教職員に示し、省エネに対する啓蒙を図っている。</p> <p>・電気:電力需給契約変更に因り、電気使用料金の低減を図っている。・ガス:ガス需給大口契約更新にあたり、供給単価の見直しに因り、ガス使用料金の低減を図っている。・下水道:空調設備冷却塔蒸発水量の下水道減免申請に因り、下水道料金の低減を図っている。</p> <p>環境配慮に係る基本方針においてエネルギー使用量を前年度比1%以上削減を目標として取り組んでいる。</p> <p>毎月の消費量をホームページに掲載し節約をよびかけている。証明器具を省電力のものへ更新した</p> <p>平成17年度に総務・財務担当理事を本部長とする「経費節減推進本部」を設置し、各年度の経費節減推進計画に基づき、光熱水量の節約、事務経費等の見直し等を実施している。</p> <p>トップランナー機器及び省エネタイプ機器に更新</p> <p>・複数年契約による経費の節減 ・全学的経費節減目標(取組)を定め各部署長に通知</p> <p>学内予算配分方針で毎年△2%の効率化を課している</p> <p>・ESCO 事業(空調機運転制御による電力管理) ・削減目標の設定</p> <p>・環境 ISO 活動に加えて、「光熱水料節減プロジェクトの部局リーダー会議」を設け、エネルギー消費の抑制を進めた。・実験機器等の効率的な活用を図るため、実践的な指導助手を行う特任准教授を事務局に配置し、各研究室でのエネルギー消費を抑制した。</p> <p>電話料について、電話会社の選定を競争により実施し集約化することで、経費節減を図る予定。</p> <p>電気使用料について、契約種別等に見直し、単位当使用料金の低減及び複数年契約の締結の導入を推進し、経費の節減を図っている。</p> <p>・夏期における一斉休暇の実施 ・自家発電機の効率的運転</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>コンサルタント会社の提案によるガスの契約形態の見直しを行い、ガス料金の節減を行う予定である(H21年度)</p> <p>ガス供給契約の見直し、漏水対策、水光熱費等の詳細な検証及び本学教職員への周知</p> <p>夏季一斉休暇の実施、エレベーターの利用制限、照明設備において人感センサーの購入、休憩時間等の消灯など</p> <p>・空調機集中管理装置設置(平成18年度より大〇〇団地の13棟に設置:今後本館(改修部分)、大〇〇南6号館に設置を計画している。)・照明器具安定器取替(平成18年度より創造プロジェクト館他9棟の取替完了:今後極低温物性研究センター他7棟の取り替えを計画している。)・老朽エレベーターの更新(平成20年度より大〇〇団地で3基、すずかけ台団地で2基更新を実施:今後大〇〇団地2基、すずかけ台団地5基の更新を計画している。)・省エネサポーター(学生)を活用した省エネルギー活動の推進・夏季(クールビズ)及び冬季(ウォームビズ)の省エネ活動の周知・すずかけ台キャンパスにおいて、自家水源(新規に井戸を設置)からくみ上げた井水を外部事業者の所有する各種浄化設備によって水道法に定める水質基準に適合するように処理し、その水を横浜市水道局より供給させる水道水に代えて利用することで、経費の削減を図ることを計画している。・ガスの契約において、大〇〇地区(H18.10設置)及びすずかけ台地区(H19.10設置)においてデマンド計を設置し、契約方式の見直しを行った。</p> <p>施設改修時においては、省エネタイプ設備機器の設置を徹底している。</p> <p>契約方法を見直すとともに、クールビズ、ウォームビズを促進した。</p> <p>・省エネルギー化の推進・下記一斉休業</p> <p>電力供給契約における一般競争入札の導入</p> <p>ガスのコンサルタント契約、契約区分を見直し、「産業用B契約」に変更した。</p> <p>省エネ危機の導入を進めている。目標値を定めて省エネ活動を進めている。</p> <p>・人感センサーによる廊下照明の点滅制御・夏季に全学一斉休業日(3日間)の設置</p> <p>管理的経費の抑制に関する具体的方策として、光熱水量節約に関するキャンペーンの一層の促進を実施した。</p> <p>附属病院地区において、熱源機器を高効率なものへの変更等をESCO(Energy Service Company)事業により実施</p> <p>点検チームを編成し、「徹底した経費節減」を目的とした全学挙げての『SETSUYAKU(節約)しまいか』プロジェクト</p> <p>全学で認証取得したISO14001のマネジメントに基づき、エネルギー使用量の抑制等に努めている。具体には〇〇大学地球温暖化対策推進計画を策定し温室効果ガス削減目標を示すことで実質的な活動を行っている。</p> <p>・空調方式を中央ボイラー方式から個別空調への切替えによる節減・井水を飲用化にしたことによる水道料の節減・ボイラーの燃料を重油からガスに切替えたことによる節減</p> <p>・エネルギーの削減に有効な情報提供、実施を促すためのポスター掲示・冷暖房器具の設定温度の適正化・昼休みの消灯・節水の推進</p> <p>・校舎等照明器具更新(25年経過した建物の照明器具を省エネ型に更新し、エネルギー及び経費の削減を図る。)・空調機の更新(クリーンヒーターエアコンを高効率のエアコンに更新し、省エネを図る。)・待機電力対策(OA機器(パソコン、プリンター、TV、複写機、電気ポット等)にエコタイプスイッチを設置し、待機時電力を抑制して省エネを図る。)・パソコン等に省エネ啓発シールの貼付。</p> <p>・基本電力量の見直し、附属施設等の電気契約プランの見直し・ピーク時におけるデマンド抑制に、学生の協力も得て、努めた。</p> <p>ESCO事業による節減の推進(H21～)省エネ機器への更新</p> <p>・電気(3年)、ガス(5年)の長期供給契約による割引削減・夏季一斉休暇による省エネによる経費節減など</p> <p>・省エネに関する学内周知の徹底・送水バルブ等の調整・夏季学内閉庁・省エネ器具等の導入(照明器具の人感センサー、女子トイレの消音器具新設を順次実施)</p> <p>冷暖房温度の徹底、昼休み時の消灯、夏季一斉休業の実施</p> <p>環境保全・エネルギー対策委員会を中心に省エネルギー活動の啓発、夏季全学一斉牛行等を実施している。</p> <p>夏季一斉休暇の実施、省エネ機器の設置(トランシーバー機器等)</p> <p>電力供給契約の見直し、人感センサーの設置による省エネ対策</p> <p>学生も含めた「もったいない見回り隊」による学内巡視の実施(節電、節水等の直接呼びかけ)</p> <p>冷暖時の室温設定の徹底、(冷暖28°、暖房20°)</p> <p>ISO14001による取組</p> <p>施設マネジメントの視点から構築したエネルギー管理システムにより、各種エネルギーの使用状況の分析、電力の一般競争契約を実施し前年度実績評価に対し縮減等を行い光熱費の節減を図っている。</p> <p>省エネ機器の導入、電気使用料デマンド監視、冷暖房設定温度の徹底等</p> <p>環境・施設マネジメント委員会(全学的組織)において、エネルギーや資源を有効に活用するための方策を検討している。</p> <p>冷暖房設定温度の学内周知及び省エネ機器への転換により節減を図っている。</p> <p>節約を実行した部局に対し、インセンティブ経費を付与する仕組みを設けている。</p> <p>・電力の契約内容(料金メニュー)の見直しによる経費節減・昼休憩時間の消灯、空調の温度設定(夏季28° C、冬季19° C)の徹底</p> <p>電力料の長期契約による契約額節減</p> <p>管理的経費を中心に、効率化減に相当する係数を乗じて予算額を削減している。</p> <p>省エネ型機器の導入、学内への省エネ啓発、夏季休業日設定(3日間)によるエネルギー削減の取組を行っている</p> <p>・平成16年度より前年度同月との使用料(使用金額)の増減率を算出しコメントを付けて各使用部署へ送付し、省エネに関する努力を奨励している。</p> <p>省エネ型への変更、夏季一斉休業の実施</p> <p>・電力供給契約を複数年契約とした。・電力デマンド管理によるピークカットの実施。</p> <p>・電気一契約期間等の見直し。省エネタイプ空調への更新・電話—モバイルアダプタ設置により、電話代の経費削減(固定電話発着携帯電話着等)・その他—環境保全に関する全学での取組の中で、光熱水料削減の啓蒙</p> <p>契約内容の見直し、ワーキンググループを設置し、節減目標を定め周知している。</p> <p>電気設備並びに機械設備の管理を適正に実行することで省エネを図るために、建物保全ガイドブックを作成した。省エネに繋がる身近な設備の操作、保守内容を写真や図で照会して、職員自身の省エネへの取組を促している。</p> <p>使用量等をホームページで公表し、節水・節電の意識を高め、成果を上げた具体策については、全学に周知</p> <p>エネルギー支出を解析し、省エネ対策プランを作成して実行している。</p> <p>エコアクション21の認証取得に取り組み、光熱水料等について、前年度比1%以上の削減目標を設定し、経費削減に努めている。</p> <p>省エネに対する啓発運動(ポスター等)や昼休み時の消灯を行い、建物改修時に照明・空調機器等において省エネ機器の採用を行っている。</p> <p>契約方法、契約電力の見直し、変更</p> <p>学内ホームページに定期的に各部局の光熱水量の実績を公表するとともに、夏季・冬季時に「節電等について(学内通知)」など学長名で各部局長に通知して、教職員の節減意識の徹底を図った。</p> <p>省エネルギーワーキンググループを設置して、削減計画を策定するとともに、省エネ推進リーダーを含めた全学的な推進体制を整備している。</p> <p>エネルギー管理標準を策定し経費節減を図っている。</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

冷暖房設定温度等
教職員に対し光熱水料等の支払金額や使用実績を学内 HP に掲載し、節減を促す通知やポスターを発刊している。クーラー、冷蔵庫、PC 等の設備更新時にエコ対応省エネ型への転換、光熱水料が前年度に比べ増大する部局等に対して、その原因究明と改善計画を求める。
水道光熱費の使用実績に応じた契約内容の見直しによる経費の節減
電気の契約について、複数年契約を実施し、より安価な契約を行った。また、基幹施設に省エネルギー対策装置を取付け、使用量の節減を進めている。
<b>問22(1.3)物件費等の節減の取組内容:物品購入費(記述)</b>
複写機調達における仕様の統一化
事務局での一括契約、複数年契約の推進
管理的経費の抑制の取組として、学内回覧情報のペーパーレス化、ガス供給契約の見直し、リース契約の活用等を行っている。
経費削減プロジェクトチームで具体的な目標を検討している。
備品は、長期利用を心掛け、リサイクル掲示板を活用し効率的に利用する。
〇〇教育大学、〇〇大学及び〇〇大学との共同調達を実施している。・品目:A 重油、ガソリン、軽油、白灯油、コピー用紙、トイレットペーパー、健康診断業務、学生健康診断、一般廃棄物収集排出業務
近隣大学との共同調達の実施
単価契約の導入、定期刊行物の見直し及び一般競争契約の拡大等により経費節減を図っている。
トイレットペーパー等の他大学との共同調達。定期刊行物の購入部数削減
平成17年度に総務・財務担当理事を本部長とする「経費節減推進本部」を設置し、各年度の経費節減推進計画に基づき、光熱水量の節約、事務経費等の見直し等を実施している。
複写機賃借・保守契約から情報入出力支援サービス契約方式に変更
年間を通して購入する消耗品(ガソリン、複写用紙、トイレットペーパー、蛍光管等)については年度当初に競争のうえ単価契約を締結して安価で購入している。中でもガソリンや軽油等燃料類の価格は、最近乱高下が激しいため、情報収集に努め、随時安価な価格に契約変更している。
・事務用の新聞・定期購読物の購入見直し ・ペーパーレス化
・契約の集中(電子複写機サービス等)
事務用品等及び試薬について、Web サイトを利用した調達方法を取入れ、サイト内での競争及び発注量の集約により経費節減に取り組んでいる。
政府調達契約を除く全ての競争契約に対し、ネゴシエーション方式を導入し、経費の節減を図っている。
本学では、物品購入費の節減を図るために返納物品活用バンク(遊休物品を学内ネットワークに掲載し、再利用者を募るもの)を平成17年度移行計7回実施している。具体的な節減額は未定だが、参考までに第1回から第6回までの再利用件数は別紙のとおりとなっている。(第7回は現在集計中のため資料無し)・再使用申請の内訳・再使用された主な物品(什器・PC 関連機器・家電・楽器その他)
複数年契約、共同調達など契約方法の見直し
複数年期間での共同購入、複数年契約の実施など
・四半期ごとに、全学をとりまとめ、コピー用紙等の一括購入を行っている。・基準額以上の契約については、特段の事情がない限り一般競争によることとし、競争原理による契約金額の低減を図っている。
・定期刊行物の購読部数見直し ・ペーパーレス化の推進
既存の出入り業者への発注から、ネット情報を活用し、より低価格な物品を扱う業者への発注へと改めた。
競争契約の推進
複写機の購入等に係る契約の見直し及び一般競争入札の導入
特になし
複写機の賃借契約及び保守契約の一括契約化、複数年契約の拡大消耗品類の一括契約・給与明細書及び振込通知書のペーパーレス化等により経費の削減に努めている。
・業務委託契約における実施方法・回数の見直し
管理的経費の抑制に関する具体的方策として、各種請負契約の包括化等の一層の促進を実施した。
不要となった使用可能な物品の情報を全学で共有し、学内における再利用を目的とした「物品リサイクル掲示板」を設置
・複写機の賃借・保守契約を役務契約とし、複数年の契約とすることによる経費節減を図っている ・他の役務契約についても複数年契約を目指す
・契約方法等の変更による経費削減
・複数年契約(エレベータ保全業務、機械警備業務について、複数年契約を行っている。) ・契約方法等の変更 ・物品のリサイクル実施
・見積競争契約を HP 上で実施した。 ・文具類の単価統一を図り、効率化を推進した。
・契約手続きの透明性の確保、見積合わせによる調達においても一般競争入札に準じた方法で実施
・学内共同利用設備の調査及び周知・物品リユース情報の提供・会議資料等のペーパーレス化の推進
消耗品費の新規購入を控えると共に、会議資料の電子媒体化を進め、紙の使用を控えた。
会議資料を電子化・ペーパーレス化により経費の節減を図っている。また、共通で活用できる物品について事務局ホームページに掲載し、再利用を推進している。
複写機・複合機賃借契約の見直し(複写サービス契約への移行)
コピー機リース契約の見直し、購読物・追録の見直し、コンピュータ更新による節減
ペーパーレス化の推進、契約方法の見直し、医用材料費の削減、後発医薬品の拡大、薬品の値引率拡大
ペーパーレス化の推進、コピー機の調達において一般入札の実施
共通的物品の一括購入、商品の分別収集の推進による経費の節減を図っている。
加除式法令集及び定期刊行物について、必要部数の見直し。
契約方法の見直し(競争契約への切り替え)
印刷物等を web 化、電子化することにより経費の削減を図っている。
物品購入の一括購入により購入価格の低減化を図っている。
教員による立替払や、業者指定発注依頼を可能とし、より安価な契約を実現した。
・両面印刷・コピーの励行による用紙の削減
契約金額の低減及び契約事務の平準化を図るため、電子計算機及び複写機について複数年契約方式を導入
一括調達の促進により、契約額を抑制
管理的経費を中心に、効率化減に相当する係数を乗じて予算額を削減している。
・毎年一般管理費の主要削減項目(光熱水料、消耗品費、備品費、印刷製本費及び通信運搬費)の削減目標及び削減金額を設定し、経費削減を図っている。 ・機器の共同利用促進を実施。
・一括購入の拡大。 ・取引業者の公募等による高い競争性の確保。

・グリーン購入の推進 ・ペーパーレス化の推進 ・エコ商品の調達 ・競争契約のさらなる導入
入札方式の見直し
・効率化・合理化が可能な業務や経費削減が可能な業務を検討し、「効率化合理化及び経費削減リスト」を作成し、毎年度、可能なものから実施している。・近隣大学との物品の共同購入、図書定期刊行物の見直しにより契約数の削減を実施している。・リサイクルの取組みとして、情報処理センターにて学内の廃棄予定の不要物品等を学内掲示板で公開し、再利用を積極的に促進している。
学内 web リサイクルシステムを構築し、学内でリサイクル品の情報を共有することで、資源の有効活用を図る
エアコン、用紙等の一括購入を推進している。
・ペーパーレス会議や両面コピー・裏紙の利用増によるコピー用紙の節減及び複写機賃借台数の見直し等による節減に努めている。
新聞等定期刊行物の精選及び数量の見直し及び PPC 用紙等の一般事務用品等の共同購入化の促進
購入数量の見直し、契約方法の変更など
一括、単価契約の拡大、通販等の利用による経費節減を図っている。
一般管理費の抑制・節減のため、特別な理由がある場合を除き、事務局及び各部局における予算配分額を前年度の△1%としている。
「経費節減・合理化に関する計画書」に基づき、ペーパーレス化、消耗品の再利用、電子メールの活用等により節減を図っている。
使用済用紙の裏面利用等
・物品の単価契約を推進する。 ・複写機の入札化及び複数年契約の実施
IP 電話の導入による通話料の削減
契約内容、契約方法の見直し及び複数年契約を推進することにより、節減を図っている。
<b>問22(1.4)物件費等の節減の取組内容:その他(記述)</b>
エレベータ保守において複数年契約を実施することにより、保守経費の節減を図っている。
複写機の複数年一括契約。技術系職員業務のアウトソーシング
廃棄物の徹底分別(空き缶・ペットボトル・資源ゴミ(紙類)・一般ゴミ)することにより、塵埃物収集処理料を節減した。
清掃、警備等の役務契約について、全学的な集約化と複数年契約を取入れ経費節減に取り組んでいる。
業務管理の見直し
・複数年契約の実施
イベント後に行われる懇親会をより質素な形へと改め、会議費・交際費の縮減を図った。
Web 化の推進
特になし
・ペーパーレス化の推進
・複写機の競争入札契約により、節約を推進、電話代の見直し ・公用車の台数見直し、軽自動車への変更 ・環境を考える会の設立、学生を中心としたリサイクル活動、古紙回収活動
・昇降機保全業務、消防設備保安業務の集約化、長期契約、支払回数削減・光電話サービスの導入、複写機賃借契約等
の見直しなど
給食の外注化
役務:複写機の賃借契約を一般競争契約にて行う予定
電子複写機賃借・保守等料金について、設置台数及び契約単価・機種の見直し
・SPD 方式による診療材料等の在庫管理・委託契約等の複数年契約制度の導入による経費削減(昇降機設備保全、電気設備日常巡視点検、特定建物物環境衛生管理、複写機の賃借)
・複数年契約実施 ・役務契約(清掃等)、電話料並びに電子複写機賃借・保守契約の契約方法及び仕様書の見直し
印刷物の電子化
該当なし
削減可能な購読紙、部数等を毎年度検討し、節減を図る
なし
該当なし
公用車の削減
役務契約で可能なものは、複数年契約を行い経費節減を図った。
その他請負・役務契約等に関しても物品購入費と同様、一般管理費として節減努力を行っている。
<b>問22(2.1)人件費節減策1つ目(記述)</b>
※総人件費改革対象の人件費として平成16年～19年度節減額計
・採用保留枠の拡大(3→4)
※年度ごとに節減状況が異なることや金額ではなく使用料の節減を目指している項目もあること等により、節減額の記載は控えさせていただきます。
承継教職員枠に対する退職者の不補充(平成18年度と平成19年度との比較)
(全体で)(19年度)
(平成17年度～平成18年度)1.教員について、部局毎の削減の基準となる平成17年度の総人員及び総人件費を設定し、毎年度、概ね1%の人件費を削減した範囲内で部局長が人事計画を行う。2.教員以外の職員について、定年退職者数に対して新規採用者数の抑制を図る。3.教員以外の職員について、高齢者継続雇用制度の活用を推進する。
退職者の不補充
総人件費改革に対応した節減額(H18～H20年度) ※なお、問6における節減策各々の金額については不明である。
後任不補充
人件費削減計画に基づく削減(採用抑制、不補充等)19年度までに
技術系職員のアウトソーシング
平成18年度から、各学部等の拠出により合計60人を学長運用定員として運用することとし、学内のプロジェクト及び重点課題等を担当させる教員を採用させるほか、人件費削減にも充てている。平成20年度の人件費削減には7名が充てられた。(節減額は、平成19年度に対する平成20年度の節減額)
・地域手当の上昇幅抑制による完成年度の延伸 ・採用抑制による実員数の着実な削減(承継職員に係るものであり、法定福利費を除く)(17年度決算額に対し)
総人件費改革対応策(平成18年度)
第1期中期目標・中期計画期間における人件費削減計画の策定(教員21名の削減)
人員削減計画
人員削減計画
退職者の補充繰り延べ、不補充(教員17名分、事務7名分)

退職者の補充繰り延べ等(H18年度 H19年度)
承継教職員枠に対する退職者の補充繰り延べ、または不補充
定年退職者の不補充、地域手当支出割合の抑制等
・問6 a承継教職員枠に対する退職者の補充繰り延べ、または不補充、問6 d学長裁量の教職員枠の設定と管理
a.承継教職員枠に対する退職者の補充繰り延べ、不補充
(a,b,d,e,k 策を併せて実施した結果)
退職者再雇用の推進
常勤教員の採用の抑制(5年計画)による説減額(H17~H21)
人員削減(1年間)
・退職教員の後任補充繰延べ、不補充
・退職者の後任不補充による節減
退職者の不補充
a,d,e(教員)
定数管理による人件費削減計画(対前年度比△2.5%)
定員削除
ポイント制の導入
定員削減(5年)
地域調整手当の延伸
退職者の不補充
・承継職員枠に対する退職者の補充繰延べまたは不補充(H18→H19)
手当類の見直し
総人件費改革に基づいた計画的な削減
学生寄宿舎新築
問6(1)の節減策等より(平成19年度中)
再雇用者の活用
退職者の補充繰り延べ等(平成17年度と平成19年度との比較)
・教員の雇用について、部局が管理する枠を人件費の90%とし、残り10%を全学的に管理できる枠とし、その配分については人件費の節減、戦略的運用、大学経営の視点等により学長のリーダーシップにより決定している。・平成19年度及び平成20年度については、事務組織改編が実施されるまでの前提措置として、事務職員を5つのグループ(事務職員、図書職員、施設系技術職員、医療系技術職員、看護職員)に分け、グループ毎の削減ポスト数を設定し人件費を削減した。(H19における対前年度)
H18人件費とH19人件費総額の比較
大学教員については、教育、研究又は診療を担う大学教員の数は減じないものの、退職する大学教員の後任補充は、原則として退職日から6ヶ月経過以降の日とする。(上記金額については、18年度及び19年度の2年間分を計上した。)
退職者による削減(教員分)
平成17年度計画予算における「総人件費改革」に係る削減の対象となる人件費総額11,899百万円に対して、平成19年度決算額11,139百万円であり760百万円を削減した。
国家公務員人件費5%純減に対応するため、18年度から22年度までに毎年度、教員(教育職員俸給表(-)適応者)13人分、一般職員11人分の削減計画(削減額212百万円)に基づき、人件費削減を実施中。
効率化減に相当する係数を乗じて予算額を削減している。(節減策ごとの金額は不明)(20年度削減額)
国の総人件費改革への取組(H18から実施)(H19)
・退職者の不補充
昇給表の見直し
〇〇大学総人件費削減計画の実施
退職者の補充繰り延べまたは不補充
平成17年度の常勤役員報酬及び常勤職員給与にかかる人件費予算相当額—平成19年度の給与、報酬等支給総額
年俸制の導入
国の総人件費改革(対前年度比金額、平成17年度)
教職員ポストの削減(平成17年度人件費予算相当額-平成19年度支給総額)
職員の欠員不補充
a.承継教職員枠に対する退職者の補充繰り延べまたは不補充
承継教職員枠に対する退職者不補充
人件費削減計画及び年度計画(平成17年度を基準とした平成19年度実績)
総人件費改革かかる人件費上限枠の中で適切な人事配置を実施
事務職員の付補充(H21年度までに)
a.職員に対する定数削減
<b>問22(2-2)人件費節減策2つ目(記述)</b>
・学外非常勤講師単価の改定
(平成18年度～平成19年度)1.教員について、部局毎の削減の基準となる平成17年度の総人員及び総人件費を設定し、毎年度、概ね1%の人件費を削減した範囲内で部局長が人事計画を行う。2.教員以外の職員について、定年退職者数に対して新規採用者数の抑制を図る。3.教員以外の職員について、高年齢者継続雇用制度の活用を推進する。
教員の退職者の補充について、1年間の採用留保を行っており、平成20年度は16名が採用留保となった。(節減額は、平成19年度に対する平成20年度の節減額)
総人件費改革対応策(平成19年度)
手当類の見直し
・問6 b手当類の見直し(具体的に:勤労手当廃止(61歳以上大学教員),18.4.1切替に係る経過措置打切(61歳以上大学教員))
d.が口調裁量の教職員枠の設定と管理
退職者の補充
・事務・技術職員の退職後の人員配置に係る削減
・超過勤務の抑制を行ったことによる節減
常勤教員人件費(H18~H19)
a.g(職員)
教室系事務職員の非常勤職員への転換
退職者の一部不補充及び採用繰延
外部委託の推進

定年者の後任不補充
事務系職員については、総人件費改革に基づく定員削減目標数を設定し、人件費の削減を図る。(上記金額については、18年度及び19年度の2年間分を計上した。)
退職者による削減(職員分)
・手当額の見直し(地域手当の不支給)
退職者の再雇用の推進
旅費業務のアウトソーシング
非常勤教員の削減
学長裁量の教職員枠の設定と管理
国の総人件費改革(対前年度比金額、平成18年度)
d.学長裁量の教職員枠の設定と管理
e.任期制教員枠の拡大
<b>問22(2-3)人件費節減策3つ目(記述)</b>
・事務職員退職者不補充
事務職員について、総人件費改革に基づき削減を行っており、平成20年度は1名が削減された。
昇給表の見直し
・問6 g(常勤職員から非常勤職員への転換)
k.退職者再雇用の推進
繰延べ不補充等
・ほか人件費削減策全般
常勤職員人件費(H18~H19)
諸手当
退職者再雇用の推進
退職者再雇用の推進による削減
・人事院勧告による俸給表の見直し
非常勤教員の手当の単価見直し
非常勤教員の削減
国の総人件費改革(対前年度比金額、平成19年度)
j.外部委託の推進
h.非常勤教員の削減
<b>問22(2.4)人件費節減策4つ目(記述)</b>
学生裁量の教職員枠の設定と管理
暫定定数の解消
非常勤職員の削減
k.退職者再雇用の推進
<b>問22(2.5)人件費節減策5つ目(記述)</b>
常勤教員から非常勤教員への転換
昇給次期の改定
外部委託の推進
<b>問22(2.6)人件費節減策6つ目(記述)</b>
常勤職員から非常勤職員への転換
<b>問22(2.7)人件費節減策7つ目(記述)</b>
<b>問22(2.8)物件費等節減策1つ目(記述)</b>
複写機調達における仕様の統一化
テレビ会議システムによる旅費節減効果 平成16~平成19年度計
※年度ごとに節減状況が異なることや金額ではなく使用料の節減を目指している項目もあること等により、節減額の記載は控えさせていただきます。
事務用図書の見直し(平成16年度~18年度実施)
旅費
割引切符による旅費計算
光熱水費の節約
光熱費(H18年度、H19年度) ※なお、旅費及び物品購入費における節減策各々の金額については不明である。
近隣大学との協同調達の実施
旅費システムの導入
複写機の複数年一括契約
平成17年度:1.光熱水料(電気・ガス・上下水道・重油)・省エネ対策の推進 ・夏季における一斉休業 ・ノー残業デーの実施 ・冷暖房機関における室温の設定 2.事務経費等 ・複数年契約の導入 ・一括調達契約の実施 ・定期刊行物及び印刷物における必要部数の見直し ・リサイクル製品の購入
・トッピング機器及び省エネタイプ機器に更新
学生寄宿舎管理業務の外注
廃棄物の徹底分別(塵埃物収集処理料の節減)
光熱水料の効率化
ESCOによる電気需給契約基本料削減
エネルギー消費の抑制
UT 購買サイト
電気使用料
国内旅費単価の10%減
複数年契約の実施
(光熱費について)・空調機集中管理装置により平成19年8月に契約電力を168kW 下げること基本料金を削減した。
旅費(日当、宿泊料)
旅費規程の見直し
省エネルギー化の推進
電力供給の入札による節減額(H19)
複写機の賃貸借契約及び保守契約の一括契約化及び複数年度契約導入による経費削減

・人感センサーによる廊下照明
資源ゴミ分別回収及び請負契約の一本化による節減の実施
附属病院 ESCO 事業(21年度から開始)
『SETSUYAKU(節約しまいか)』プロジェクト(平成20年度立ち上げのため、金額は未確認)
資源有効利用のための学内リサイクルシステム
支度料の廃止
複写機賃賃借料一括払い
医学部等清掃業務の仕様書見直し及び一般競争の導入(1年)
複写機の競争入札実施
省エネ器具への更新(年間)
電気、ガスの長期供給契約等による光熱水料の節減
送水バルブ等の調整
消耗品の削減等
目標チャレンジ活動による経費節減
電力供給契約
SUMS 事業(学内 ESCO 事業)
電力料削減
省エネルギー対策
・施設情報管理システムを利用し、電力量の需要予測を行い、「週間でんき予報」を公表するなど省エネの啓発活動を行った。・部局単位での夏期一斉休業の実施(18年度は11部局、19年度は15部局) ・一般競争契約による電力料の単価を対前年度比約2%縮減を計った。
加除式法令集及び定期刊行物
印刷物等の削減
旅費
オンラインにより航空券を手配するシステムの導入により、正規の運賃との比較で約116万円の節減。
管理的経費を中心に、効率化減に相当する係数を乗じて予算額を削減している。(20年度削減額)
旅費: 日当・宿泊料の簡素化及びパック旅行の促進によるもの(H19推定)
印刷物の電子化
・リサイクルトナーの利用
光熱費の節減及び契約内容の見直し
定期刊行物購入見直し
九大旅費システムの導入
旅費(格安チケット・バック利用)
エコアクション21の認証取得による取組み(対 H15年度比金額)—電気料
高圧変圧器の更新
光熱水費、物品購入等
電話契約の見直し
旅費
水道光熱費の使用実績に応じた契約内容の見直しによる経費の節減
省エネによる光熱費削減(H16~H19)(10.4%の減)
電気の数数年契約による光熱水料の節減
<b>問22(2.9)物件費等節減策2つ目(記述)</b>
省エネ活動による光熱水量節減額 平成16~平成19年度計(電気・水道・ガス料)
職員録の廃止(平成16年度~18年度実施)
不要物品の再利用
エレベータ保守の数数年契約
平成18年度: 1.光熱水料(電気・ガス・上下水道・重油) ・省エネ対策の推進 ・夏季における一斉休業 ・ノー残業デーの実施 ・冷暖房機関における室温の設定 2.事務経費等 ・数数年契約の導入 ・一括調達契約の実施 ・定期刊行物及び印刷物における必要部数の見直し ・リサイクル製品の購入
・複写機賃賃借・保守契約から情報入出力支援サービス契約方式に変更(新規契約61台分)
定期刊行物の見直し
事務用の新聞等見直し H17と H20の比較
電子複写機サービスの入札の実施
UT 試薬サイト
ネゴシエーション方式による契約
ガス供給契約の見直し
・照明器具安定器取替により電力使用量を年間で約112,000kWh削減することで電気使用料金を削減した。
定期刊行物
契約内容の見直し及びクールビズ、ウォービスの促進
夏季一斉休業
電力供給の入札による節減額(H20・4~9月分)
給与明細書の Web 化
・夏季一斉休業(運営経費)
「物品リサイクル掲示板」(平成20年度立ち上げのため、金額は未確認)
ISO14001の手法に基づく省エネ活動
複写機サービス契約(4年間)
警備業務契約一般競争へ移行
物品のリサイクル実施(1年)
電話代の見直し
電気保安安全業務等の集約化等による節減
夏期学内閉庁
コピー機リース契約
ペーパーレス化の推進
水道料削減
コピー機の調達改善

第五部 資料

電子複写機賃借・保守等料金
光熱水費
複数年契約の導入件数の増により、平成19年度において年間で約928万円の節減。
光熱費：部署毎に前年度同月との使用料(使用金額)の増減率を算出、によるもの(H16～H19)
・複数年契約(電力)
物品購入方法の見直し及び節減
IP 電話の部分的導入
光熱水料の抑制
省エネ対策
エコアクション21の認証取得による取組み(対 H15年度比金額)―上下水道料
トイレ便器の節水型導入
テレビ台数の見直し
物品購入費
IP 電話の導入による通話料の削減
契約方法の見直し及び複数年契約による管理的経費の節減
<b>問22(2.10)物件費等節減策3つ目(記述)</b>
入試実施経費の見直し(平成16年度～18年度実施)
平成19年度：1.光熱水料(電気・ガス・上下水道・重油) ・省エネ対策の推進 ・夏季における一斉休業 ・ノー残業デーの実施 ・冷暖房機能における室温の設定 2.事務経費等 ・複数年契約の導入 ・一括調達契約の実施 ・定期刊行物及び印刷物における必要部数の見直し ・リサイクル製品の購入
近郊旅費の定額化
清掃
漏水対策
・ガス料金の契約方法の見直しを行い、経費の節減を行った。(大〇〇6,365千円すずかけ台1,622千円)
ペーパーレス化
発注方法の見直し
競争契約の推進
振込通知書の電子メール化
・業務委託の見直し
複数年契約の導入
中央ボイラー方式→個別空調
健康診断業務契約一般競争へ移行
基本電力量の見直し
複写機賃借契約等の見直し等による節減
ペーパーレス化の推進
購読物追録
契約方法の見直し
印刷物経費節減
物品購入費等
物品購入費：定期刊行物の購入見直し、消耗品の再利用及び機器の共同利用促進の実施等の削減目標を設定し、経費削減を図った(H16～H19)
・会議資料のペーパーレス化
エネルギー管理システムの導入
刊行物購入部数の抑制
物品一括購入
エコアクション21の認証取得による取組み(対 H15年度比金額)―ガス料
「節水こま」の設置
その他
契約方法の見直し及び複数年契約による研究経費の節減
<b>問22(2.11)物件費等節減策4つ目(記述)</b>
公開講座会場の見直し(平成16年度～18年度実施)
夏季一斉休業による光熱費
警備
エレベータ保守の複数年契約
レセプションの縮小
Web 化の推進
トイレトーパーの単価契約
・ペーパーレス化
井水の飲用化
追録部数見直し
コンピュータ更新
医用材料費の削減
その他：複数年契約の実施によるもの(H17～H20)
公用車の普通自動車を経自動車に更新(維持費削減)
エコアクション21の認証取得による取組み(対 H15年度比金額)―PPC 用紙
定期刊行物の見直し
契約方法の見直しによる管理的経費の節減
<b>問22(2.12)物件費等節減策5つ目(記述)</b>
支払業務の銀行振込み回数見直しによる手数料の減(平成16年度～18年度実施)
宿舎の固定資産税減免措置
液体窒素の共同調達
ボイラー燃料(重油→ガス)
電話交換業務複数年契約(3年間)
給食の外注化

後発医薬品の拡大
その他: 契約方法等仕様書の見直しによるもの(H18~H20)
事務局内の消耗品費削減
エコアクション21の認証取得による取組み(対 H16年度比金額)―刊行物
公用車の削減
<b>問22(2.13)物件費等節減策6つ目(記述)</b>
リサイクルごみ分別回収の徹底による処分手数料の減
物品請求業務の電子化
国際交流会館の管理
エレベータ保全業務(3年間)
<b>問22(2.14)物件費等節減策7つ目(記述)</b>
コスト分析による省エネ推進
<b>問23(1.1)平成20年度の目的積立金の使途(記述)</b>
・電動式集密書架の整備・学内情報ネットワーク・電話交換設備の更新など
教育研究の室の向上及び組織運営の改善
予定なし
・学生用図書の実・教育研究環境改善のための設備更新・施設更新
家畜病院の増築
・総合研究棟改修工事に伴う仮設プレハブ棟の設置経費・国際交流センター改修整備に伴う経費等
・教育研究活性化・環境整備
教育研究の質向上及び組織運営の改善に充てる。(インテリジェントビルの建設、実験機器の購入)
教育研究施設の整備
・研究棟新営等経費・課外活動施設整備経費・厚生施設改修整備経費
・教職大学院関連・学部課程改革関連・教育免許更新等関連・学生サービス向上関連
60周年記念ホール
・キャンパス整備事業・教育研究機器の整備等
講義棟エアコン設置
・教育研究環境の整備
・陸上競技場の改修・校舎の改修・共用棟の新営工事
学生寄宿舎整備
・旧講堂整備・複合施設整備
大学の重点事業に係る教育・研究用の施設や設備の整備など
・設備マスタープランに基づく設備経費・建物改修に伴う経費等
教育研究・診療その他の業務の質の向上及び運営組織の改善に充てる
全学的な環境整備事業(キャンパス整備など)
建物改修に伴う工事費及び移転費等
教育研究の質の向上及び組織運営の改善
・情報化推進経費・入試広報活動支援経費・e-ラーニング実施支援経費・特別教育研究費学内支援経費・基盤的設備購入経費・Web サイトリニューアル経費・職員宿舎整備経費・施設整備経費・学生寄宿舎改修設計費
・次期ネットワーク準備・赤レンガ2号館耐震改修設計・中央棟第1講義室他空調整備・大学美術館空調設備改修事業他2件
・Tokyo Tech Front の建設・南1号館耐震改修に伴う建物新営工事等
・施設・設備整備・教育・研究プロジェクト
・学生食堂改修整備・ユビキタス実験住宅建設費・動物実験、実習施設、改修整備
本館改修、建物改修に伴う仮移転先整備
・施設修繕基盤経費の充実等教育環境の整備・その他
・研究支援に関すること・プロモーション事業に関すること
・学生宿舎の整備・講義室等の学生環境整備
・教育研究支援環境(講義室等)の整備・学生支援環境の整備・基幹施設設備等の整備・教育研究基盤設備の更新整備
施設・設備の充実
診療活動の充実のため
教育研究及び診療に必要な建物の建設費用、及び移転費、建物新営に伴う設備費など
・職員宿舎の新築・改修・学生寮全面改修・看護師宿舎新築・教育研究設備の整備・医療用設備の整備 施設環境の整備
・施設改修・施設運営(大学負担)
研究用設備の整備
・外国人研究者宿泊施設の改修・事務局改修・医療用設備の更新
・下水道受益者負担金・学内トイレ改修始め学内環境整備・エレベータ設置・防犯カメラ設置・耐震改修工事自己負担分・附属岡崎小学校体育館建物新営設備
教育研究の質の向上及び組織運営の改善のために使用
学生寄宿舎新築、学生寄宿舎改修、校舎空調設備改修
・教育研究用設備更新・教育研究環境整備・診療用機器更新
学内施設の整備
教育、研究、診療の環境等充実に充てる。(具体的には、本学では病院再開発計画が進行中であり、これに係る経費に重点的に充てる。)
・教育、研究推進・学生支援・医療支援・広報、社会連携・基盤整備(施設、設備の充実)
老朽化による施設の整備、教育環境及び学生サービスの改善、大学運営全般の効率化推進のための基盤設備費等の更新購入
・施設整備・設備更新
総合研究棟の建設等
使用しない
施設、節義整備等
・附属病院経営改善経費
教育研究用機器新規、取得及び更新等
・観光学部棟建設経費・大学進入路整備経費・栄谷団地空調機整備経費・学部等教育研究活性化支援経費・学生満足達成支援経費

・動物病院整備事業・デザートシュミレーター等整備事業・質量分析装置・教育研究改善経費(各部局等)
学生センターの整備等
教育研究の質の向上及び組織運営の改善・効率化並びに高度先進医療等の充実に必要な経費に充当する。
学内施設・設備を整備する予定
・学内施設整備・研究用設備充実・研究用施設新営改修等
教育研究の質の向上及び組織運営の改善のための施設
・空調設備改修費・設備更新費・学生宿舎改修費等
教育研究の質の向上及び組織運営の改善
・GRC大型設備購入費・附属病院の診療機器の取得・附属病院の病棟の集約・高度化・理学部構内研究棟新設
・大学企画戦略経費・国際交流基金・教育研究環境充実経費・耐震・機能補強対策事業・学内ネットワーク基盤整備等
・教職大学院棟の新設・老朽化した建物の改修工事等
・動物実験施設設備費補填・FFAG設備費補填・シンクトロロン設備補填・施設老朽化防止・安全対策費
①安全性の観点から緊急に措置すべき施設整備②共同利用等の施設・設備等の整備③その他緊急に措置すべき懸案事項
・各部局事業計画に基づく設備整備等・施設宮繕事業
・教育研究及び学習環境の改善を図るための施設の整備・教育研究の高度化を図るための設備の整備・大学院等の組織整備に伴う教育環境の改善等・附属病院の再開発等のための設備等整備
設備の更新・充実、施設関連経費など
・学内環境整備事業(少額宮繕(トイレ改修)など)・附属病院設備更新・導入
教育・研究・業務用設備整備及び施設整備に充てることとしている。
・教育施設、施設の整備・学長の福利厚生施設の整備・情報基盤の整備等
教育研究施設の改修等
・各部局へのインセンティブ配分・附属病院における設備整備等
奨学金制度の財源に活用
教育研究活動の維持・充実経費
・総合研究実験棟の整備・無停電電源装置等の整備
・自動火災報知設備等の更新・宿舎耐震補強工事・総合研究実験棟の設計
<b>問23(1.2)平成21年度の目的積立金の使途(記述)</b>
・通年型競技施設(屋内ブランド)整備・南新川国際交流会館2号棟(仮称)の新営・北大インフォメーションセンター(仮称)新営など
教育研究の室の向上及び組織運営の改善
学生寮改修にかかる経費に全額使用する予定。
・学生用図書の実・教育研究環境改善のための設備更新・施設更新・学生寮建設費用補填
学生寄宿舍の改修
・教育研究活性化・環境整備
教育研究の質向上及び組織運営の改善に充てる。(インテリジェントビルの建設、実験機器の購入)
教育研究施設の整備
・研究棟新営等経費・課外活動施設整備経費・厚生施設改修整備経費
・既存設備更新関連・学生サービス向上関連
・インキュベーションセンター・学習者支援総合センター・学生寮
・キャンパス整備事業・教育研究機器の整備等
学生寮改修工事
・教育研究環境の整備
・学生宿舎リニューアル(予定)・看護師宿舎の新営工事
・学生寄宿舍整備・情報ネットワークサーバ更新・医療機器設備更新・その他教育研究の充実事業
・教育研究設備整備
大学の重点事業に係る教育・研究用の施設や設備の整備など
・設備マスタープランに基づく設備経費等
教育研究・診療その他の業務の質の向上及び運営組織の改善に充てる
全学的な環境整備事業(キャンパス整備など)
異文化交流施設の建設
教育研究の質の向上及び組織運営の改善
・財務会計事務システム更新・戦略的教育研究基盤情報通信システム・施設整備経費
・音楽部オーケストラ経費
・キャンパスネットワーク更新・図書館建設等
・施設・設備整備・教育・研究プロジェクト
・学生寮の建設
インキュベーションスペース等の新設、校内環境整備、コミュニケーションパークの新設、トイレ整備、空調熱源機器の更新
・基幹ネットワーク改修・外国人研究者及び教員用研究室整備・外国人研究員等宿舎整備
・施設修繕基盤経費の充実等教育環境の整備・その他
・学生支援に関すること・法改正等による緊急対応・研究支援に関すること
・学生宿舎の整備・講義室等の学生環境整備
・教育研究支援環境(講義室等)の整備・学生支援環境の整備・教育研究基盤設備の更新整備
同左
学内ネットワークシステムの整備や本学の重点領域研究への支援など
・職員宿舎の新築・改修・女子寮の新築・医療用設備の整備・施設環境の整備・教育研究設備の整備・大型設備等整備・学部等支援特別事業
未定
研究用施設及び設備の整備、病院再整備に係る医療設備
・南部食堂(学生食堂)の改修・国際交流会館(留学生用宿舎)の新営・医療用設備の更新
・附属学校コンピュータ室整備・耐震改修工事自己負担分・その他学内教育研究環境整備
教育研究の質の向上及び組織運営の改善のために使用
研究者用宿泊施設新築
20年度と同じ
学内施設の整備
教育、研究、診療の環境等充実に充てる。(具体的には、本学では病院再開発計画が進行中であり、これに係る経費に重点

的に充てる。)
・教育、研究推進・学生支援・医療支援・広報、社会連携・基盤整備(施設、設備の充実)
・学生寮の改修の一部に充当・図書館棟の増築の一部に充当等
・施設整備 ・設備更新
教育研究等の質の向上及び組織運営の改善に充てるため事業選定中
教育研究環境の整備
・総合研究棟新営に伴う追加工事 ・学内ネットワークシステム更新経費 ・財務会計システム更新経費
教育研究用機器新規、取得及び更新等
未定
・動物病院整備事業・動物病院設備整備事業・情報ラック冷却システム・教育用情報ネットワークシステム・教育研究改善経費(各部局等)
〇〇大学ホールの整備等
教育研究の質の向上及び組織運営の改善・効率化並びに高度先進医療等の充実に必要な経費に充当する。
学内施設・設備を整備する予定
今後検討予定
教育研究の質の向上及び組織運営の改善のための施設
未定
教育研究の質の向上及び組織運営の改善
・外国人留学生の教育環境設備 ・附属病院の診療環境高度化への対応経費 ・法文学部本館トイレ改修工事 ・既設建物再配置に伴う改修工事費
・共通教育棟・学務部スペースの整備 ・学生会館・食堂等の整備 ・物部地区研究者宿泊施設の整備等
・老朽化した建物の改修工事等
・保育所設置費 ・課外活動施設費
現在検討中
・各部局事業計画に基づく設備整備等 ・施設改修事業 ・施設営繕事業 ・設備整備
・教育研究及び学習環境の改善を図るための施設の整備 ・教育研究の高度化を図るための設備の整備 大学院等の組織整備に伴う教育環境の改善等 ・附属病院の再開発等のための設備等整備
設備の更新充実など
・附属病院医療・設備更新 ・学生寮改修
教育・研究・業務用設備整備及び施設整備に充てることとしている。
教育研究施設の改修等
・各部局等へのインセンティブ配分 ・附属病院における設備整備等 ・施設及び設備整備
・奨学金制度の財源に活用・国際交流施設の整備
・基盤的設備等整備 ・教育研究施設(スペース確保など)充実に係る整備
・概算要求が認められなかった設備の更新費用に充てる予定。
総合研究実験棟の整備
<b>問25オーバーヘッド・その他の内容(記述)</b>
受託事業
受託事業(病理組織検査)
部局実施事業
共同研究員費
大学院 GP 経費
共同研究員
間接経費のない受託・共同研究
受託事業
0
工学部
なし

本報告書に示されている意見は、各執筆者個人の見解であり、国立大学財務・経営センターの見解を示すものではない。