

国立大学法人の 財務経営担当者調査

国立大学財務・経営センター 研究部

2012年3月

はしがき

厳しい財務状況の中で、国立大学法人の財務・経営はますます重要な役割を負うことはいまでもありません。この中で、各法人の財務・経営の体制、課題、そして問題点は何かを明らかにし、それを国立大学法人全体で共通に認識することが重要な意味を持っています。こうした観点から私どもは、各大学の財務・経営担当の理事等の役員および幹部職員のアンケート調査を通じて、方々にご意見を伺うことにしました。

当センターではこれまでも、『国立大学法人の経営財務の実態に関する全国調査』を2004年、2006年、2009年に行い、その結果 (<http://www.zam.go.jp/n00/pdf/ni004001.pdf>) は政策担当当局の国立大学法人制度の評価などにも重要な根拠として用いられています。

今回の調査は平成23年12月末に行い、幸いにも対象となるすべての国立大学法人のすべてからご回答をいただくことができました。お忙しい中を、この調査にご協力いただいた財務担当理事、および幹部事務職員の方々に改めて申し上げます。

この調査では、「財務担当の理事」用と、「財務担当の幹部事務職員(部長・課長級)」用の、二つの質問票を用いています。この報告書では、この二つの調査の集計結果をそれぞれに収録しました。

調査結果から浮かび出てくるのは、厳しい財政状況の中にあって、必死に新しい財務・経営の在り方を求めている財務担当の理事、事務職員、そして国立大学法人そのものの姿です。法人化したものの、財務・経営上のさまざまな制約は必ずしも取り払われていない一方で、毎年の予算作成の過程では大幅な交付金の削減の可能性がささやかれる。こうした状況の中で何が必要で可能なのか。その答えはまだだいぶ先にあるようです。

国立大学財務経営・経営センターは融資活動のほか、こうした国立大学法人の現状を捉え、その状況を分析し、国立大学法人全体で共有することによって、新しい道を見つける手助けとなることを目的として活動してきました。しかしこうした活動を担ってきた研究部も平成23年度末に廃止されることになり、こうした役割をそのままの形で果たすことも困難となってきました。

ただ、国立大学法人の財務・経営の在り方を国立大学法人が協力しつつ模索する、という作業は、これからさらに重要となるものと思います。今回の調査結果も含めて、模索の基礎となる調査・研究が何らかの形で継続されることを希望するものです。

平成24年3月

金子 元久 (研究部長)

国立大学法人の財務経営担当者調査

(担当理事編)

報 告 書

国立大学財務・経営センター 研究部

2012年3月

目 次

第Ⅰ章 回答者自身について

1. 回答者のプロフィール	1
(1) 職名	1
(2) 職掌	2
(3) 前職	3
(4) 現職での在職期間	4

第Ⅱ章 財務経営の体制について

2. 財務経営の体制	6
(1) 財政面での意思形成に重要な役職・組織	6
(2) 特に機能を強化すべき役職・組織	12
3. 予算配分の方法	14
(1) 各部局への配分額の比率と今後の変化	14
(2) 部局への配分方法の比率と今後の変化	16
4. 現在の財務管理体制に対する評価	23
5. 各部局の教員・職員ポストの配置方法	29
6. 退職する教員の後任の採用方法	31

第Ⅲ章 大学の課題について

7. 建物・施設の維持の現況	32
8. 長期資金の借り入れ状況	36
(1) 病院以外	36
(2) 附属病院	39
9. 長期的な資金の調達手段に対する考え	42
10. 法人化以降の財政的な制約に対する考え	46
11. 政府交付金への対応	52
12. 独自収入増加のための方策	56
13. 経費削減の手段に対する考え	61

第Ⅳ章 財務経営能力の向上について

14. 財務諸表による会計管理に対する考え	67
15. 経営判断の材料	71
16. 財務経営手段の有効性と実施状況	76
17. 財務経営能力の向上のために必要な支援	84
18. 幹部教員のための研修機会の利用経験と効果	89

第Ⅴ章 国立大学法人の今後のありかたについて

19. 国立大学法人の経営のありかた	95
20. 国立大学法人制度に対する考え	100

付 調査票

第 I 章 回答者自身について

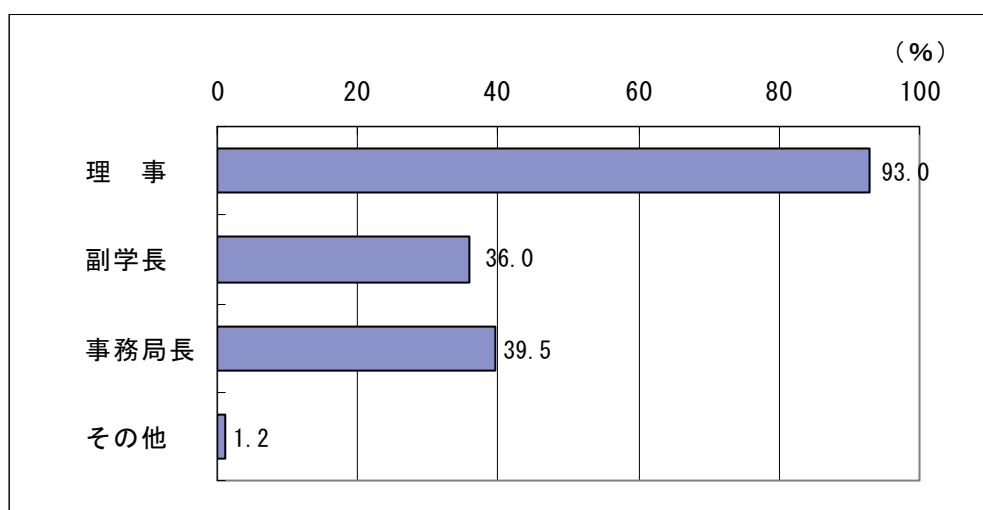
1. 回答者のプロフィール

(1) 職名

回答者の職名は、「理事」が 93.0%、「事務局長」が 39.5%、「副学長」が 36.0%となっており、「理事」で「事務局長」または「副学長」の役職との兼務が 6 割以上である。(図表 1-1)

大学分類別の結果は、図表 1-2 の通りである。

図表 1-1 職名 (複数回答)



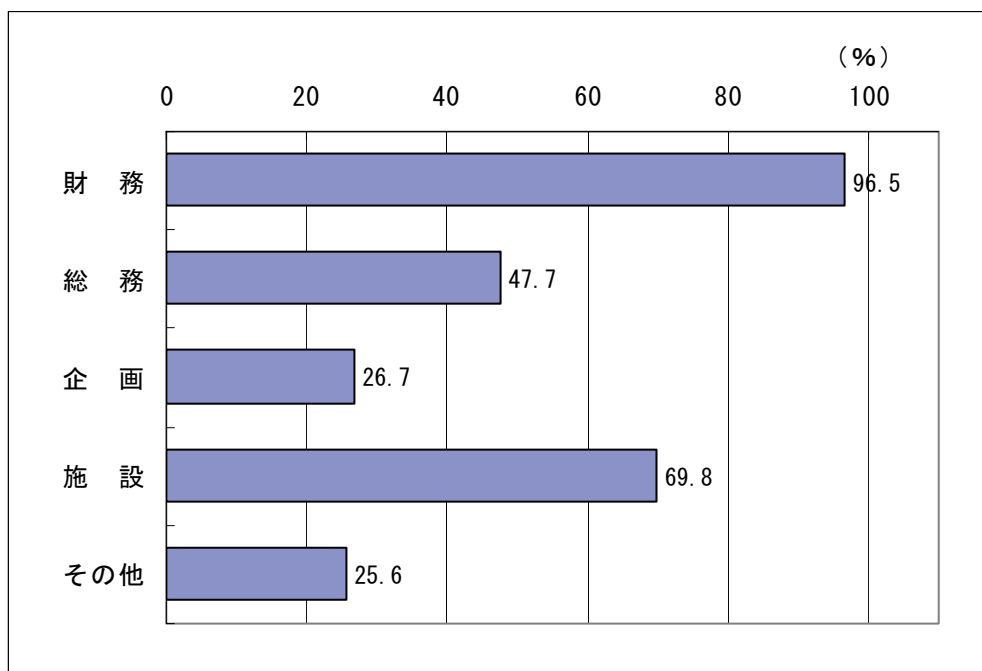
図表 1-2 職名 (大学分類別)

	理事	副学長	事務局長	その他
TOTAL	93.0	36.0	39.5	1.2
旧帝国大学	100.0	28.6	28.6	—
医総大	96.8	35.5	35.5	3.2
医無総大	100.0	40.0	50.0	—
理工系大学	84.6	46.2	53.8	—
文科系大学	100.0	60.0	20.0	—
医科系大学	75.0	—	25.0	—
教育系大学	91.7	41.7	50.0	—
大学院大学	75.0	—	25.0	—

(2) 職掌

回答者の職掌についてみると、「財務」が96.5%で最も多く、次いで「施設」が69.8%、「総務」が47.7%、「企画」が26.7%の順である。(図表1-3)
 大学分類別の結果は、図表1-4の通りである。

図表1-3 職掌 (複数回答)



図表1-4 職掌 (大学分類別)

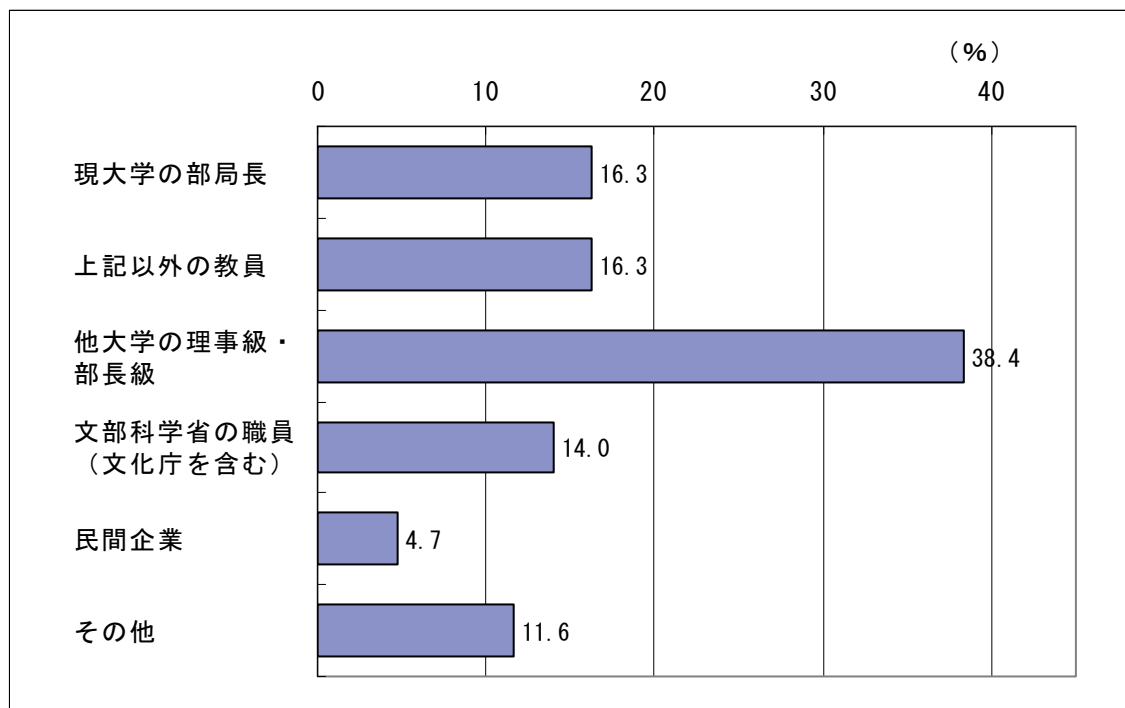
	財務	総務	企画	施設	その他
TOTAL	96.5	47.7	26.7	69.8	25.6
旧帝国大学	100.0	28.6	14.3	42.9	42.9
医総大	100.0	25.8	16.1	67.7	19.4
医無総大	90.0	60.0	—	80.0	30.0
理工系大学	100.0	76.9	53.8	76.9	30.8
文科系大学	100.0	40.0	60.0	80.0	—
医科系大学	100.0	50.0	25.0	50.0	75.0
教育系大学	83.3	66.7	33.3	75.0	25.0
大学院大学	100.0	75.0	50.0	75.0	—

(3) 前職

回答者の前職についてみると、「他大学の理事級・部長級」が 38.4%で最も多く、次いで「現大学の部局長」と「上記以外の教員」が 16.3%、「文部科学省の職員（文化庁を含む）」が 14.0%、「民間企業」が 4.7%の順である。（図表 1－5）

大学分類別の結果は、図表 1－6 の通りである。

図表 1－5 前職（複数回答）



図表 1－6 前職（大学分類別）

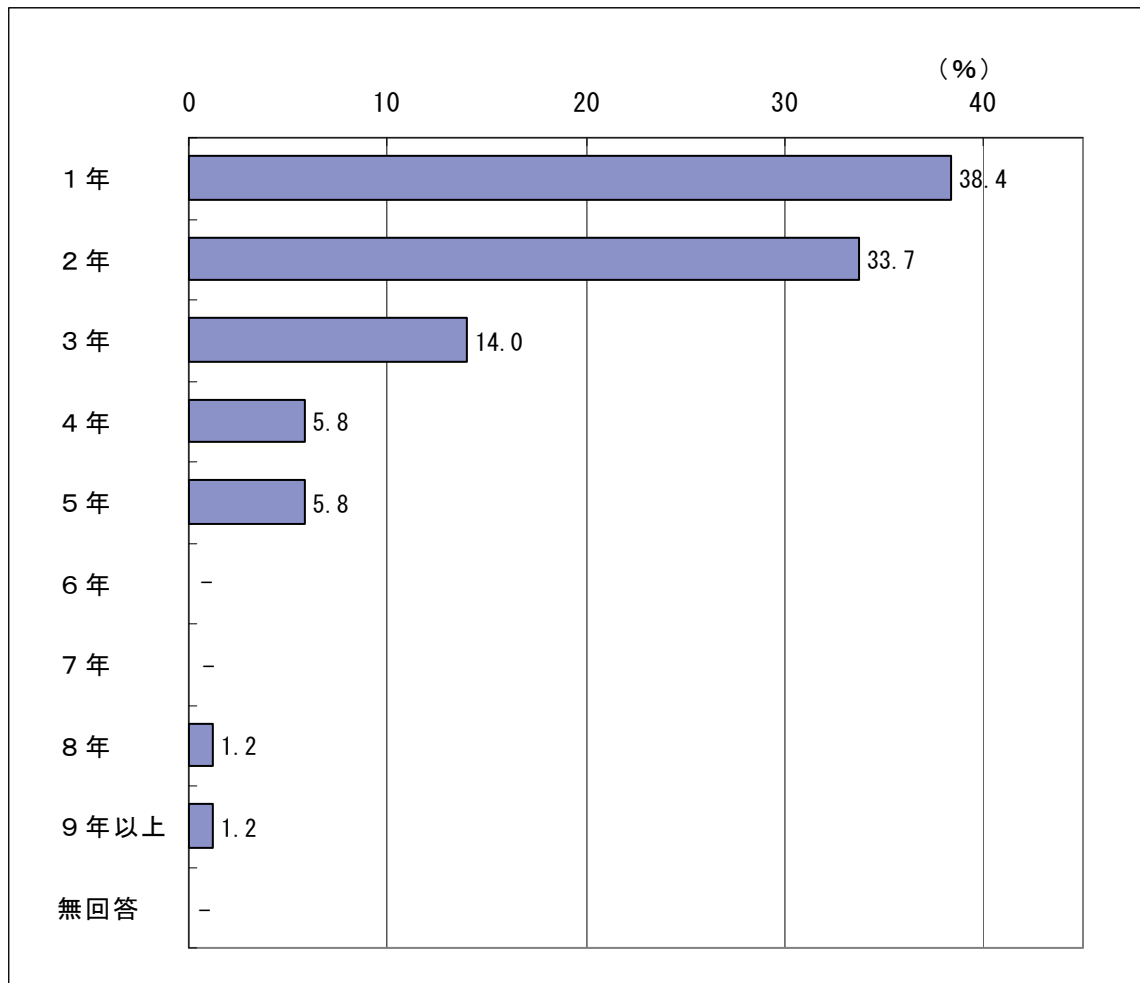
	現大学の部局長	上記以外の教員	他大学の理事級・部長級	文部科学省の職員 (文化庁を含む)	民間企業	その他
TOTAL	16.3	16.3	38.4	14.0	4.7	11.6
旧帝国大学	57.1	—	14.3	28.6	—	—
医総大	19.4	12.9	38.7	12.9	3.2	12.9
医無総大	—	20.0	50.0	20.0	—	10.0
理工系大学	7.7	23.1	38.5	15.4	7.7	7.7
文科系大学	20.0	—	40.0	—	20.0	20.0
医科系大学	—	25.0	50.0	—	25.0	—
教育系大学	16.7	25.0	41.7	8.3	—	16.7
大学院大学	—	25.0	25.0	25.0	—	25.0

(4) 現職での在職期間

回答者の現職での在職期間についてみると、「1年」が38.4%、「2年」が33.7%で多く、1～2年が全体の7割以上を占めている。次いで「3年」が14.0%の順で、平均在職期間は2.4年である。(図表1-7)

大学分類別の結果は、図表1-8の通りである。

図表1-7 現職での在職期間



※<平均在職期間=2.4年>

図表 1 - 8 現職での在職期間（大学分類別）

	1年	2年	3年	4年	5年以上	平均(年)
TOTAL	38.4	33.7	14.0	5.8	8.2	2.4
旧帝国大学	28.6	28.6	28.6	—	14.3	2.5
医総大	41.9	29.0	12.9	6.5	9.7	2.4
医無総大	40.0	50.0	10.0	—	—	1.7
理工系大学	38.5	30.8	15.4	7.7	7.7	2.4
文科系大学	40.0	40.0	—	20.0	—	2.2
医科系大学	—	75.0	—	—	25.0	3.9
教育系大学	50.0	25.0	8.3	8.3	8.3	2.6
大学院大学	25.0	25.0	50.0	—	—	2.7

第Ⅱ章 財務経営の体制について

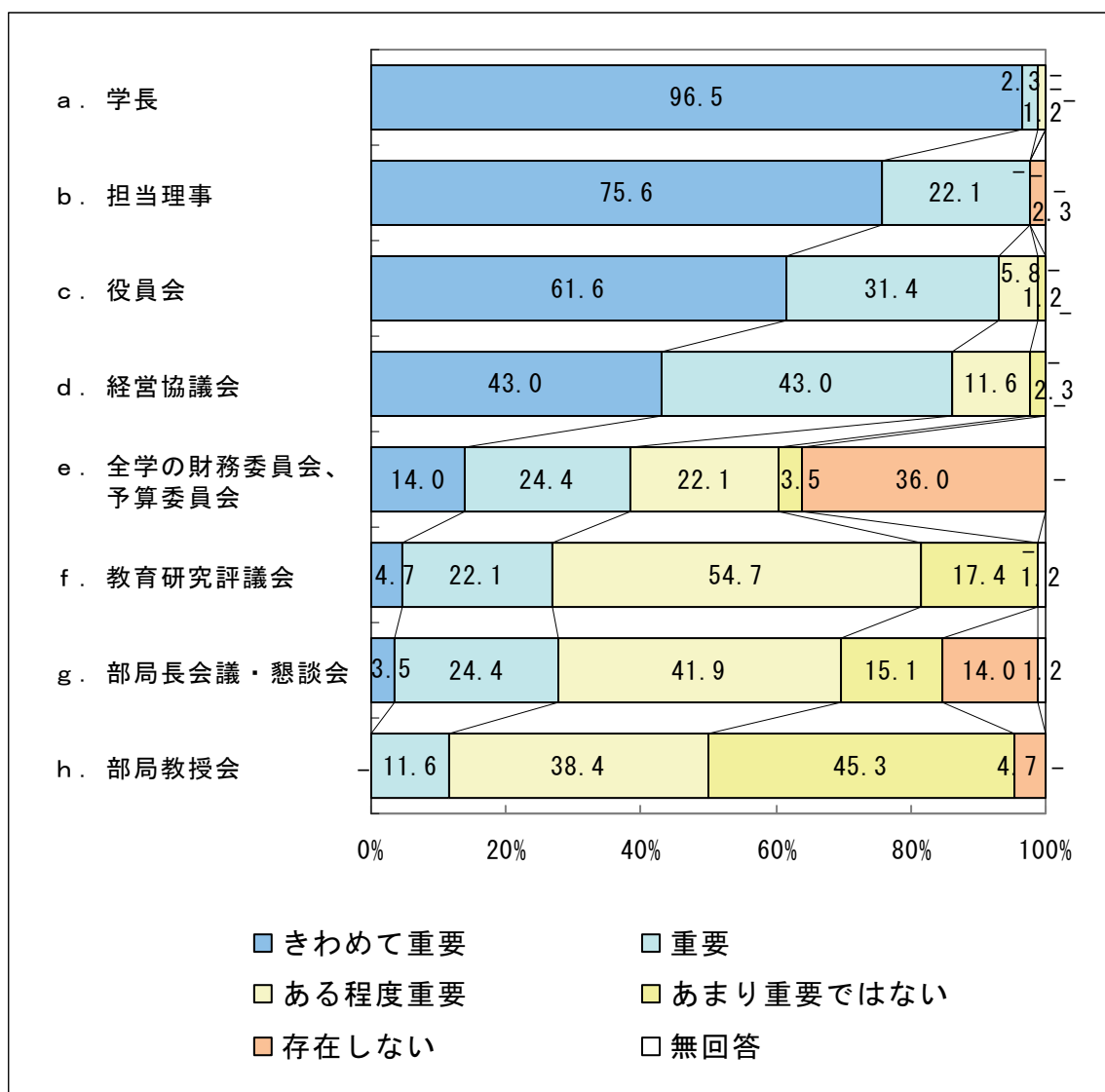
2. 財務経営の体制

(1) 財政面での意思形成に重要な役職・組織

財政面での意思形成に重要な役職・組織として、8つの役職・組織について尋ねたところ、重要と捉える回答が多いのは『学長』『担当理事』『役員会』『経営協議会』の順である。一方、『部局教授会』『全学の財務委員会、予算委員会』の重要度は低く、「あまり重要でない」は『部局教授会』で最も多い。『全学の財務委員会、予算委員会』については「存在しない」が最も多くなっている。(図表2-1)

大学分類別の結果は、図表2-2の通りである。

図表2-1 財政面での意思形成に重要な役職・組織



図表 2 - 2 財政面での意思形成に重要な役職・組織（大学分類別）

《重要合計（「きわめて重要」＋「重要」）》

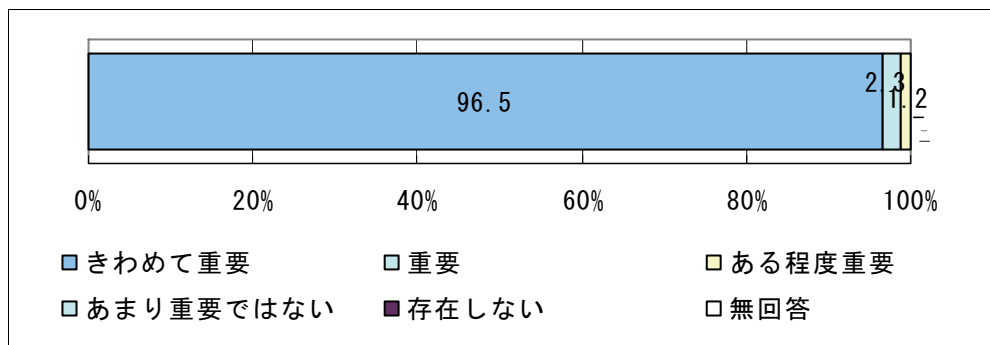
	a. 学長	b. 担当理事	c. 役員会	d. 経営協議会
TOTAL	100.0	97.7	98.8	97.7
旧帝国大学	100.0	100.0	85.7	100.0
医総大	100.0	96.8	100.0	100.0
医無総大	100.0	100.0	100.0	100.0
理工系大学	100.0	100.0	100.0	100.0
文科系大学	100.0	100.0	100.0	80.0
医科系大学	100.0	75.0	100.0	100.0
教育系大学	100.0	100.0	100.0	100.0
大学院大学	100.0	100.0	100.0	75.0

	e. 全学の財務 委員会、 予算委員会	f. 教育研究 評議会	g. 部局長会議 ・懇談会	h. 部局教授会
TOTAL	60.5	81.4	69.8	50.0
旧帝国大学	71.4	100.0	85.7	71.4
医総大	58.1	80.6	77.4	51.6
医無総大	40.0	80.0	80.0	60.0
理工系大学	46.2	84.6	61.5	30.8
文科系大学	80.0	100.0	80.0	80.0
医科系大学	50.0	25.0	25.0	50.0
教育系大学	83.3	83.3	58.3	41.7
大学院大学	75.0	75.0	50.0	25.0

a. 学長

財政面での意思形成に重要な役職・組織として、『学長』については、「きわめて重要」とほぼ全員が回答しており、「ある程度重要」まで含めると全員が重要と捉えている。(図表2-3)

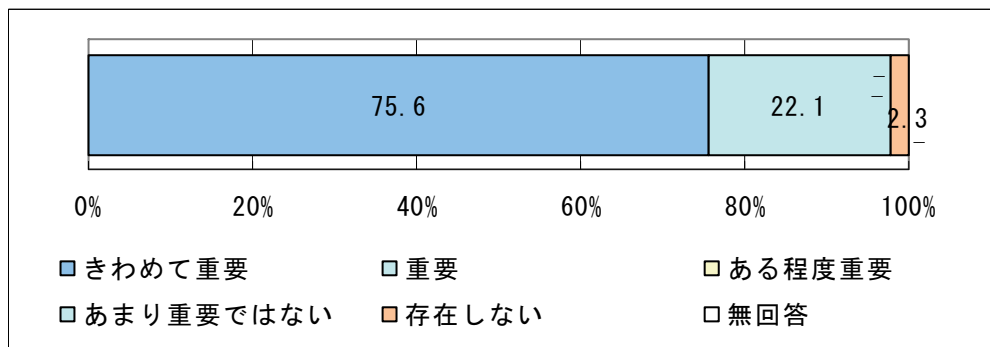
図表2-3 財政面での意思形成に重要な役職・組織
【学長】



b. 担当理事

財政面での意思形成に重要な役職・組織として、『担当理事』については、「きわめて重要」「重要」を合わせるとほぼ全員が重要と捉えている。(図表2-4)

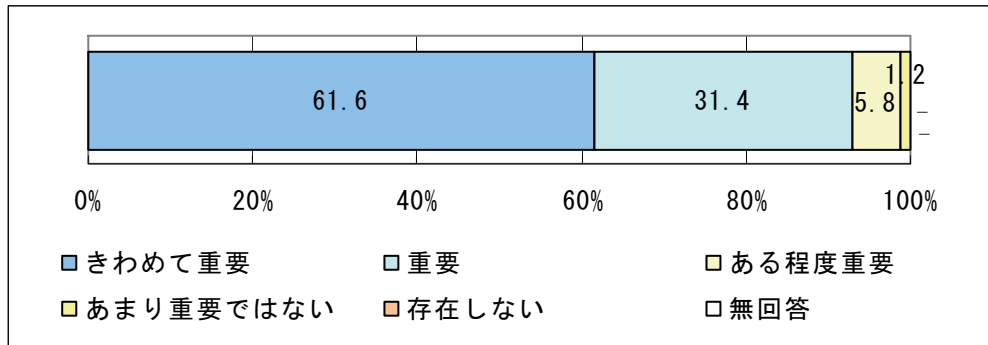
図表2-4 財政面での意思形成に重要な役職・組織
【担当理事】



c. 役員会

財政面での意思形成に重要な役職・組織として、『役員会』については、「きわめて重要」は6割程度であるが、「ある程度重要」まで含めるとほぼ全員が重要と捉えている。(図表2-5)

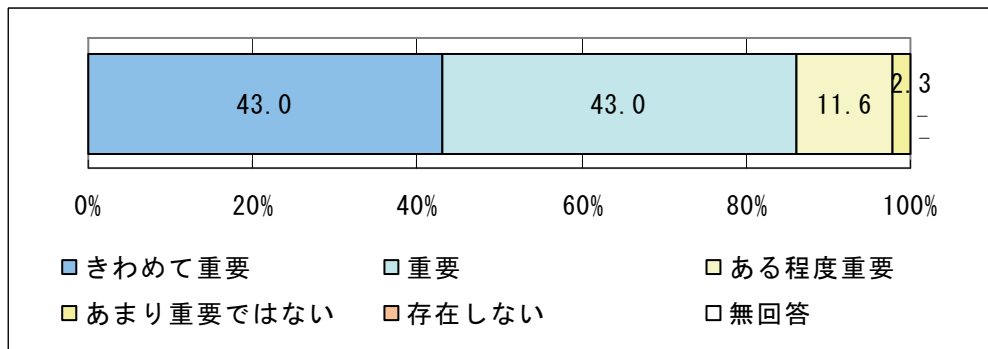
図表2-5 財政面での意思形成に重要な役職・組織
【役員会】



d. 経営協議会

財政面での意思形成に重要な役職・組織として、『経営協議会』については、「きわめて重要」と「重要」との重要度に意見を分けあっているが、「ある程度重要」まで含めるとほぼ全員が重要と捉えている。(図表2-6)

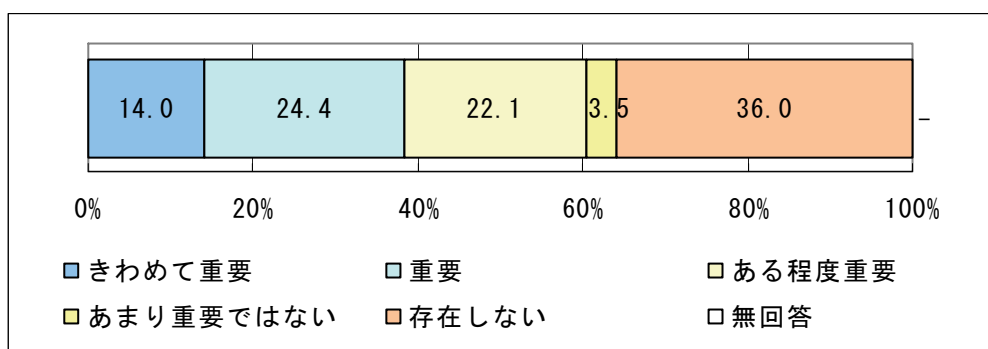
図表2-6 財政面での意思形成に重要な役職・組織
【経営協議会】



e. 全学の財務委員会、予算委員会

財政面での意思形成に重要な役職・組織として、『全学の財務委員会、予算委員会』については「存在しない」が多く、重要度は「ある程度重要」まで含めても6割程度である。
(図表2-7)

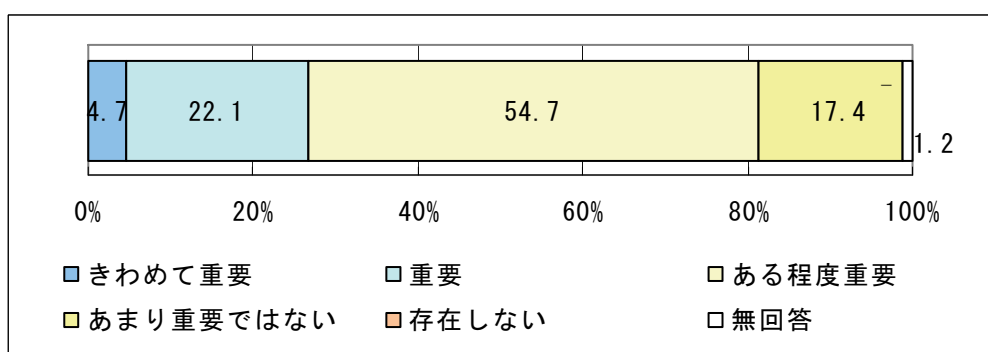
図表2-7 財政面での意思形成に重要な役職・組織
【全学の財務委員会、予算委員会】



f. 教育研究評議会

財政面での意思形成に重要な役職・組織として、『教育研究評議会』については、「きわめて重要」は非常に少なく、「ある程度重要」に最も多い。重要合計は8割程度である。
(図表2-8)

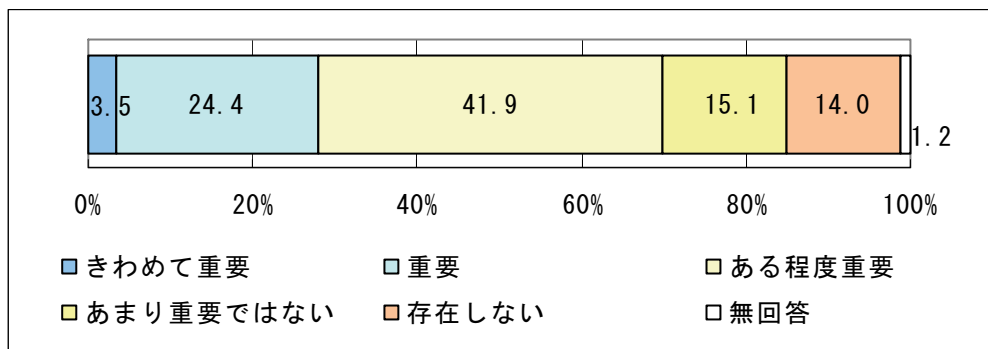
図表2-8 財政面での意思形成に重要な役職・組織
【教育研究評議会】



g. 部局長会議・懇談会

財政面での意思形成に重要な役職・組織として、『部局長会議・懇談会』については、「きわめて重要」は非常に少なく、「ある程度重要」に最も多い。重要合計は7割程度である。(図表2-9)

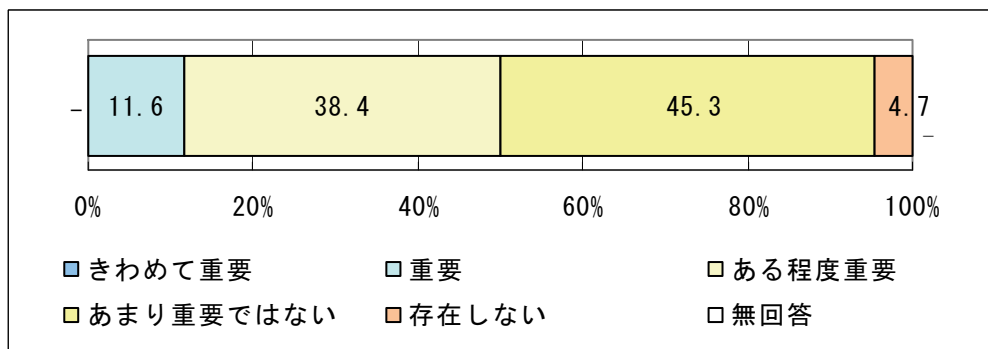
図表2-9 財政面での意思形成に重要な役職・組織
【部局長会議・懇談会】



h. 部局教授会

財政面での意思形成に重要な役職・組織として、『部局長会議・懇談会』については、「きわめて重要」は皆無で、「重要」「ある程度重要」の肯定派と「あまり重要ではない」の否定派に意見が分かれた。(図表2-10)

図表2-10 財政面での意思形成に重要な役職・組織
【部局教授会】

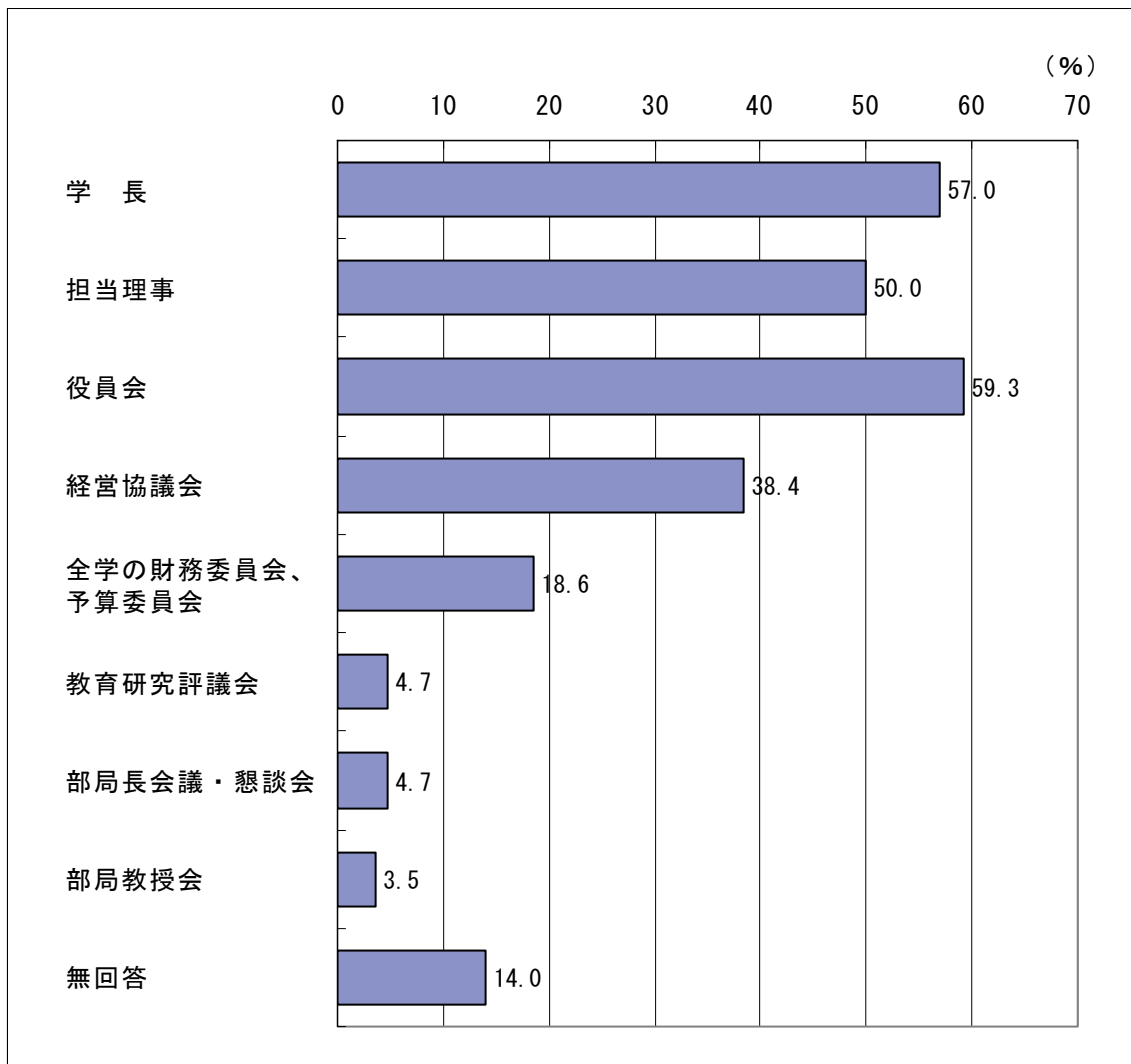


(2) 特に機能を強化すべき役職・組織

財政面での意思形成に重要な役職・組織のうち、特に機能を強化すべき役職・組織について尋ねたところ、「役員会」、「学長」、「担当理事」が半数以上と多い。一方、「部局教授会」、「教育研究評議会」、「部局長会議・懇談会」は極めて少数である。(図表2-3)

大学分類別の結果は、図表2-4の通りである。

図表2-3 特に機能を強化すべき役職・組織 (3つまで回答)



図表 2-4 特に機能を強化すべき役職・組織（大学分類別）（3 つまで回答）

	a. 学長	b. 担当理事	c. 役員会	d. 経営協議会
TOTAL	57.0	50.0	59.3	38.4
旧帝国大学	42.9	42.9	14.3	14.3
医総大	64.5	61.3	61.3	35.5
医無総大	80.0	40.0	70.0	50.0
理工系大学	46.2	53.8	69.2	30.8
文科系大学	40.0	40.0	60.0	20.0
医科系大学	25.0	—	75.0	75.0
教育系大学	58.3	41.7	66.7	58.3
大学院大学	50.0	75.0	25.0	25.0

	e. 全学の財務 委員会、 予算委員会	f. 教育研究 評議会	g. 部局長会議 ・懇談会	h. 部局教授会
TOTAL	18.6	4.7	4.7	3.5
旧帝国大学	28.6	14.3	14.3	28.6
医総大	16.1	3.2	9.7	3.2
医無総大	20.0	—	—	—
理工系大学	30.8	7.7	—	—
文科系大学	40.0	—	—	—
医科系大学	25.0	—	—	—
教育系大学	—	8.3	—	—
大学院大学	—	—	—	—

3. 予算配分の方法

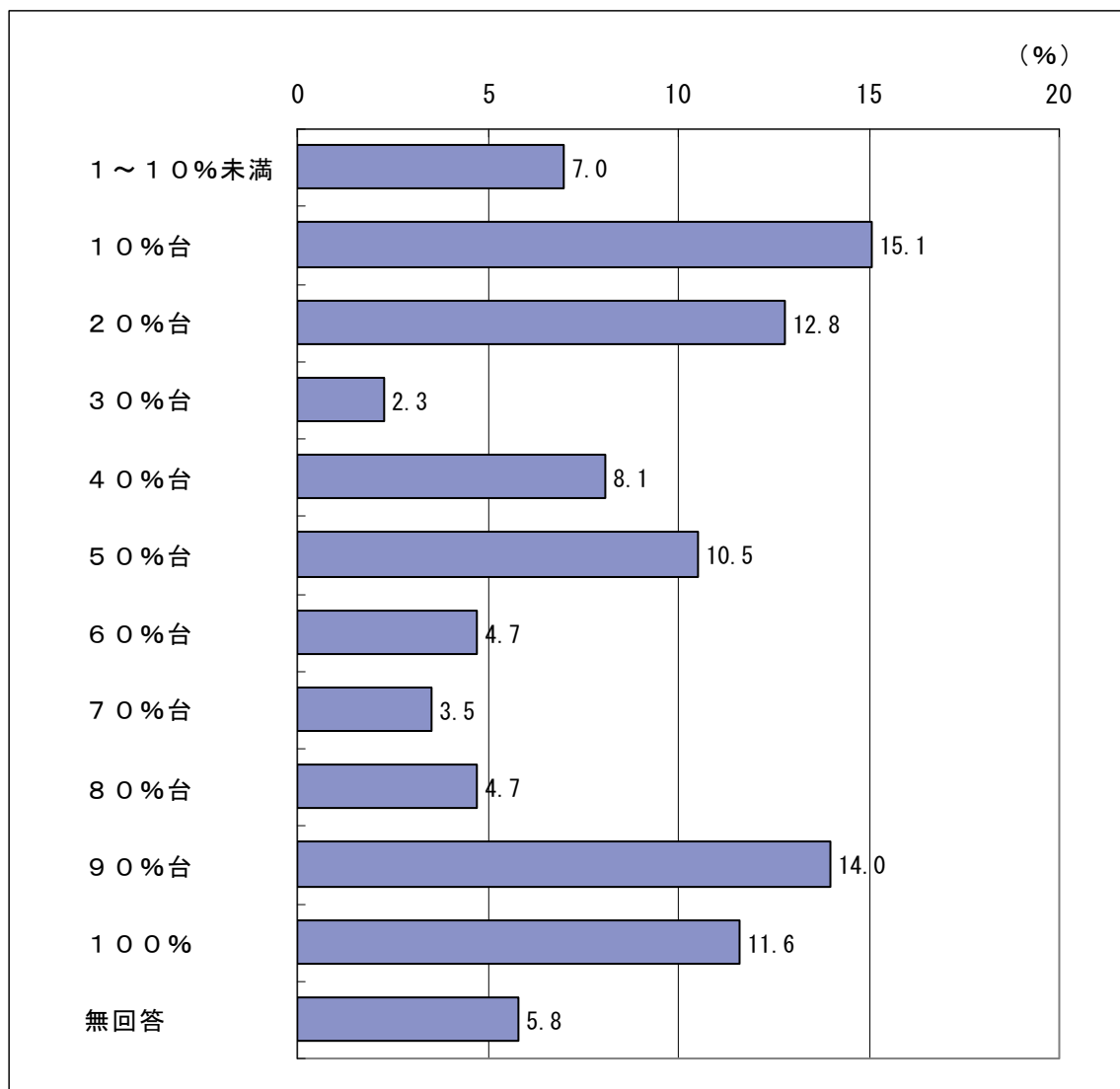
(1) 各部局への配分額の比率と今後の変化

① 各部局への配分額の比率

年度当初の予算全体に占める各部局への配分額の比率は、一様ではなく「10%台」、「50%台」、「90%台」をそれぞれ中心とした3つのグループに概ね分かれており、平均の比率は53.2%である。(図表3-1)

大学分類別の結果は、図表3-2の通りである。

図表3-1 各部局への配分額の比率



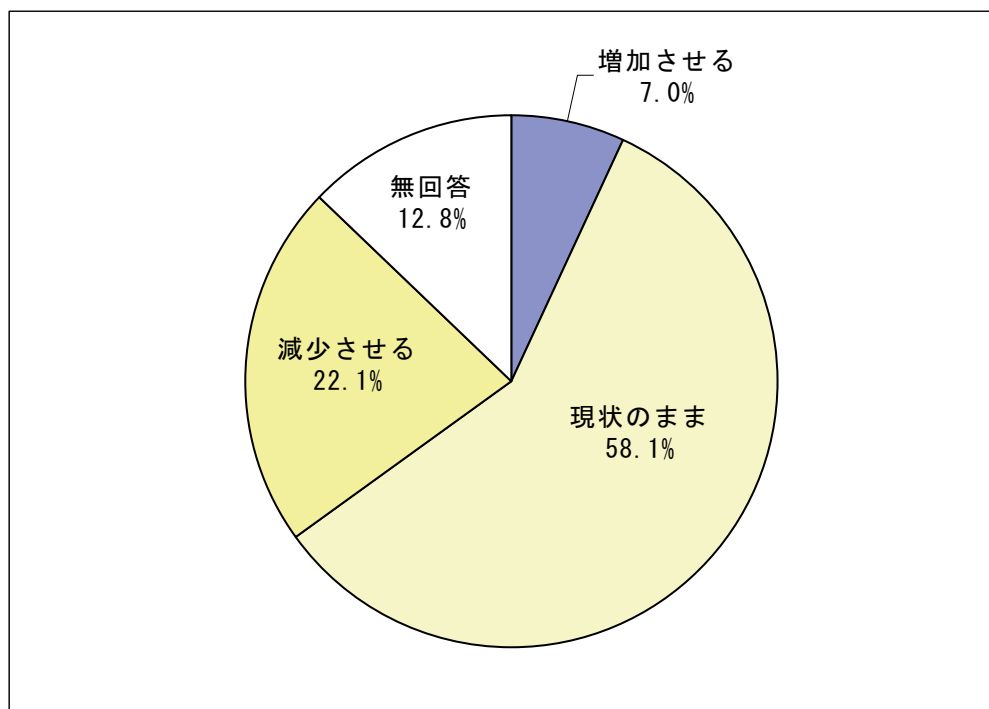
※＜平均比率＝53.2%＞

②各部局への配分額比率の今後の変化

年度当初の予算全体に占める各部局への配分額の比率について、今後どのように変化すべきかを尋ねたところ、「現状のまま」が6割程度を占め最も多く、増減では「増加させる」よりも「減少させる」という意見が多い。(図表3-2)

大学分類別の結果は、図表3-3の通りである。

図表3-2 各部局への配分額比率の今後の変化



図表3-3 各部局への配分額の比率 (大学分類別)

	比率(平均)	増加させる	現状のまま	減少させる
TOTAL	53.2	7.0	58.1	22.1
旧帝国大学	74.3	—	85.7	14.3
医総大	60.7	9.7	51.6	25.8
医無総大	17.0	—	50.0	50.0
理工系大学	60.0	—	69.2	23.1
文科系大学	21.2	20.0	80.0	—
医科系大学	65.5	25.0	75.0	—
教育系大学	48.2	8.3	33.3	8.3
大学院大学	66.0	—	75.0	25.0

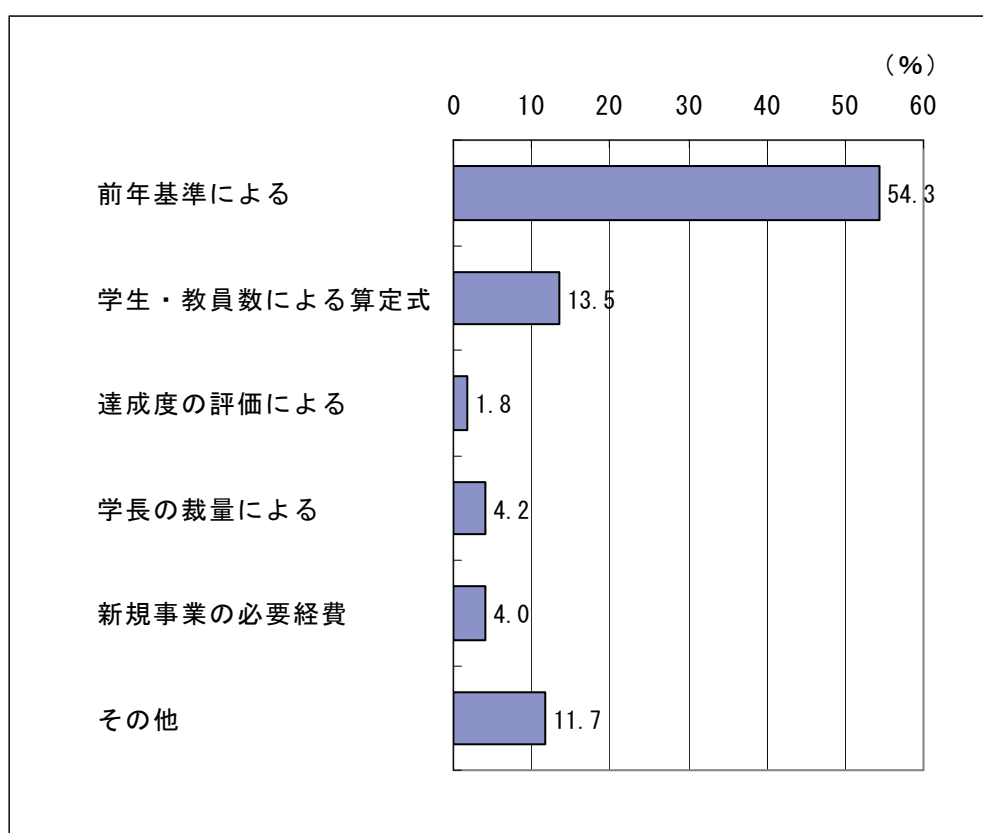
(2) 各部局への配分方法比率と今後の変化

①各部局への配分方法比率

各部局への配分方法の比率について平均でみると、「前年基準による」が半数以上を占めて最も多くなっている。次いで「学生・教員数による算定式」が続き、以下「学長の裁量による」、「新規事業の必要経費」、「達成度の評価による」は少数である。(図表3-4)

大学分類別の結果は、図表3-5の通りである。

図表3-4 各部局への配分方法比率 [平均]



図表 3 - 5 各部署への配分方法比率 [平均] (大学分類別)

	前年基準による	学生・教員数による算定式	達成度の評価による	学長の裁量による
TOTAL	54.3	13.5	1.8	4.2
旧帝国大学	61.3	8.3	2.4	1.6
医総大	64.3	7.6	1.3	2.4
医無総大	44.1	24.2	0.9	4.1
理工系大学	38.6	31.3	2.5	6.8
文科系大学	71.9	6.0	0.0	1.3
医科系大学	44.4	2.3	1.3	1.5
教育系大学	40.0	12.7	3.5	9.4
大学院大学	72.3	6.3	3.3	5.5

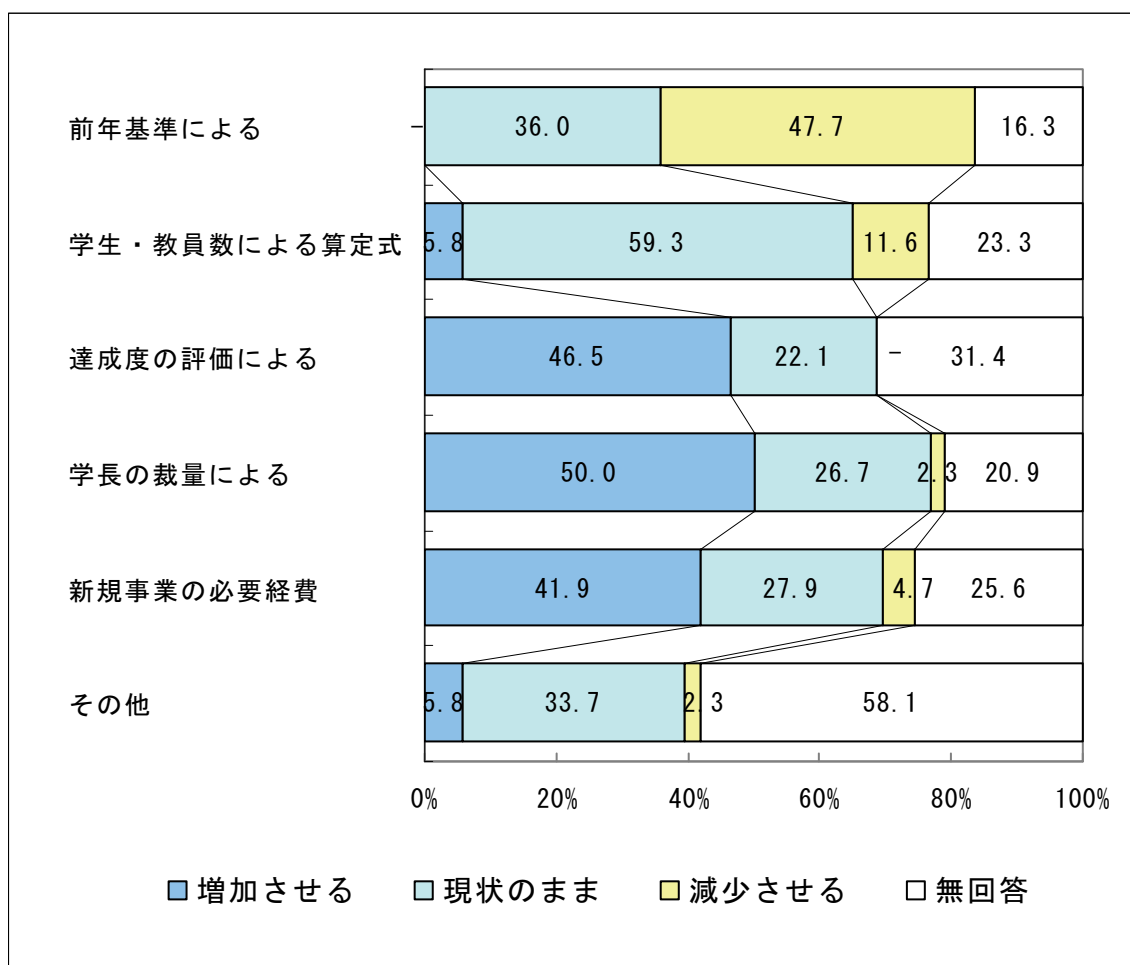
	新規事業の必要経費	その他
TOTAL	4.0	11.7
旧帝国大学	2.9	9.2
医総大	2.1	19.1
医無総大	3.3	3.4
理工系大学	5.8	7.3
文科系大学	2.5	18.3
医科系大学	1.6	23.9
教育系大学	8.8	0.5
大学院大学	6.0	6.8

②各部局への配分方法比率の今後の変化

各部局への配分方法の比率について、今後どのように変化すべきかを尋ねたところ、「増加させる」は『学長の裁量による』、『達成度の評価による』、『新規事業の必要経費』に、「減少させる」は『前年基準による』に、「現状のまま」は『学生・教員数による算定式』にそれぞれ多くなっている。(図表3-6)

大学分類別の結果は、図表3-7の通りである。

図表3-6 各部局への配分方法比率の今後の変化



図表 3-7 各部局への配分方法比率の今後の変化（大学分類別）

	前年基準による			学生・教員数による算定式		
	増加させる	現状のま	減少させる	増加させる	現状のま	減少させる
TOTAL	—	36.0	47.7	5.8	59.3	11.6
旧帝国大学	—	28.6	42.9	14.3	28.6	—
医総大	—	35.5	58.1	6.5	80.6	6.5
医無総大	—	20.0	60.0	10.0	50.0	30.0
理工系大学	—	53.8	30.8	—	61.5	23.1
文科系大学	—	80.0	20.0	—	40.0	20.0
医科系大学	—	—	50.0	25.0	50.0	—
教育系大学	—	25.0	41.7	—	33.3	8.3
大学院大学	—	50.0	50.0	—	75.0	—

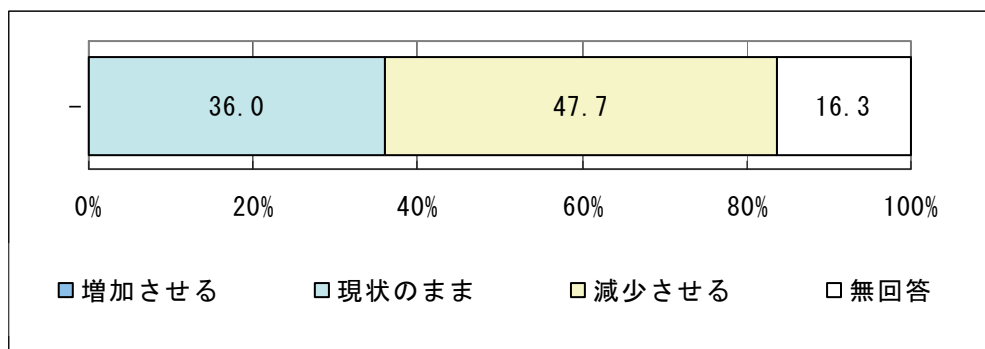
	達成度の評価による			学長の裁量による		
	増加させる	現状のま	減少させる	増加させる	現状のま	減少させる
TOTAL	46.5	22.1	—	50.0	26.7	2.3
旧帝国大学	57.1	—	—	28.6	28.6	—
医総大	51.6	32.3	—	61.3	19.4	6.5
医無総大	50.0	—	—	50.0	40.0	—
理工系大学	38.5	23.1	—	46.2	30.8	—
文科系大学	40.0	20.0	—	40.0	20.0	—
医科系大学	75.0	—	—	50.0	25.0	—
教育系大学	33.3	25.0	—	41.7	33.3	—
大学院大学	25.0	50.0	—	50.0	25.0	—

	新規事業の必要経費			その他		
	増加させる	現状のま	減少させる	増加させる	現状のま	減少させる
TOTAL	41.9	27.9	4.7	5.8	33.7	2.3
旧帝国大学	28.6	28.6	—	14.3	—	—
医総大	51.6	29.0	9.7	6.5	54.8	6.5
医無総大	40.0	20.0	—	10.0	20.0	—
理工系大学	30.8	30.8	—	—	46.2	—
文科系大学	20.0	60.0	—	20.0	20.0	—
医科系大学	50.0	25.0	—	—	—	—
教育系大学	41.7	8.3	8.3	—	8.3	—
大学院大学	50.0	50.0	—	—	50.0	—

(1) 前年基準による

各部局への配分方法のうち、『前年基準による』についてみると、「減少させる」が半数近くを占めて多くなっている。(図表3-8)

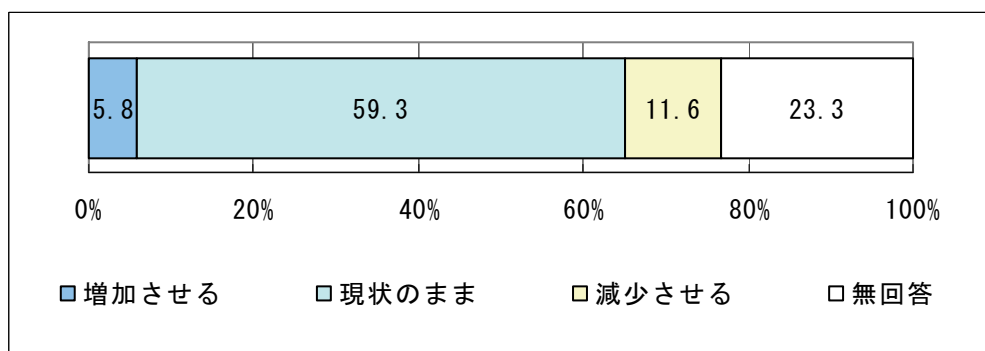
図表3-8 各部局への配分方法比率の今後の変化
【前年基準による】



(2) 学生・教員数による算定式

各部局への配分方法のうち、『学生・教員数による算定式』についてみると、「現状のまま」が約6割を占めて多くなっている。(図表3-9)

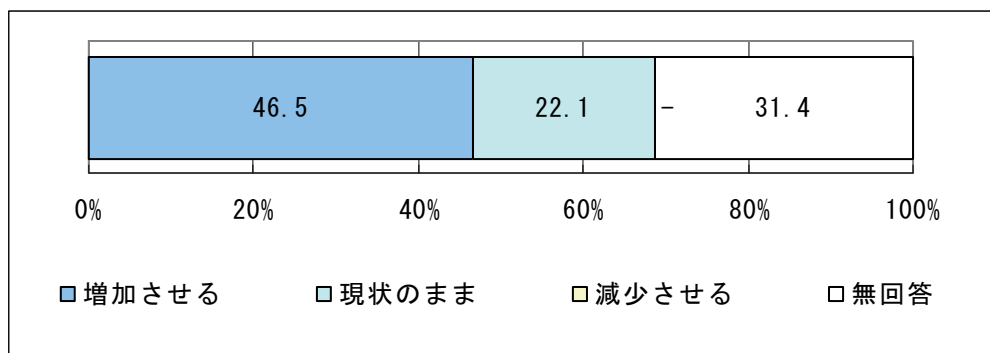
図表3-9 各部局への配分方法比率の今後の変化
【学生・教員数による算定式】



(3) 達成度の評価による

各部局への配分方法のうち、『達成度の評価による』についてみると、「増加させる」が4割以上と多くなっている。(図表3-10)

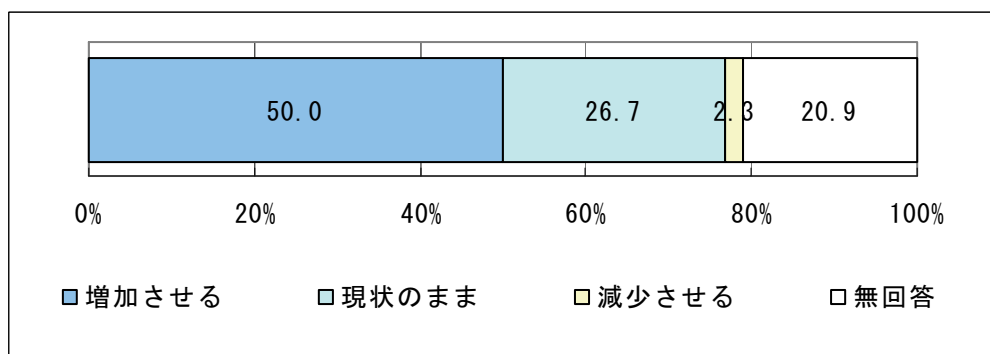
図表3-10 各部局への配分方法比率の今後の変化
【達成度の評価による】



(4) 学長の裁量による

各部局への配分方法のうち、『学長の裁量による』についてみると、「増加させる」が半数を占めて多くなっている。(図表3-11)

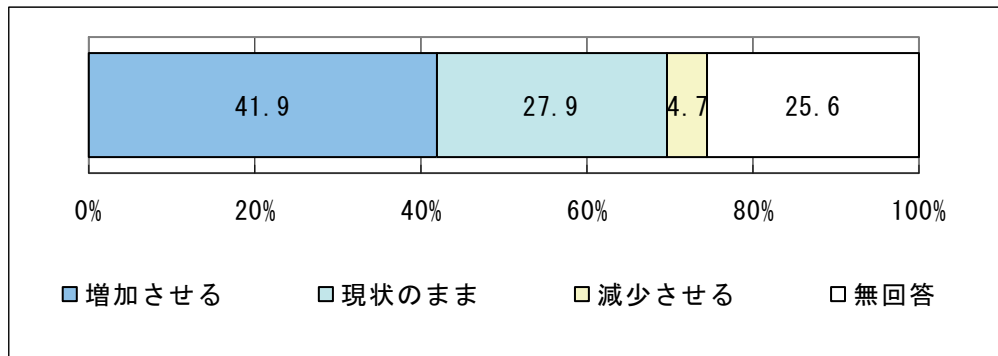
図表3-11 各部局への配分方法比率の今後の変化
【学長の裁量による】



(5) 新規事業の必要経費

各部局への配分方法のうち、『新規事業の必要経費』についてみると、「増加させる」が4割以上と多くなっている。(図表3-12)

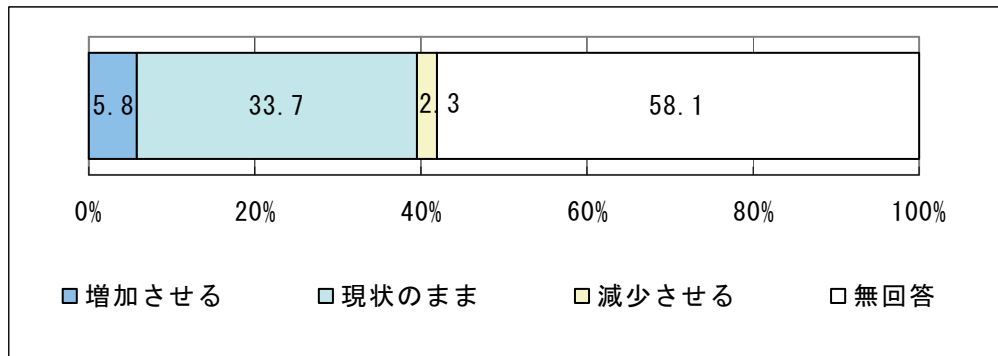
図表3-12 各部局への配分方法比率の今後の変化
【新規事業の必要経費】



(6) その他

各部局への配分方法として、上記(1)～(5)の方法以外の『その他』についてみると、「現状のまま」が3割以上と多くなっている。(図表3-13)

図表3-13 各部局への配分方法比率の今後の変化
【その他】

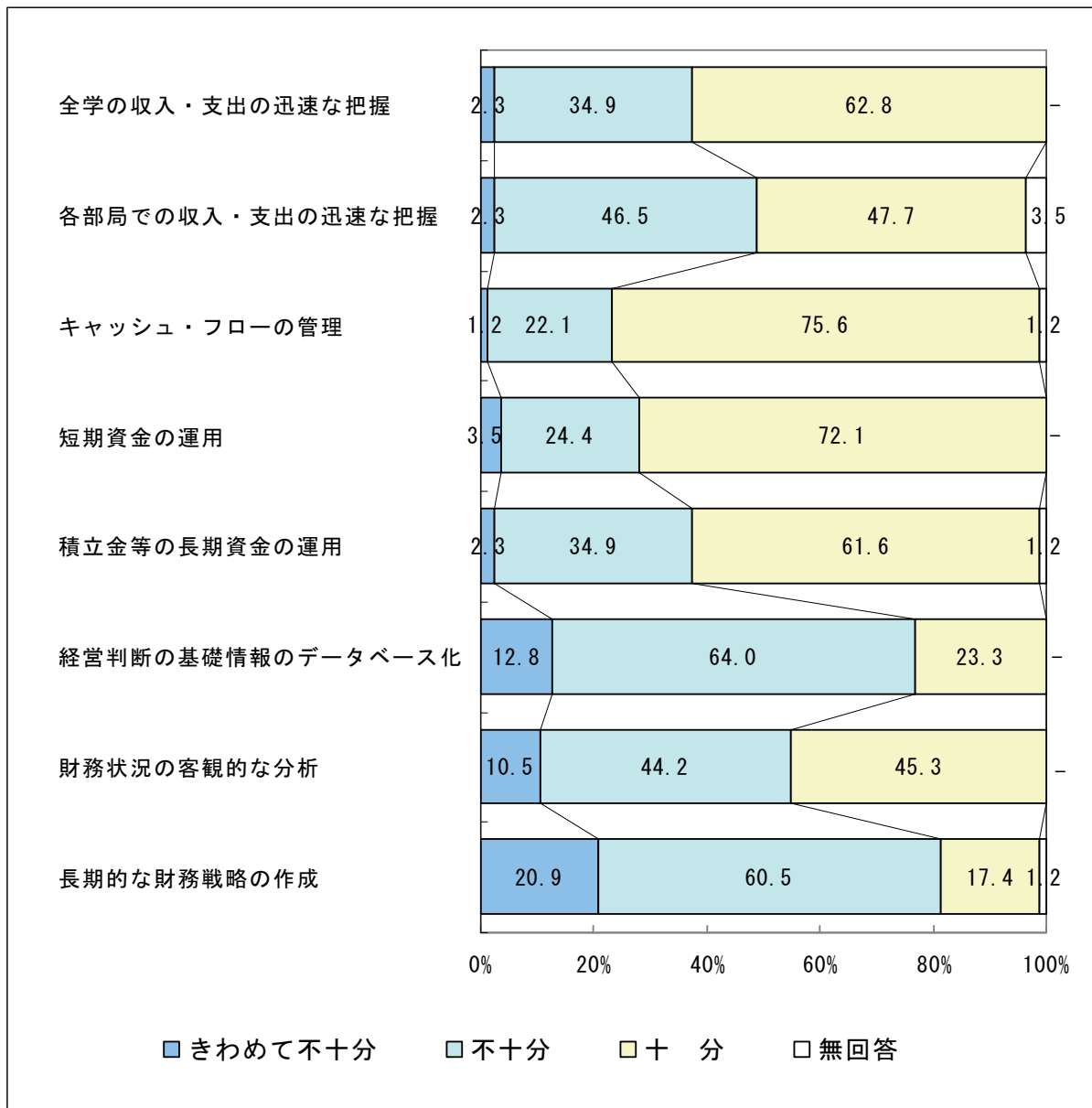


4. 現在の財務管理体制に対する評価

現在の財務管理体制として8つの項目について評価を尋ねたところ、『キャッシュ・フローの管理』『短期資金の運用』は「十分」と評価する意見が多いのに対して、『長期的な財務戦略の作成』『経営判断の基礎情報のデータベース化』については、「きわめて不十分」「不十分」とする意見が多くなっている。(図表4-1)

大学分類別の結果は、図表4-2の通りである。

図表4-1 現在の財務管理体制に対する評価



図表4-2 現在の財務管理体制に対する評価（大学分類別）

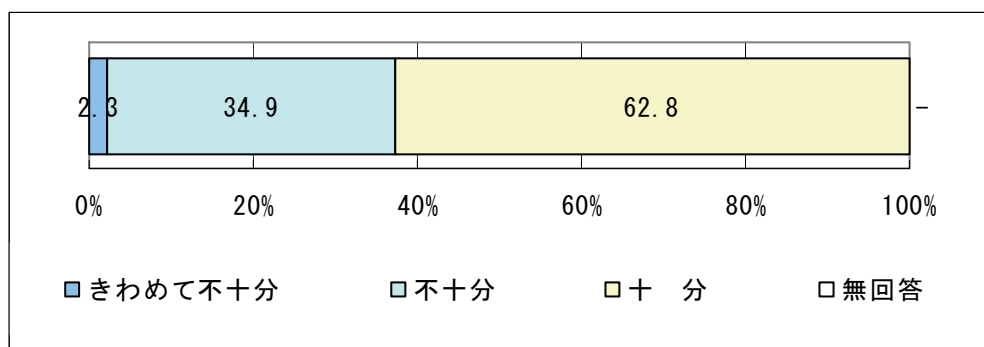
	全学の収入・支出の迅速な把握	各部局での収入・支出の迅速な把握	キャッシュ・フローの管理	短期資金の運用
TOTAL	37.2	48.8	23.3	27.9
旧帝国大学	28.6	42.9	28.6	28.6
医総大	35.5	48.4	22.6	22.6
医無総大	40.0	60.0	20.0	50.0
理工系大学	30.8	46.2	23.1	23.1
文科系大学	20.0	20.0	—	—
医科系大学	50.0	75.0	25.0	25.0
教育系大学	50.0	41.7	33.3	33.3
大学院大学	50.0	75.0	25.0	50.0

	積立金等の長期資金の運用	経営判断の基礎情報のデータベース化	財務状況の客観的な分析	長期的な財務戦略の作成
TOTAL	37.2	76.7	54.7	81.4
旧帝国大学	28.6	100.0	42.9	71.4
医総大	25.8	71.0	45.2	80.6
医無総大	60.0	80.0	50.0	80.0
理工系大学	30.8	69.2	46.2	69.2
文科系大学	40.0	80.0	40.0	80.0
医科系大学	25.0	100.0	100.0	75.0
教育系大学	50.0	83.3	91.7	100.0
大学院大学	75.0	50.0	50.0	100.0

(1) 全学の収入・支出の迅速な把握

現在の財務管理体制に関する項目のうち、『全学の収入・支出の迅速な把握』については、「十分」と評価する意見が6割以上を占め、「きわめて不十分」「不十分」とする意見を上回っている。(図表4-3)

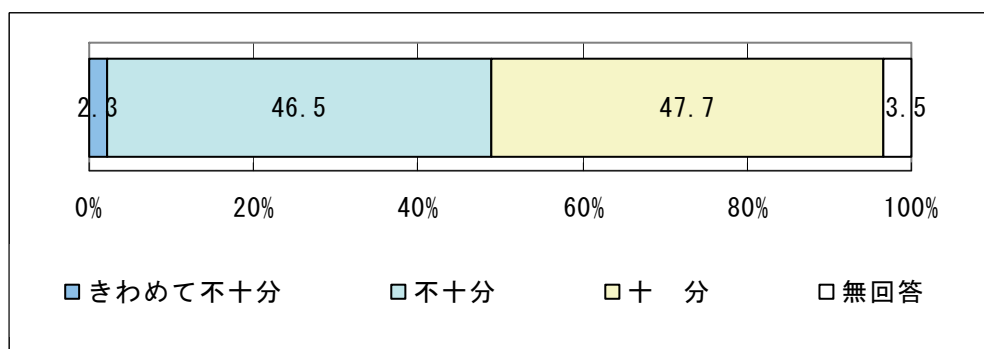
図表4-3 現在の財務管理体制に対する評価
【全学の収入・支出の迅速な把握】



(2) 各部局での収入・支出の迅速な把握

現在の財務管理体制に関する項目のうち、『各部局での収入・支出の迅速な把握』については、「十分」と評価する意見と「きわめて不十分」「不十分」とする意見とが分かれた結果となっている。(図表4-4)

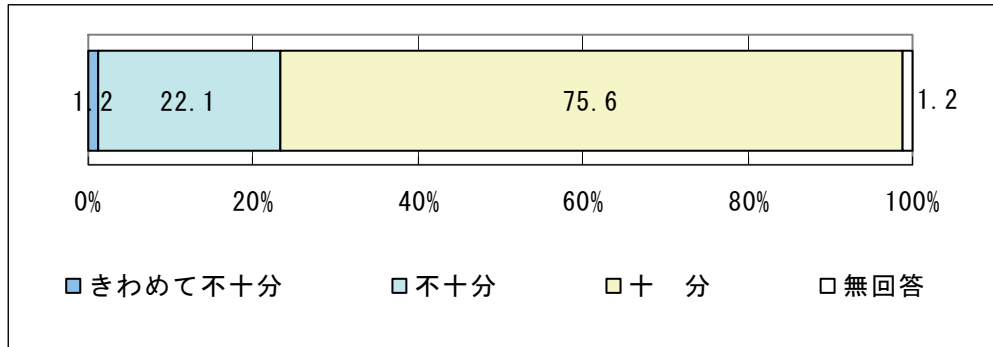
図表4-4 現在の財務管理体制に対する評価
【各部局での収入・支出の迅速な把握】



(3) キャッシュ・フローの管理

現在の財務管理体制に関する項目のうち、『キャッシュ・フローの管理』については、「十分」と評価する意見が全体の4分の3を占めて多くになっている。(図表4-5)

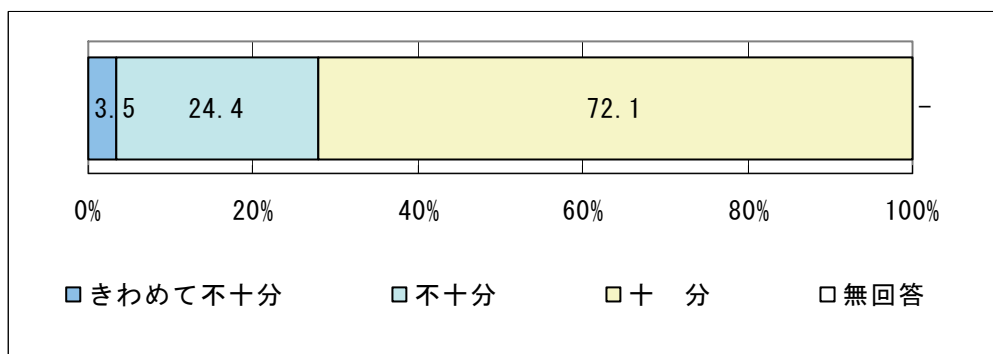
図表4-5 現在の財務管理体制に対する評価
【キャッシュ・フローの管理】



(4) 短期資金の運用

現在の財務管理体制に関する項目のうち、『短期資金の運用』については、「十分」と評価する意見が7割以上を占めて多くになっている。(図表4-6)

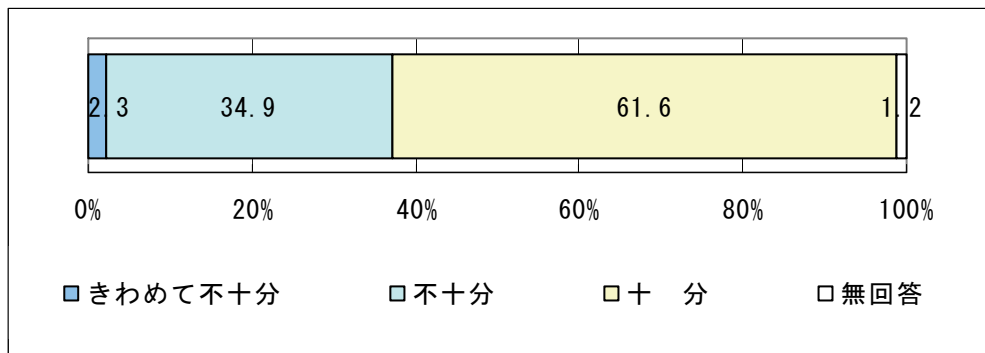
図表4-6 現在の財務管理体制に対する評価
【短期資金の運用】



(5) 積立金等の長期資金の運用

現在の財務管理体制に関する項目のうち、『積立金等の長期資金の運用』については、「十分」と評価する意見が6割以上を占め、「きわめて不十分」「不十分」とする意見を上回っている。(図表4-7)

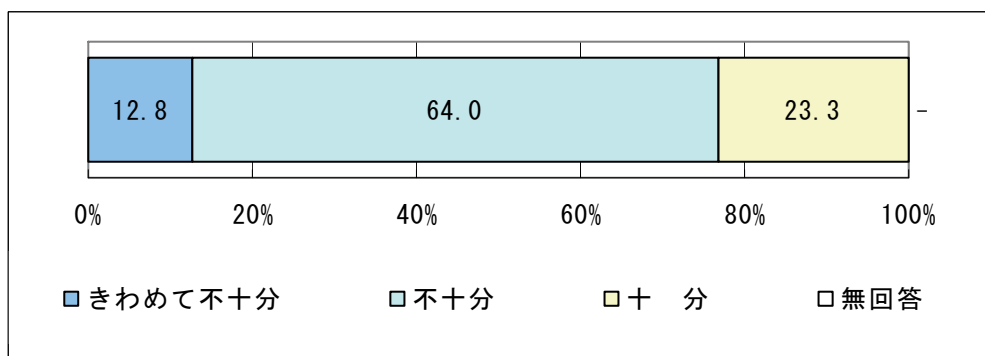
図表4-7 現在の財務管理体制に対する評価
【積立金等の長期資金の運用】



(6) 経営判断の基礎情報のデータベース化

現在の財務管理体制に関する項目のうち、『経営判断の基礎情報のデータベース化』については、「十分」と評価する意見が2割程度で、「きわめて不十分」「不十分」とする意見が全体の4分の3を占めて多くなっている。(図表4-8)

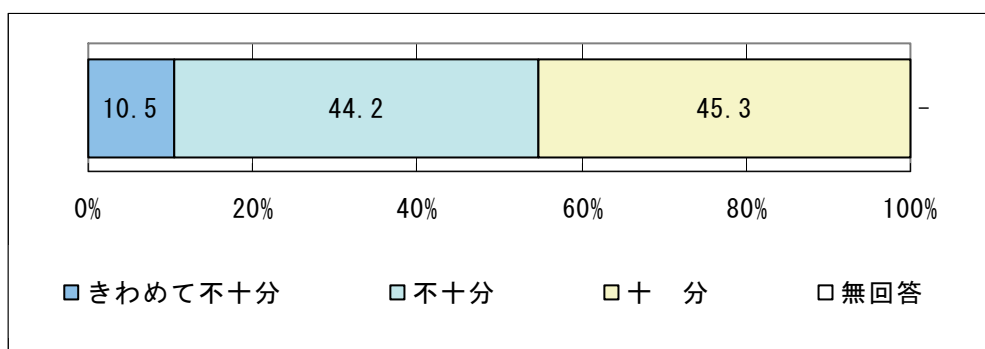
図表4-8 現在の財務管理体制に対する評価
【経営判断の基礎情報のデータベース化】



(7) 財務状況の客観的な分析

現在の財務管理体制に関する項目のうち、『財務状況の客観的な分析』については、「きわめて不十分」「不十分」とする意見が半数以上を占め、「十分」と評価する意見をやや上回っている。(図表4-9)

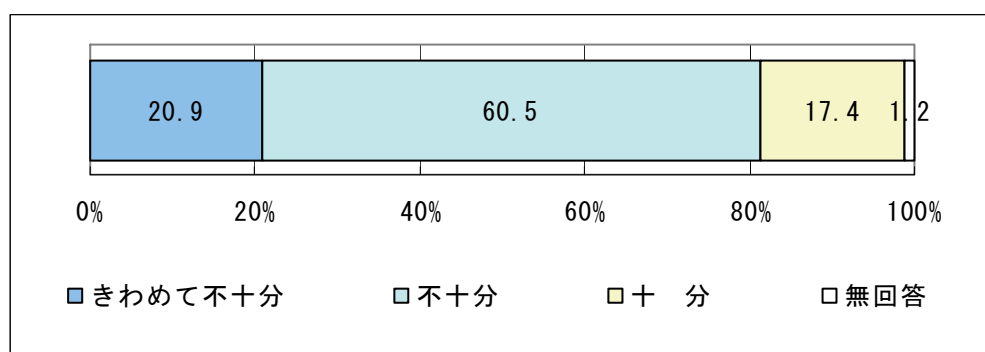
図表4-9 現在の財務管理体制に対する評価
【財務状況の客観的な分析】



(8) 長期的な財務戦略の作成

現在の財務管理体制に関する項目のうち、『長期的な財務戦略の作成』については、「十分」と評価する意見は2割足らずで、「きわめて不十分」「不十分」とする意見が8割以上と多くなっている。(図表4-10)

図表4-10 現在の財務管理体制に対する評価
【財務状況の客観的な分析】

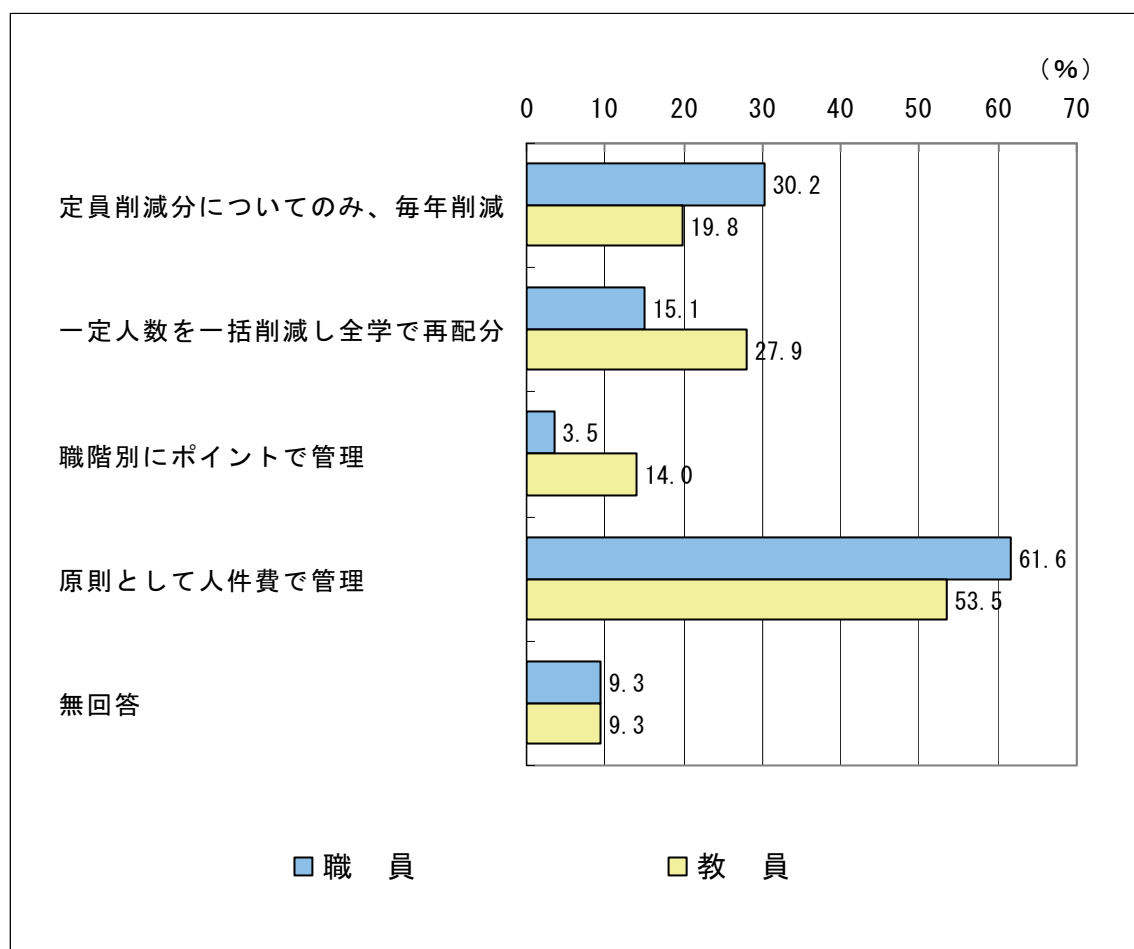


5. 各部局の教員・職員ポストの配置方法

各部局の教員・職員ポストの配置方法としては、職員、教員のいずれも「原則として人件費で管理」が最も多く、次いで職員では「定員削減分についてのみ、毎年削減」、教員では「一定人数を一括削減し全学で再配分」が続く、「職階別にポイントで管理」は共に最も少ない。
(図表5-1)

大学分類別の結果は、図表5-2の通りである。

図表5-1 各部局の教員・職員ポストの配置方法



図表 5 - 2 各部局の教員・職員ポストの配置方法（大学分類別）

	職 員			
	定員削減分についてのみ、毎年削減	一定人数を一括削減し全学で再配分	職階別にポイントで管理	原則として人件費で管理
TOTAL	30.2	15.1	3.5	61.6
旧帝国大学	42.9	14.3	—	—
医総大	35.5	19.4	6.5	64.5
医無総大	40.0	10.0	—	60.0
理工系大学	23.1	23.1	—	76.9
文科系大学	40.0	—	—	60.0
医科系大学	—	—	—	75.0
教育系大学	25.0	16.7	—	75.0
大学院大学	—	—	25.0	50.0

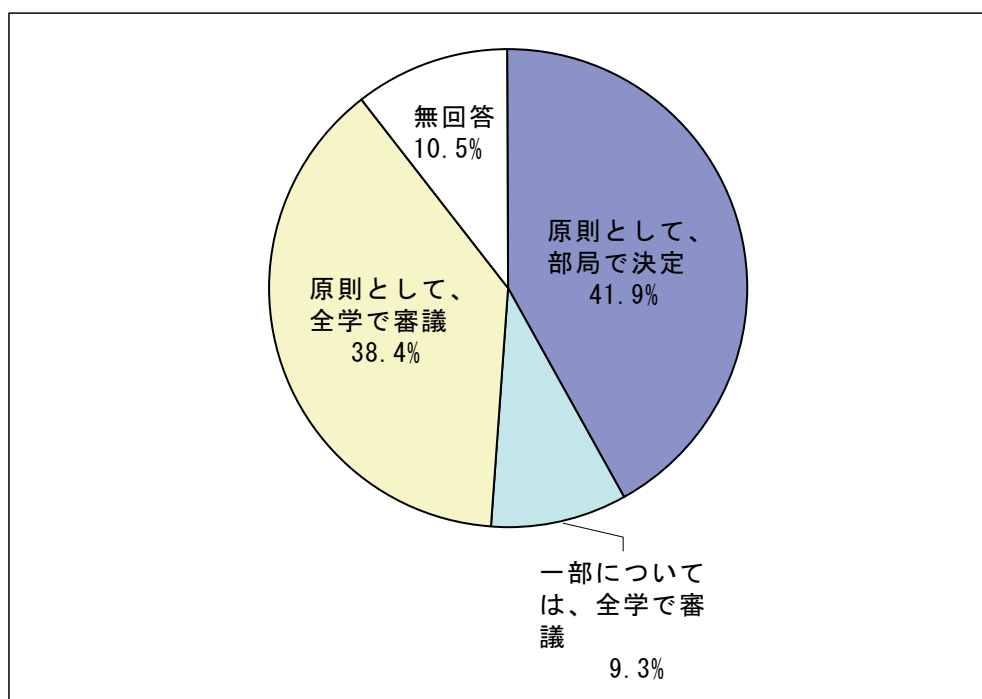
	教 員			
	定員削減分についてのみ、毎年削減	一定人数を一括削減し全学で再配分	職階別にポイントで管理	原則として人件費で管理
TOTAL	19.8	27.9	14.0	53.5
旧帝国大学	14.3	28.6	14.3	28.6
医総大	22.6	41.9	22.6	45.2
医無総大	10.0	20.0	—	70.0
理工系大学	23.1	30.8	15.4	61.5
文科系大学	40.0	—	20.0	40.0
医科系大学	—	—	—	75.0
教育系大学	25.0	25.0	8.3	58.3
大学院大学	—	—	—	75.0

6. 退職する教員の後任の採用方法

退職する教員の後任の採用については、「原則として、部局で決定」、「原則として、全学で審議」が共に4割程度であり、ほぼ半々の結果である。「一部については、全学で審議」は少ない。(図表6-1)

大学分類別の結果は、図表6-2の通りである。

図表6-1 退職する教員の後任の採用方法



図表6-2 退職する教員の後任の採用方法 (大学分類別)

	原則として、部局で決定	一部については、全学で審議	原則として、全学で審議
TOTAL	41.9	9.3	38.4
旧帝国大学	85.7	—	—
医総大	48.4	19.4	25.8
医無総大	50.0	10.0	30.0
理工系大学	23.1	7.7	69.2
文科系大学	80.0	—	—
医科系大学	—	—	75.0
教育系大学	8.3	—	75.0
大学院大学	50.0	—	25.0

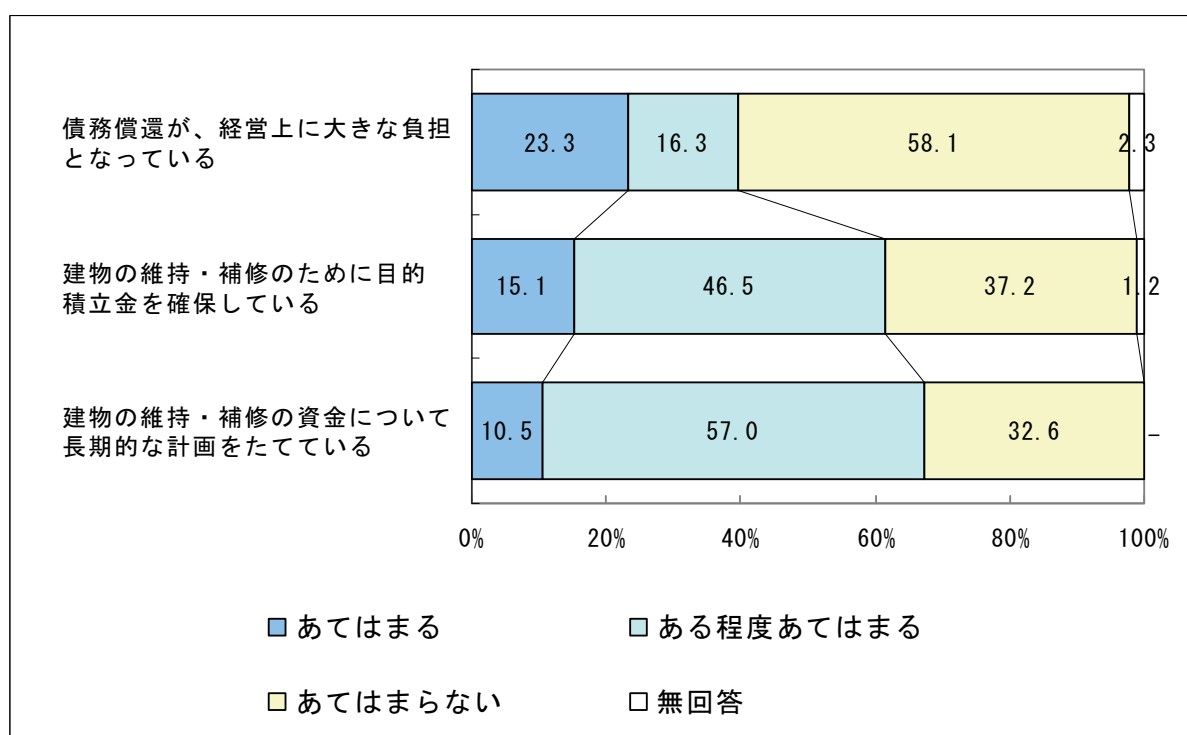
第三章 大学の課題について

7. 建物・施設の維持の現況

建物・施設の維持の現況についてみると、肯定意見は『建物の維持・補修のために目的積立金を確保している』『建物の維持・補修の資金について長期的な計画をたてている』に多く、いずれも6割を超えている。反対に『債務償還が、経営上に大きな負担となっている』では、「あてはまらない」が6割程度となっている。(図表7-1)

大学分類別の結果は、図表7-2の通りである。

図表7-1 建物・施設の維持の現況



図表 7-2 建物・施設の維持の現況（大学分類別）

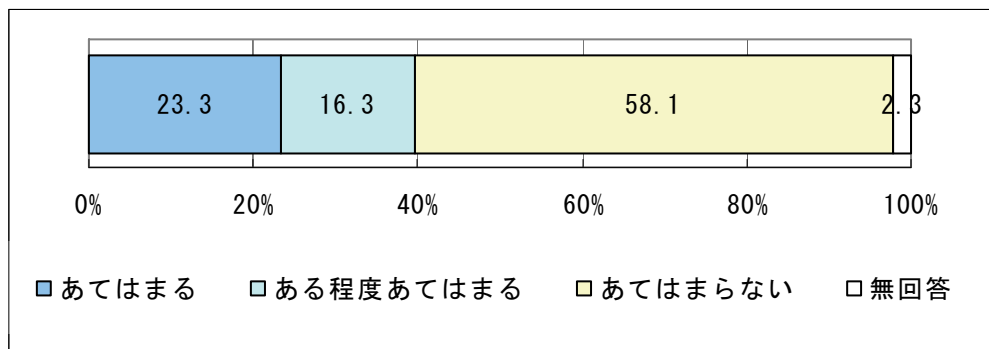
《あてはまる合計（「あてはまる」＋「ある程度あてはまる」）》

	債務償還が、 経営上に大き な負担となっ ている	建物の維持・ 補修のために 目的積立金を 確保している	建物の維持・ 補修の資金に ついて長期的 な計画をたて ている
TOTAL	39.5	61.6	67.4
旧帝国大学	71.4	28.6	85.7
医総大	77.4	58.1	77.4
医無総大	10.0	80.0	40.0
理工系大学	—	76.9	76.9
文科系大学	—	60.0	40.0
医科系大学	100.0	25.0	25.0
教育系大学	—	75.0	58.3
大学院大学	—	50.0	100.0

(1) 債務償還が、経営上に大きな負担となっている

建物・施設の維持の現況として、『債務償還が、経営上に大きな負担となっている』については「あてはまる」「ある程度あてはまる」を合わせて4割程度が肯定している。(図表7-3)

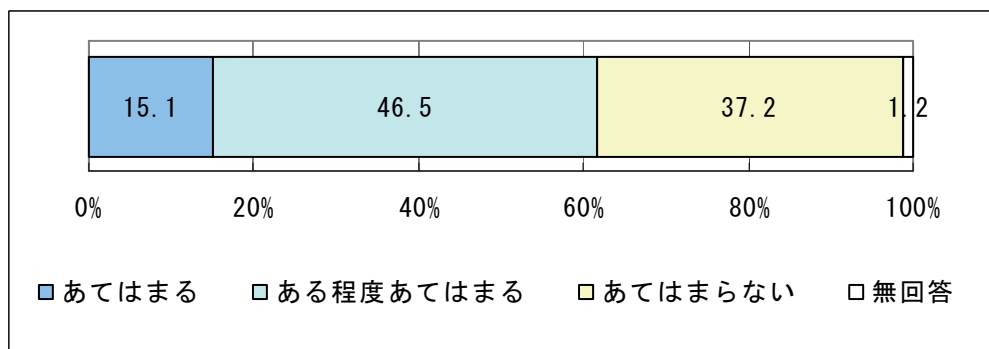
図表7-3 建物・施設の維持の現況
【債務償還が、経営上に大きな負担となっている】



(2) 建物の維持・補修のために目的積立金を確保している

建物・施設の維持の現況として、『建物の維持・補修のために目的積立金を確保している』については「あてはまる」「ある程度あてはまる」を合わせて6割程度が肯定している。(図表7-4)

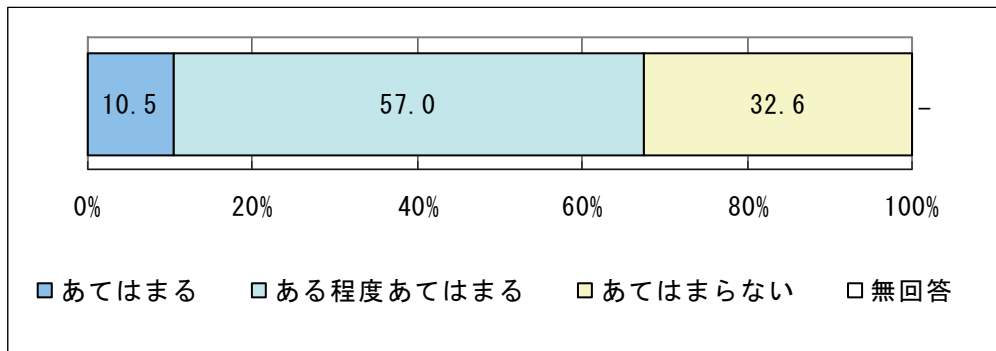
図表7-4 建物・施設の維持の現況
【建物の維持・補修のために目的積立金を確保している】



(3) 建物の維持・補修の資金について長期的な計画をたてている

建物・施設の維持の現況として、『建物の維持・補修の資金について長期的な計画をたてている』については「あてはまる」「ある程度あてはまる」を合わせて7割近くが肯定している。(図表7-5)

図表7-5 建物・施設の維持の現況
【建物の維持・補修の資金について長期的な計画をたてている】



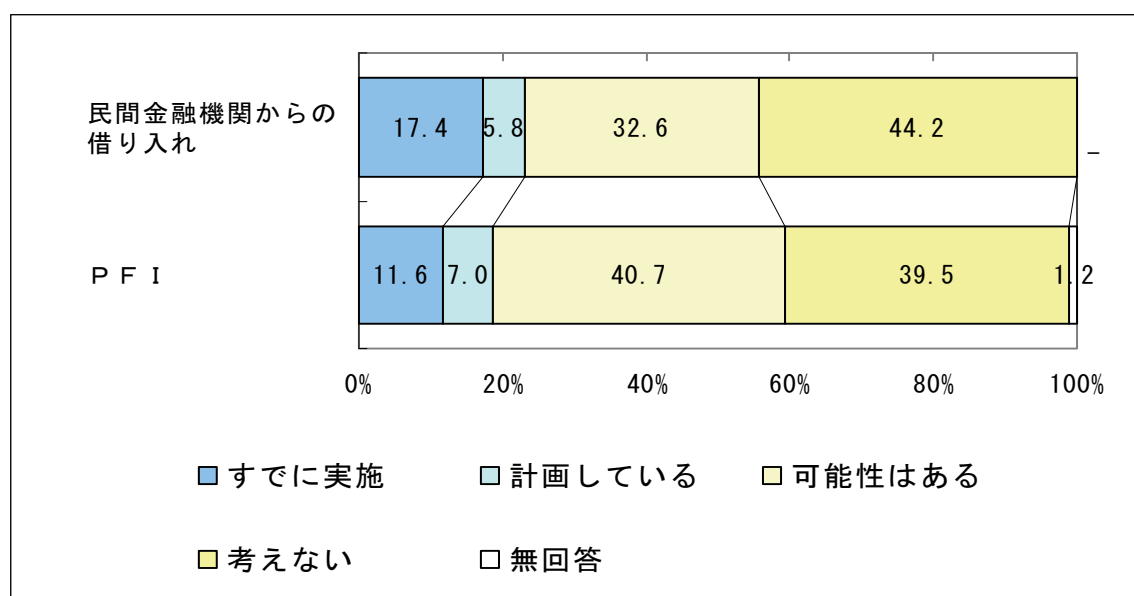
8. 長期資金の借入れ状況

(1) 病院以外

附属病院部分を除いた大学での長期資金の借入れ状況についてみると、『民間金融機関からの借入れ』『PFI』のいずれも「考えない」が多いが、「すでに実施」は『民間金融機関からの借入れ』の方に、「可能性はある」は『PFI』の方にそれぞれ多くなっている。(図表8-1)

大学分類別の結果は、図表8-2の通りである。

図表8-1 長期資金の借入れ状況
[病院以外]



図表 8 - 2 長期資金の借入れ状況（大学分類別）
[病院以外]

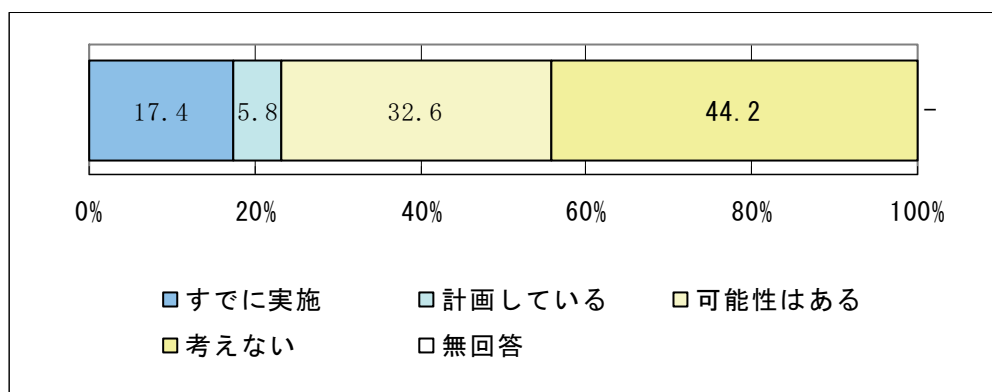
《実施・計画・可能性あり合計（「すでに実施」＋「計画している」＋「可能性はある」）》

	民間金融機関 からの借入れ	PFI
TOTAL	55.8	59.3
旧帝国大学	71.4	100.0
医総大	67.7	61.3
医無総大	50.0	50.0
理工系大学	53.8	46.2
文科系大学	20.0	40.0
医科系大学	25.0	75.0
教育系大学	50.0	58.3
大学院大学	50.0	50.0

①民間金融機関からの借入れ

附属病院部分を除いた大学での長期資金の借入れ状況として、『民間金融機関からの借入れ』についてみると、実施ないし計画している大学は全体のほぼ4分の1を占めている。(図表8-3)

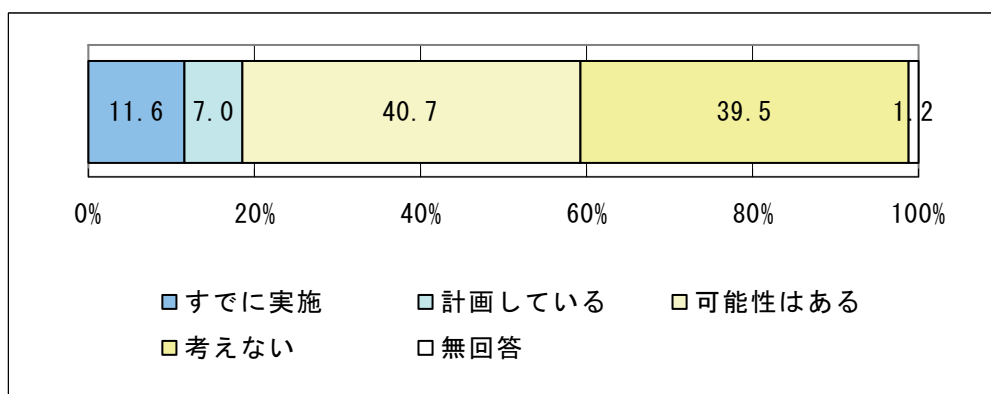
図表8-3 長期資金の借入れ状況 [病院以外]
【民間金融機関からの借入れ】



②PFI

附属病院部分を除いた大学での長期資金の借入れ状況として、『PFI』についてみると、実施ないし計画している大学は約2割である。(図表8-4)

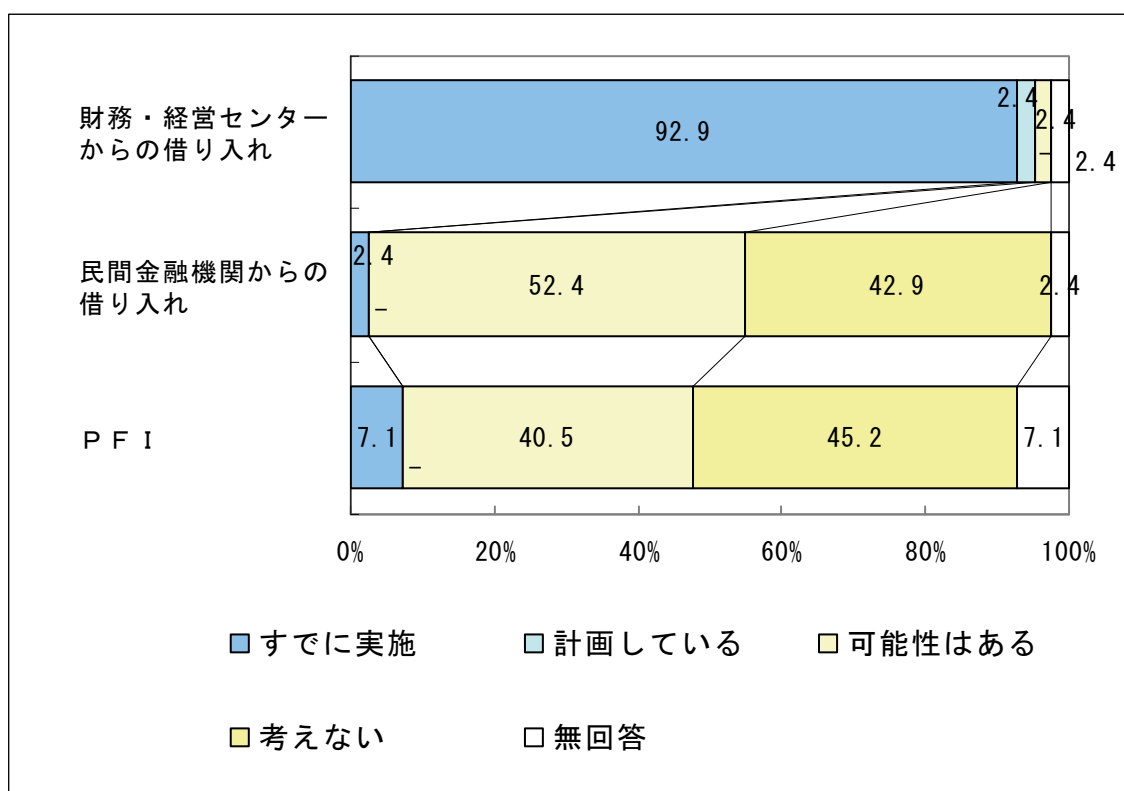
図表8-4 長期資金の借入れ状況 [病院以外]
【PFI】



(2) 附属病院

附属病院を有する大学について附属病院での長期資金の借入れ状況をみると、『財務・経営センターからの借入れ』については、「すでに実施している」が9割以上と、ほとんどで実施している。これに対して、『民間金融機関からの借入れ』『PFI』について「すでに実施している」は極めて少数である。(図表8-5)

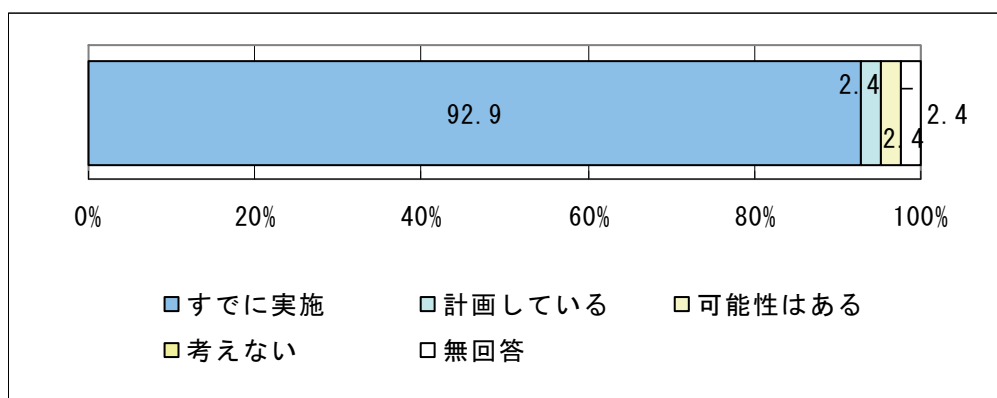
図表8-5 長期資金の借入れ状況
[附属病院]



①財務・経営センターからの借入れ

附属病院を有する大学について附属病院での長期資金の借入れ状況として、『財務・経営センターからの借入れ』についてみると、「すでに実施している」が9割以上とほとんどである。(図表8-6)

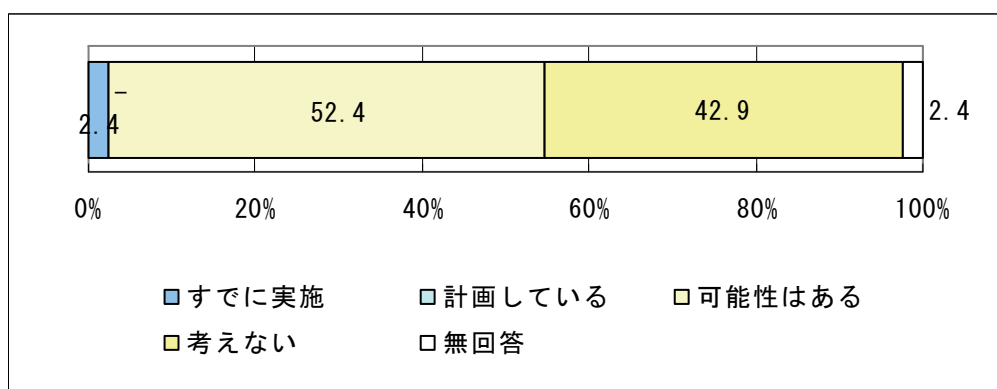
図表8-6 長期資金の借入れ状況
[附属病院]
【財務・経営センターからの借入れ】



②民間金融機関からの借入れ

附属病院を有する大学について附属病院での長期資金の借入れ状況として、『民間金融機関からの借入れ』についてみると、「可能性はある」が5割程度と半数を占め、「考えない」も4割程度と多い。一方で「すでに実施」「計画している」は、極僅かである。(図表8-7)

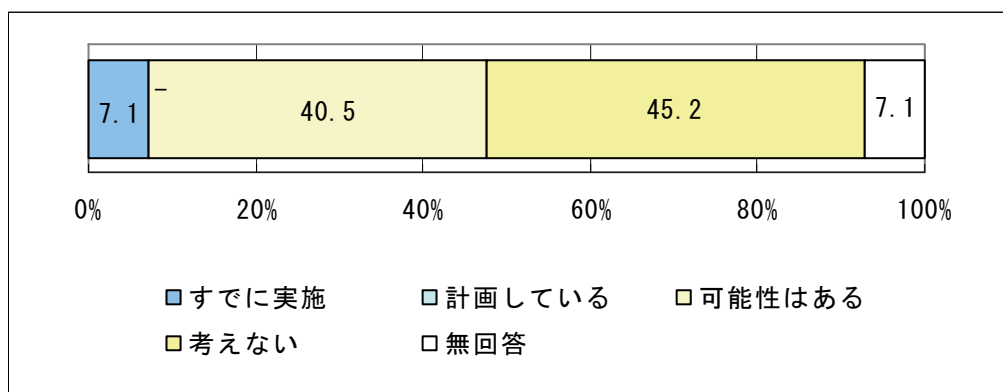
図表8-7 長期資金の借入れ状況
[附属病院]
【民間金融機関からの借入れ】



③ P F I

附属病院を有する大学について附属病院での長期資金の借入れ状況として、『P F I』についてみると、実施ないし計画している大学は極めて少数である。一方で「考えない」は半数近くで最も多い。(図表 8 - 8)

図表 8 - 8 長期資金の借入れ状況
[附属病院]
【P F I】

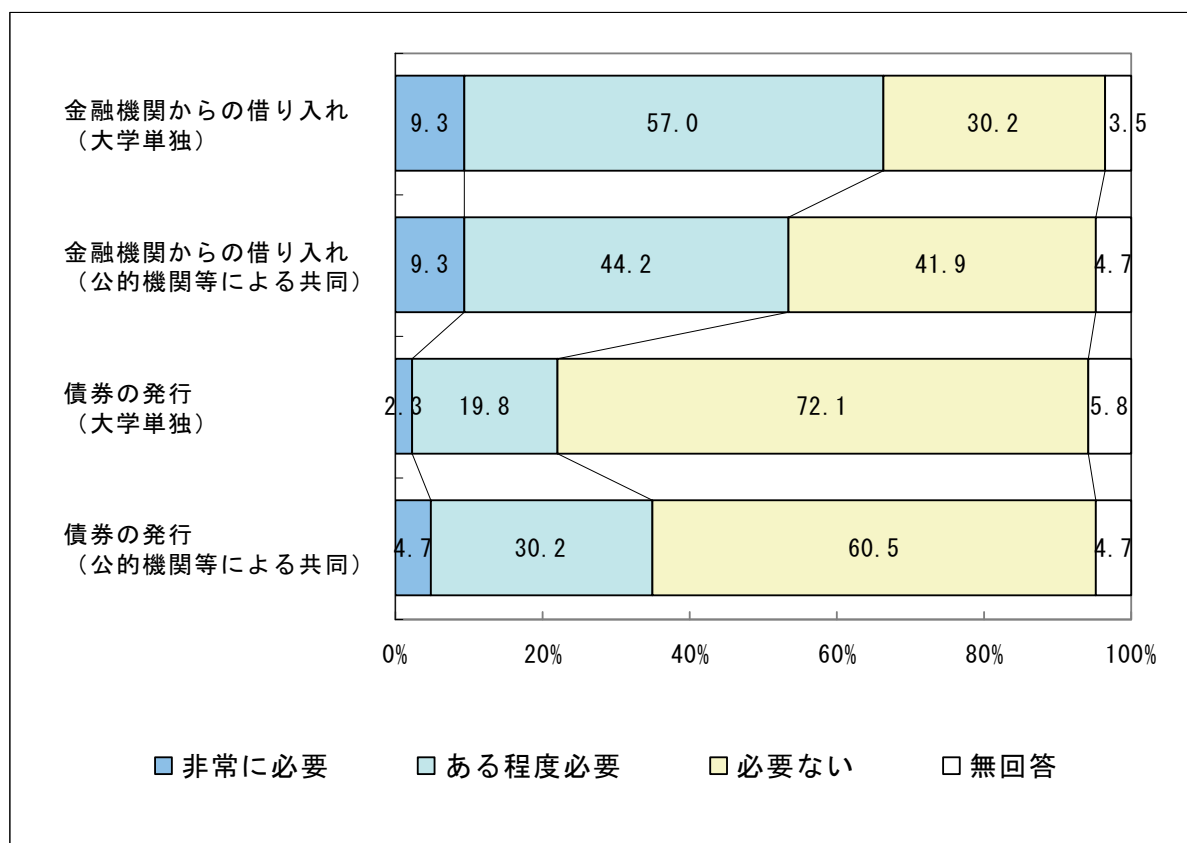


9. 長期的な資金の調達手段に対する考え

長期的な資金の調達手段については、「非常に必要」と「ある程度必要」を合わせた率で見ると、『債券の発行』よりも『金融機関からの借り入れ』の方が多く、その中で『公的機関等による共同』よりも『大学単独』の方に多くなっている。(図表9-1)

大学分類別の結果は、図表9-2の通りである。

図表9-1 長期的な資金の調達手段に対する考え



図表 9 - 2 長期的な資金の調達手段に対する考え（大学分類別）

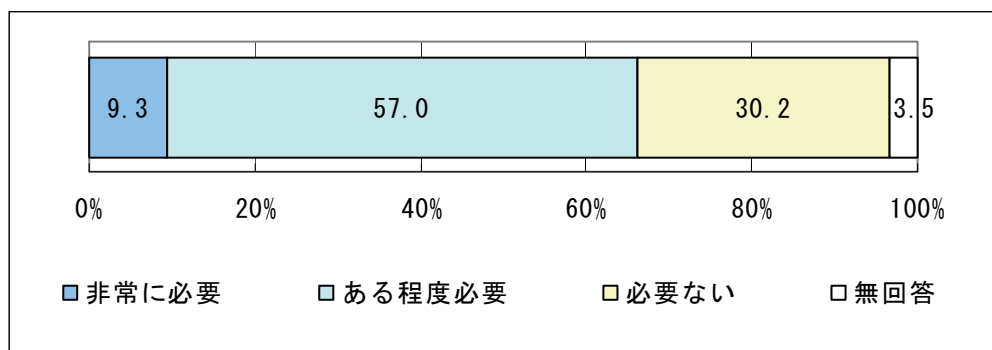
《必要合計（「非常に必要」＋「ある程度必要」）》

	金融機関からの借入れ(大学単独)	金融機関からの借入れ(公的機関等による共同)	債券の発行(大学単独)	債券の発行(公的機関等による共同)
TOTAL	66.3	53.5	22.1	34.9
旧帝国大学	85.7	42.9	57.1	28.6
医総大	71.0	61.3	25.8	41.9
医無総大	50.0	30.0	10.0	20.0
理工系大学	69.2	61.5	15.4	30.8
文科系大学	40.0	40.0	—	20.0
医科系大学	75.0	50.0	50.0	75.0
教育系大学	66.7	58.3	16.7	33.3
大学院大学	50.0	50.0	—	25.0

(1) 金融機関からの借り入れ（大学単独）

長期的な資金の調達手段として、『金融機関からの借り入れ（大学単独）』については、「非常に必要」と「ある程度必要」とを合わせて6割以上が必要と考えている。（図表9－3）

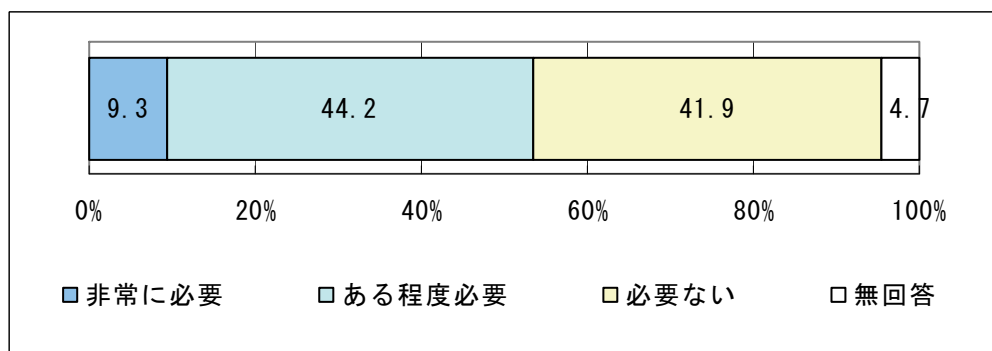
図表9－3 長期的な資金の調達手段に対する考え
【金融機関からの借り入れ（大学単独）】



(2) 金融機関からの借り入れ（公的機関等による共同）

長期的な資金の調達手段として、『金融機関からの借り入れ（公的機関等による共同）』については、「非常に必要」と「ある程度必要」とを合わせて半数以上が必要と考えている。（図表9－4）

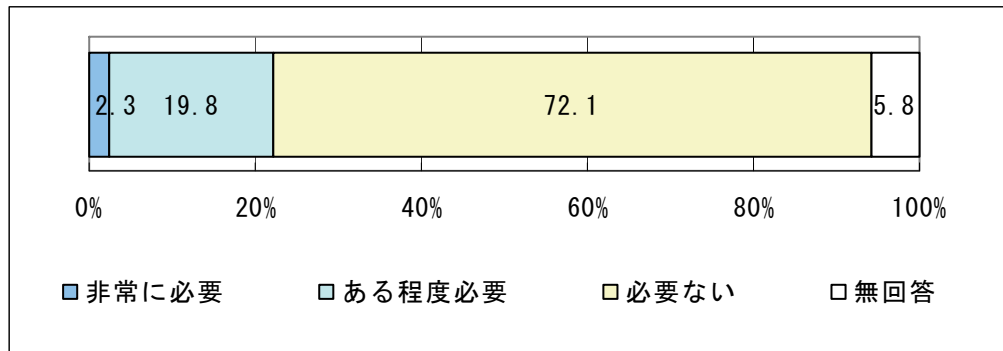
図表9－4 長期的な資金の調達手段に対する考え
【金融機関からの借り入れ（公的機関等による共同）】



(3) 債券の発行（大学単独）

長期的な資金の調達手段として、『債券の発行（大学単独）』については、「非常に必要」と「ある程度必要」とを合わせて2割程度と少ない。反対に「必要ない」は7割を超え最も多い。（図表9－5）

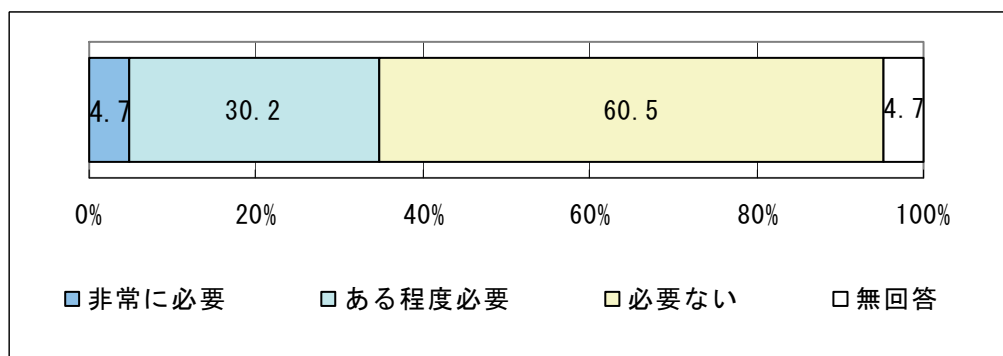
図表9－5 長期的な資金の調達手段に対する考え
【債券の発行（大学単独）】



(4) 債券の発行（公的機関等による共同）

長期的な資金の調達手段として、『債券の発行（公的機関等による共同）』については、「非常に必要」と「ある程度必要」とを合わせて全体の3分の1が必要と考えている。（図表9－6）

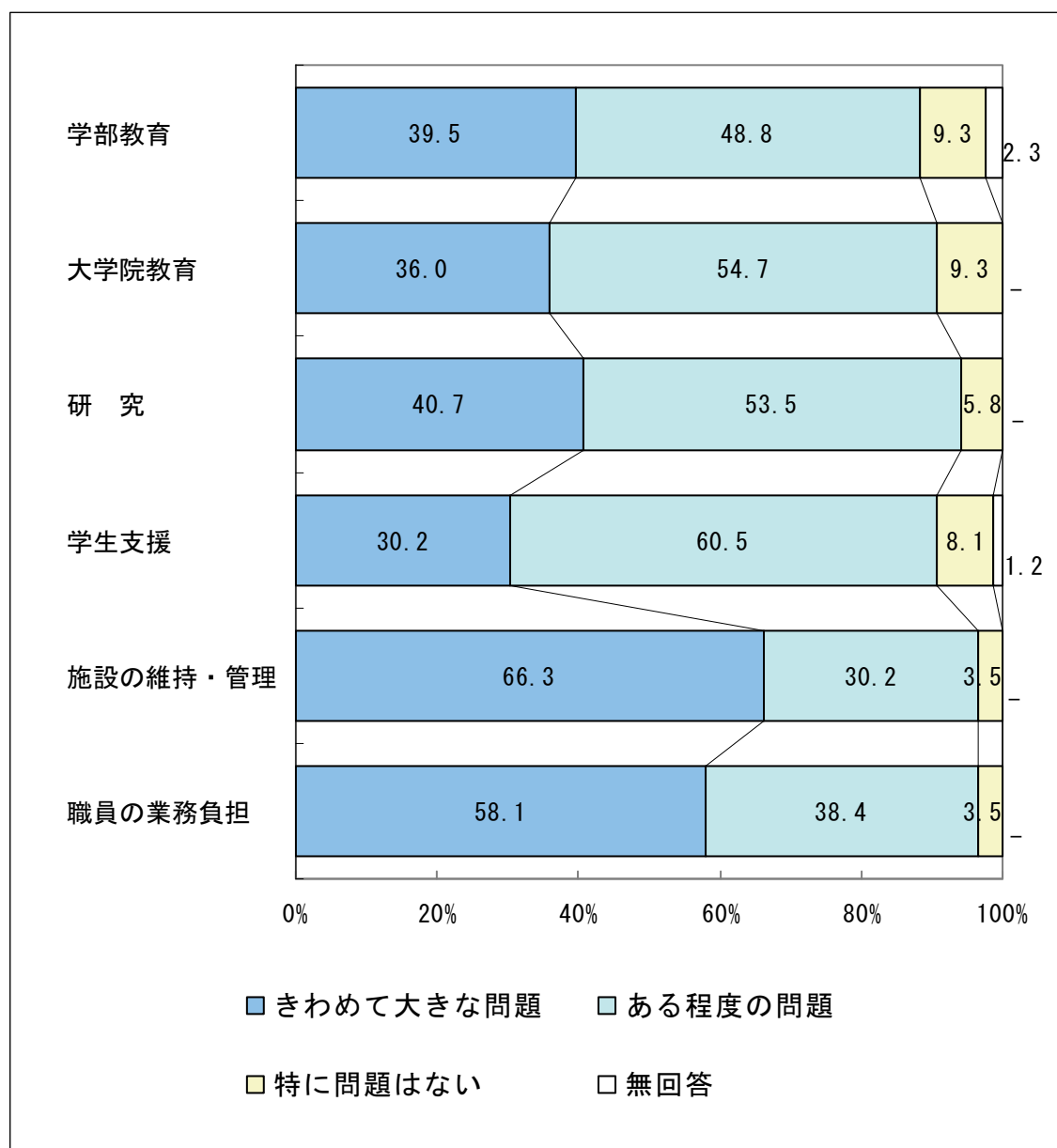
図表9－6 長期的な資金の調達手段に対する考え
【債券の発行（公的機関等による共同）】



10. 法人化以降の財政的な制約に対する考え

法人化以降の財政的な制約によって生じている現在の問題点として、6つの項目について尋ねたところ、いずれの項目についても9割程度、あるいは9割以上が問題があると認識している。特に、『施設の維持・管理』や『職員の業務負担』について「きわめて大きな問題」が5割以上と多くなっている。「特に問題はない」という回答は極めて少ない。(図表10-1)
大学分類別の結果は、図表10-3の通りである。

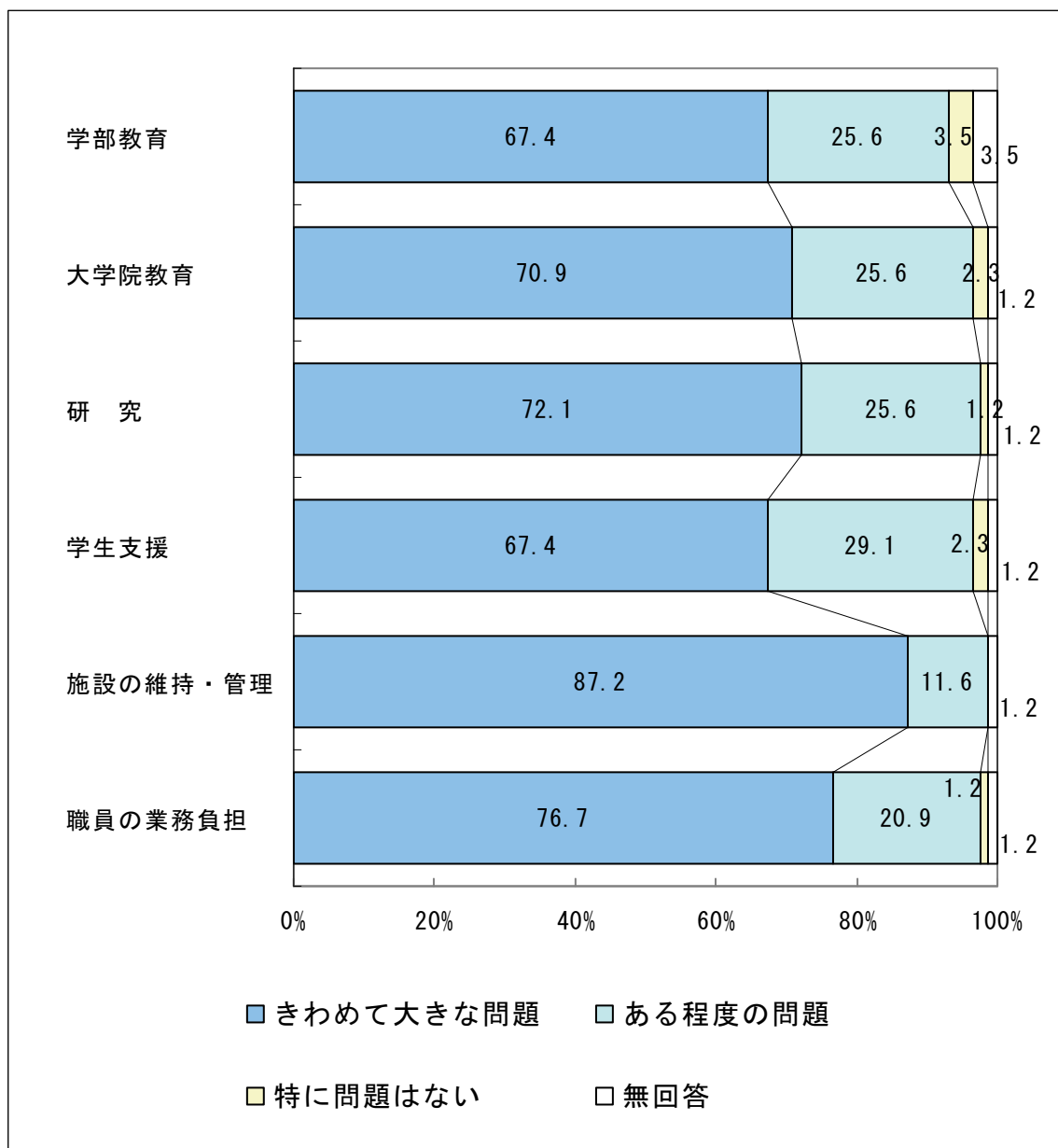
図表10-1 法人化以降の財政的な制約に対する考え (法人化以降)



次に、法人化以降の財政的な制約によって、これから生じるであろうと考えられる問題点として、6つの項目について尋ねたところ、いずれの項目についても「きわめて大きな問題」が多くなっており、「ある程度の問題」を合わせるとほぼ全員が問題が生じるであろうと考えている。「特に問題はない」という回答はいずれの項目についても極めて少ない。(図表 10-2)

大学分類別の結果は、図表 10-3 の通りである。

図表 10-2 法人化以降の財政的な制約に対する考え（これから）



図表 10-3 法人化以降の財政的な制約に対する考え（大学分類別）

《問題あり合計（「きわめて大きな問題」＋「ある程度の問題」）》

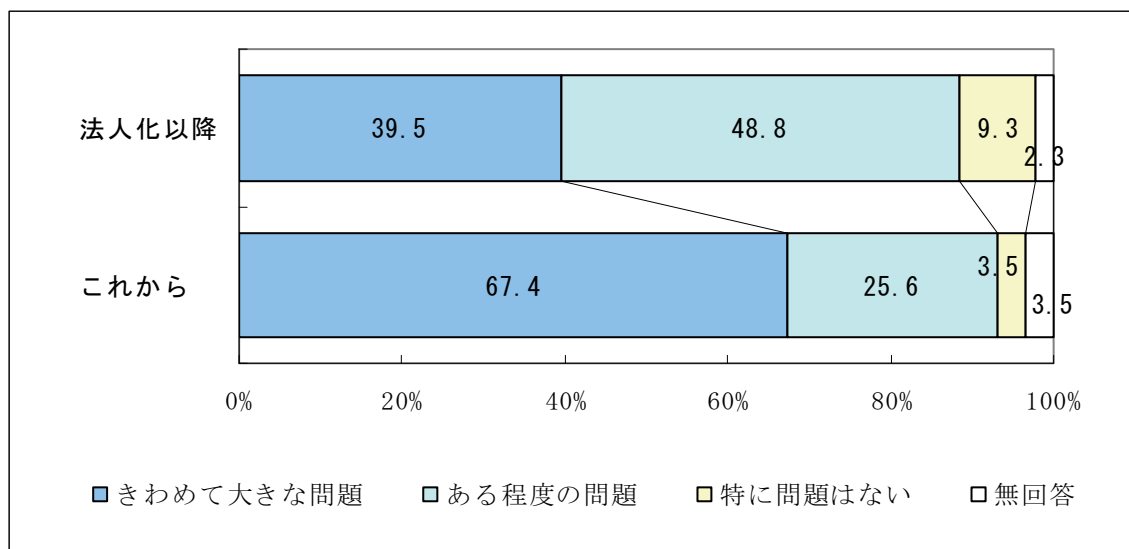
	法人化以降					
	学部教育	大学院教育	研究	学生支援	施設の維持・管理	職員の業務負担
TOTAL	88.4	90.7	94.2	90.7	96.5	96.5
旧帝国大学	85.7	85.7	100.0	100.0	100.0	85.7
医総大	93.5	90.3	96.8	90.3	96.8	100.0
医無総大	90.0	80.0	100.0	90.0	100.0	100.0
理工系大学	92.3	92.3	92.3	100.0	100.0	100.0
文科系大学	100.0	100.0	80.0	80.0	100.0	80.0
医科系大学	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
教育系大学	91.7	100.0	91.7	83.3	91.7	91.7
大学院大学	—	75.0	75.0	75.0	75.0	100.0

	これから					
	学部教育	大学院教育	研究	学生支援	施設の維持・管理	職員の業務負担
TOTAL	93.0	96.5	97.7	96.5	98.8	97.7
旧帝国大学	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
医総大	96.8	93.5	96.8	96.8	100.0	100.0
医無総大	90.0	90.0	90.0	90.0	90.0	90.0
理工系大学	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
文科系大学	100.0	100.0	100.0	80.0	100.0	80.0
医科系大学	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
教育系大学	91.7	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
大学院大学	25.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(1) 学部教育

法人化以降の財政的な制約によって現在生じている、あるいはこれから生じるであろうと考えられる問題点として、『学部教育』については、「きわめて大きな問題」が法人化以降での4割程度に比べて、これからは7割近くと多くなっている。(図表 10-4)

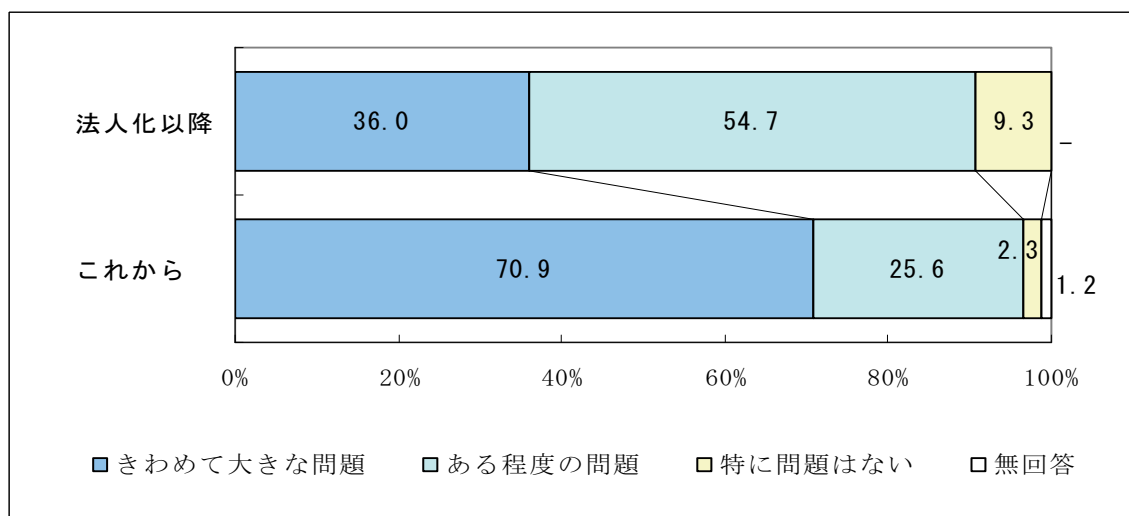
図表 10-4 法人化以降の財政的な制約に対する考え
【学部教育】



(2) 大学院教育

法人化以降の財政的な制約によって現在生じている、あるいはこれから生じるであろうと考えられる問題点として、『大学院教育』については、「きわめて大きな問題」が法人化以降での3割台半ばに比べて、これからは7割と多くなっている。(図表 10-5)

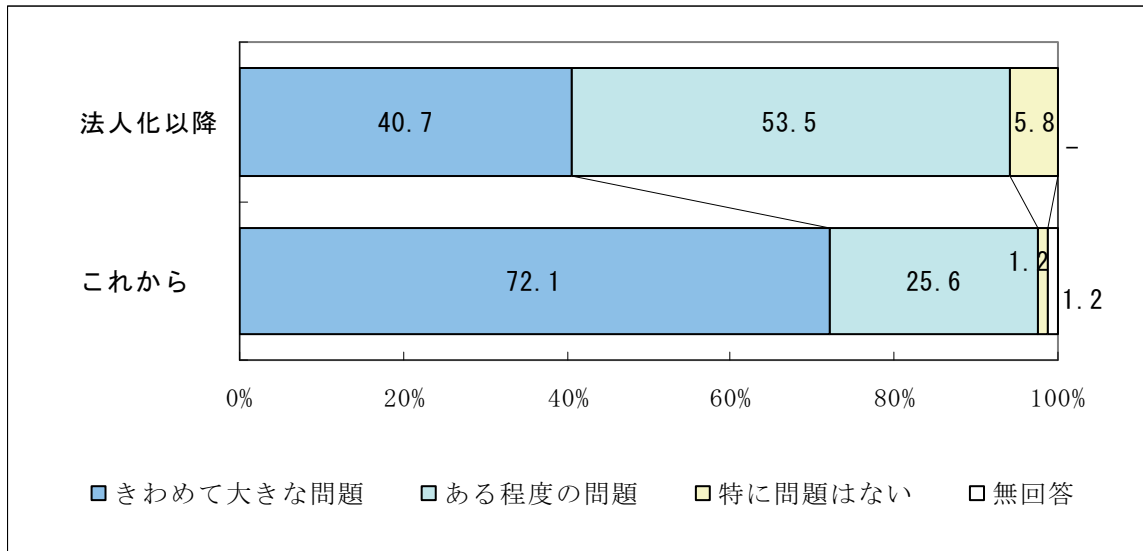
図表 10-5 法人化以降の財政的な制約に対する考え
【大学院教育】



(3) 研究

法人化以降の財政的な制約によって現在生じている、あるいはこれから生じるであろうと考えられる問題点として、『研究』については、「きわめて大きな問題」が法人化以降の4割程度に比べて、これからは7割以上と多くなっている。(図表 10-6)

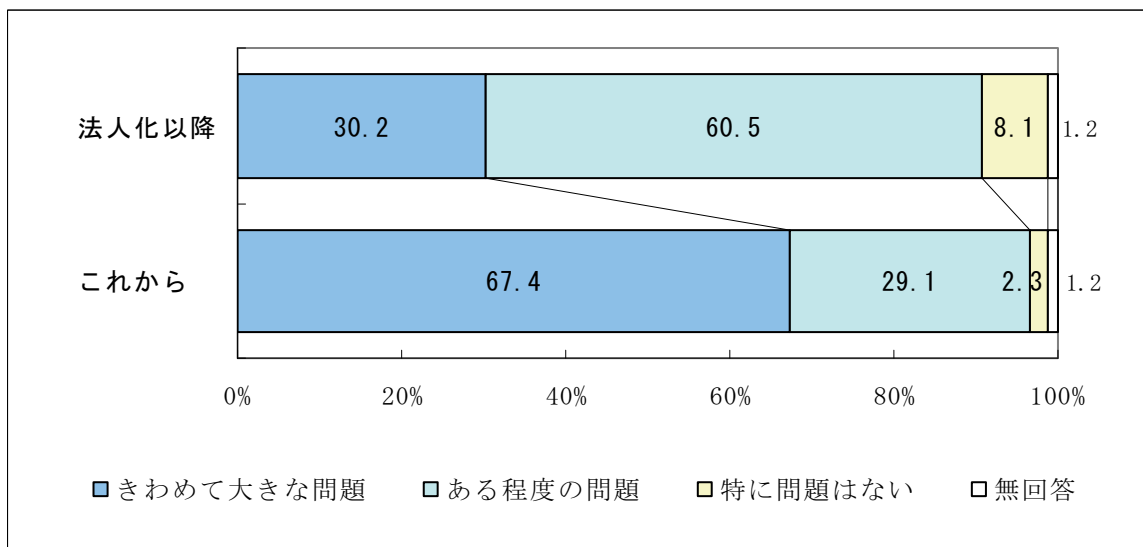
図表 10-6 法人化以降の財政的な制約に対する考え
【研究】



(4) 学生支援

法人化以降の財政的な制約によって現在生じている、あるいはこれから生じるであろうと考えられる問題点として、『学生支援』については、「きわめて大きな問題」が法人化以降の3割程度に比べて、これからは7割近くと多くなっている。(図表 10-7)

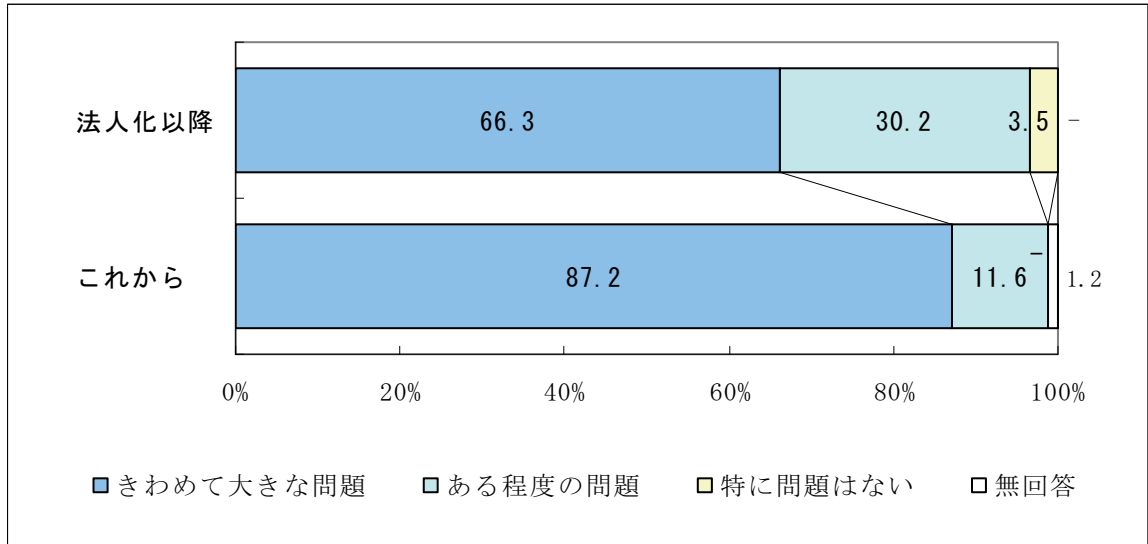
図表 10-7 法人化以降の財政的な制約に対する考え
【学生支援】



(5) 施設の維持・管理

法人化以降の財政的な制約によって現在生じている、あるいはこれから生じるであろうと考えられる問題点として、『施設の維持・管理』については、「きわめて大きな問題」が法人化以降でも6割以上と多かったが、これからでは更に多く9割近くとなっている。(図表10-8)

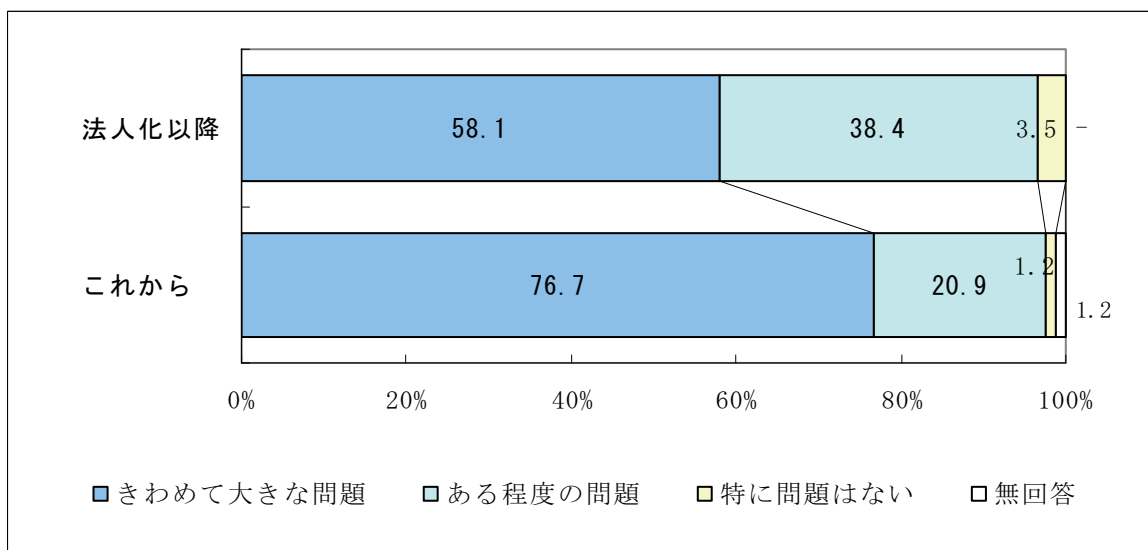
図表10-8 法人化以降の財政的な制約に対する考え
【施設の維持・管理】



(6) 職員の業務負担

法人化以降の財政的な制約によって現在生じている、あるいはこれから生じるであろう問題点として、『職員の業務負担』については、「きわめて大きな問題」が法人化以降では6割程度と多いが、これからでは更に多く7割以上となっている。(図表10-9)

図表10-9 法人化以降の財政的な制約に対する考え
【職員の業務負担】

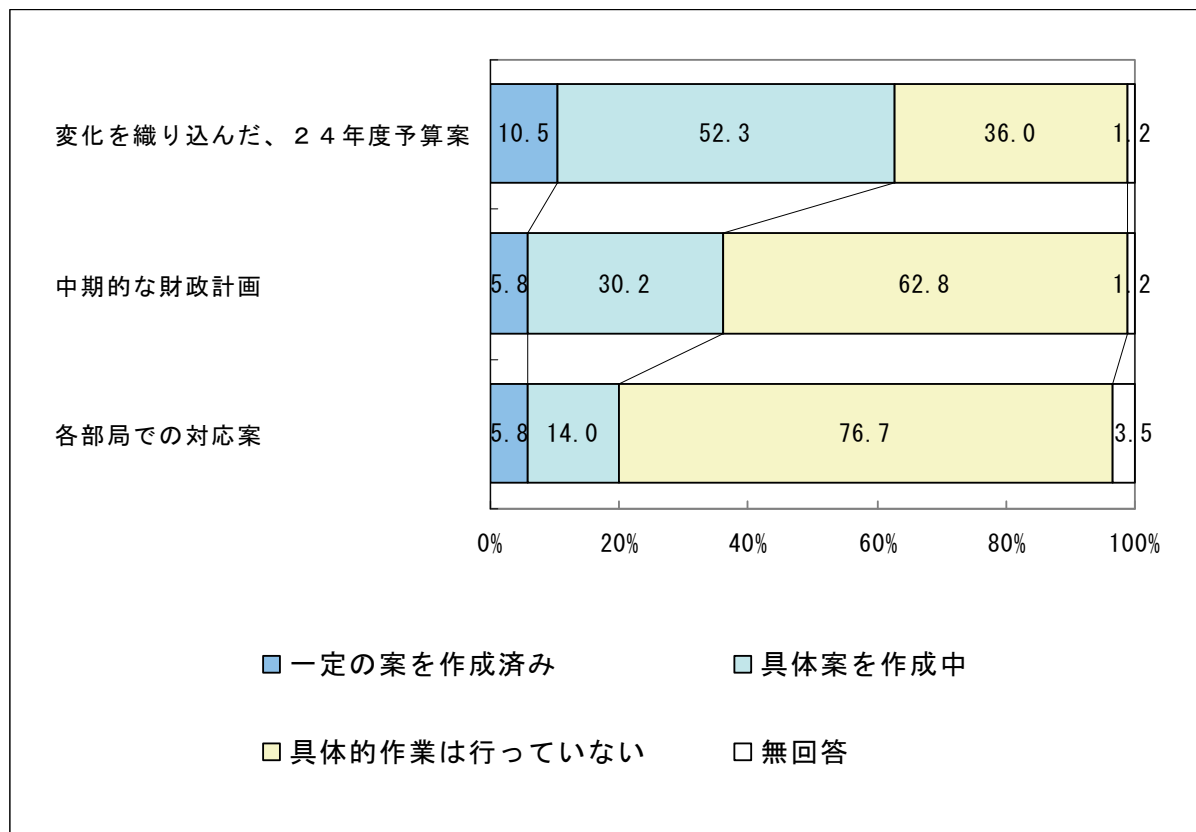


11. 政府交付金の変化への対応

政府交付金に大きな変化があった場合の対応についてみると、「一定の案を作成済み」「具体案を作成中」として何らかの対応を行っているのは『変化を織り込んだ、24年度予算案』で6割以上と最も多く、『中期的な財政計画』『各部署での対応案』では2割程度と少ない。(図表 11-1)

大学分類別の結果は、図表 11-2 の通りである。

図表 11-1 政府交付金の変化への対応



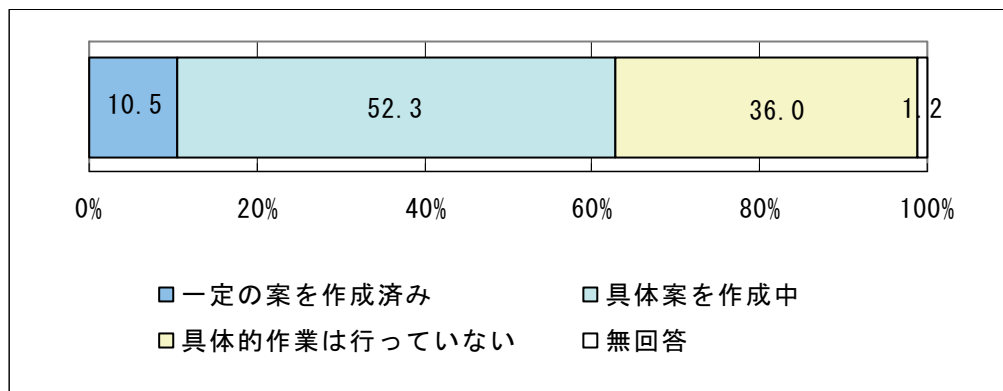
図表 11-2 政府交付金の変化への対応（大学分類別）
 《作業あり合計（「一定の案を作成済み」＋「具体案を作成中」）》

	変化を織り込んだ、24年度予算案	中期的な財政計画	各部局での対応案
TOTAL	62.8	36.0	19.8
旧帝国大学	71.4	28.6	28.6
医総大	54.8	35.5	12.9
医無総大	90.0	40.0	20.0
理工系大学	84.6	53.8	53.8
文科系大学	20.0	20.0	—
医科系大学	25.0	25.0	—
教育系大学	58.3	33.3	8.3
大学院大学	75.0	25.0	25.0

(1) 変化を織り込んだ、24年度予算案

政府交付金に大きな変化があった場合の対応として、『変化を織り込んだ、24年度予算案』についてみると、「一定の案を作成済み」「具体案を作成中」という対応を行っているのは6割以上である。(図表 11-3)

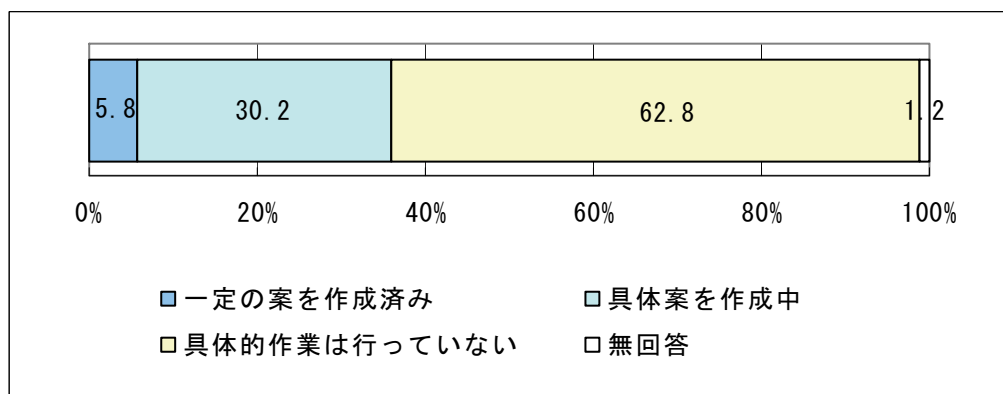
図表 11-3 政府交付金の変化への対応
【変化を織り込んだ、24年度予算案】



(2) 中期的な財政計画

政府交付金に大きな変化があった場合の対応として、『中期的な財政計画』についてみると、「一定の案を作成済み」「具体案を作成中」という対応を行っているのは全体の3分の1である。(図表 11-4)

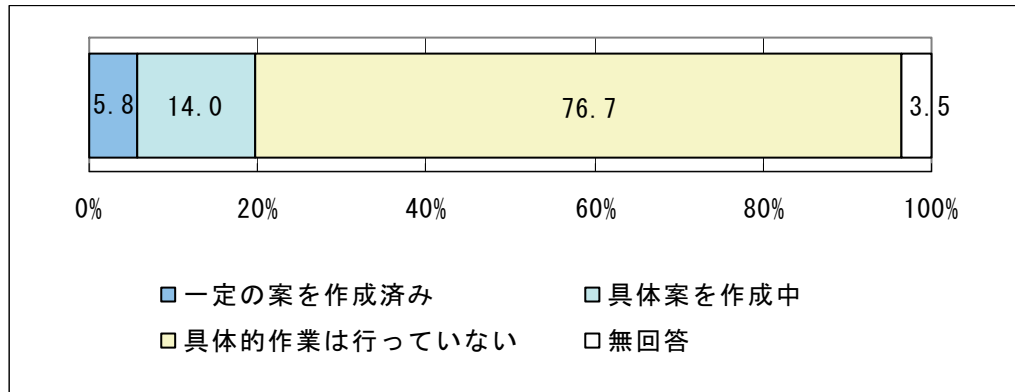
図表 11-4 政府交付金の変化への対応
【中期的な財政計画】



(3) 各部署での対応案

政府交付金に大きな変化があった場合の対応として、『各部署での対応案』についてみると、「一定の案を作成済み」「具体案を作成中」という対応を行っているのは2割程度であり、反対に「具体的作業は行っていない」は8割近くと多い。(図表 11-5)

図表 11-5 政府交付金の変化への対応
【各部署での対応案】

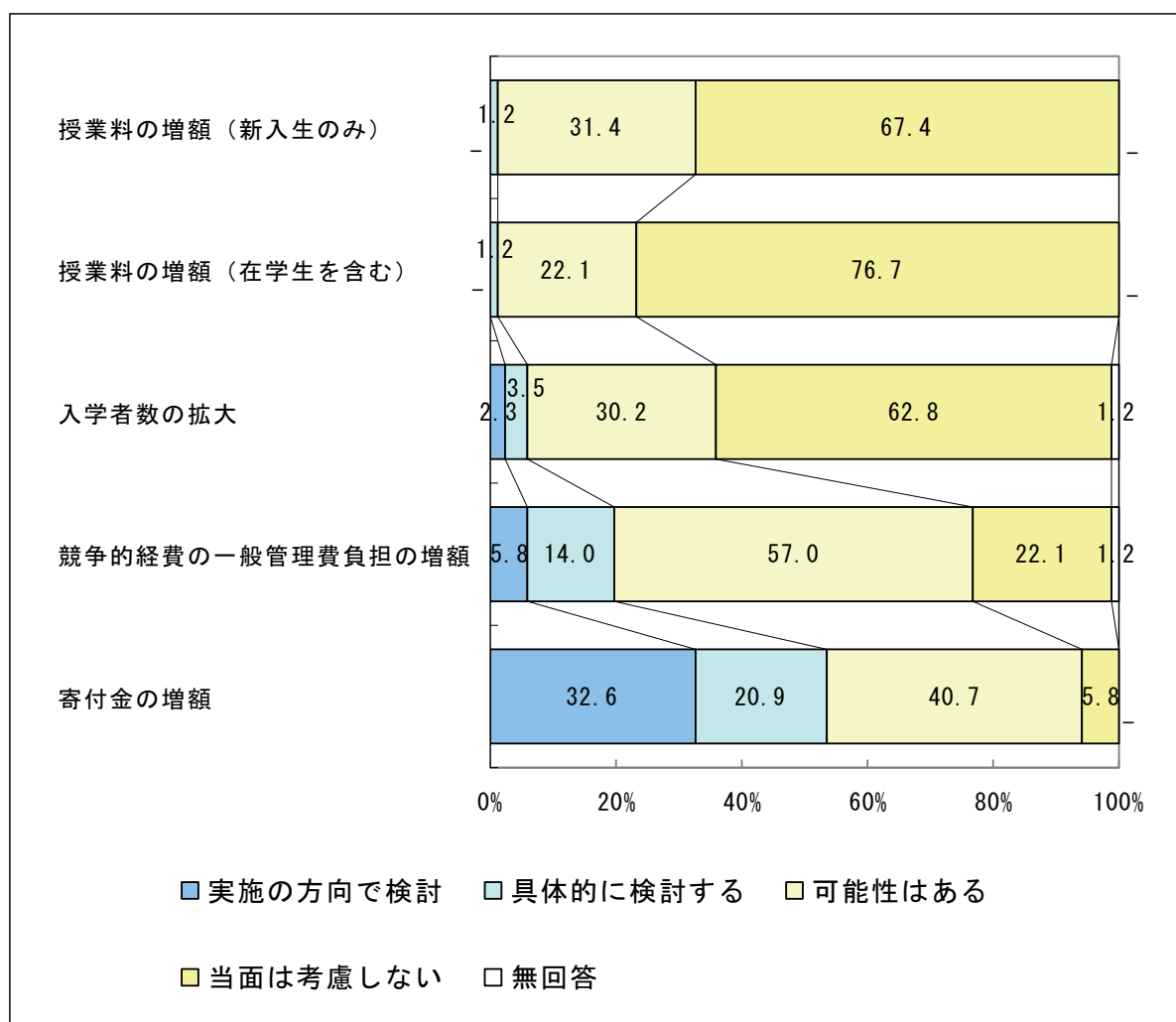


12. 独自収入増加のための方策

大学独自の収入を増加させるための方策として、5つの項目について尋ねたところ、「実施の方向で検討」「具体的に検討する」のいずれも『寄附金の増額』が最も多く、5項目の中で最も現実的な方策と考えられている。次いで『競争的経費の一般管理費負担の増額』が大差で続いている。これら以外は極めて僅かであり、「可能性はある」が2割～3割程度あるものの現実的な方策としてはほとんど捉えられていない。(図表 12-1)

大学分類別の結果は、図表 12-2 の通りである。

図表 12-1 独自収入増加のための方策



図表 12-2 独自収入増加のための方策（学校分類別）

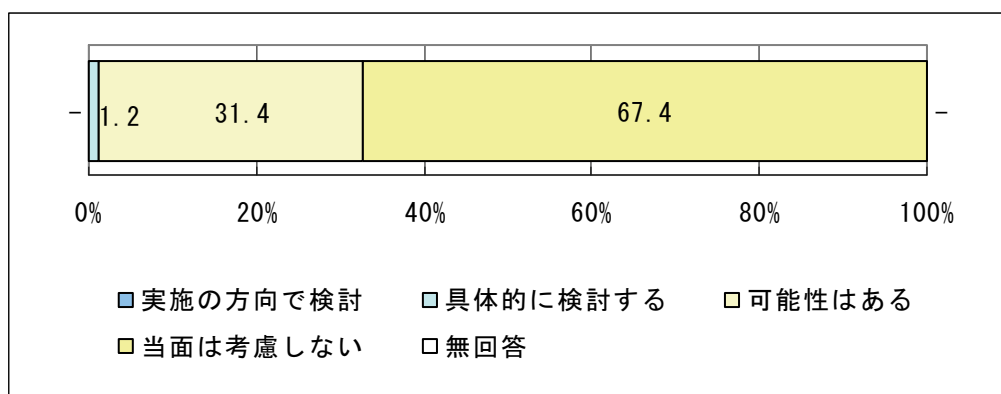
《検討・可能性合計（「実施の方向で検討」＋「具体的に検討する」＋「可能性はある」）》

	授業料の増額(新入生のみ)	授業料の増額(在生を含む)	入学者数の拡大	競争的経費の一般管理費負担の増額	寄付金の増額
TOTAL	32.6	23.3	36.0	76.7	94.2
旧帝国大学	57.1	42.9	42.9	100.0	100.0
医総大	29.0	22.6	35.5	77.4	96.8
医無総大	40.0	20.0	50.0	90.0	100.0
理工系大学	38.5	30.8	30.8	84.6	76.9
文科系大学	40.0	20.0	20.0	40.0	100.0
医科系大学	25.0	25.0	25.0	75.0	100.0
教育系大学	25.0	16.7	33.3	58.3	91.7
大学院大学	—	—	50.0	75.0	100.0

(1) 授業料の増額（新入生のみ）

大学独自の収入を増加させるための方策として、『授業料の増額（新入生のみ）』についてみると、「実施の方向で検討」「具体的に検討する」は極めて少なく、「可能性はある」が3割程度あるものの「当面は考慮しない」が7割近くを占めて多くなっている。（図表12-3）

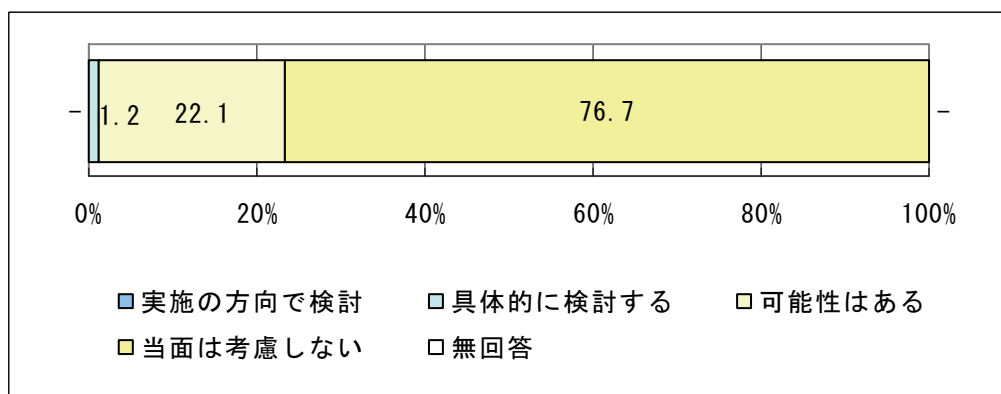
図表 12-3 独自収入増加のための方策
【授業料の増額（新入生のみ）】



(2) 授業料の増額（在学生を含む）

大学独自の収入を増加させるための方策として、『授業料の増額（在学生を含む）』についてみると、「実施の方向で検討」「具体的に検討する」は極めて少なく、「当面は考慮しない」が全体の8割近くを占めて多くなっている。（図表12-4）

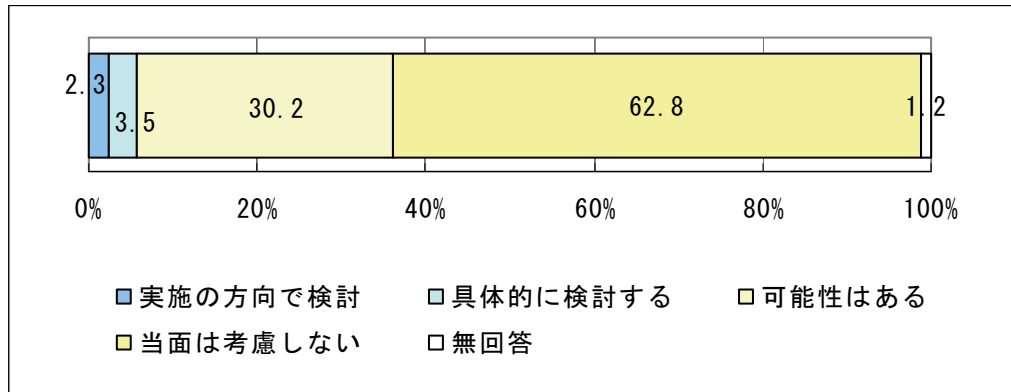
図表 12-4 独自収入増加のための方策
【授業料の増額（在学生を含む）】



(3) 入学者数の拡大

大学独自の収入を増加させるための方策として、『入学者数の拡大』についてみると、「実施の方向で検討」「具体的に検討する」は極めて少なく、「可能性はある」が3割程度あるものの「当面は考慮しない」が6割程度と多くなっている。(図表 12-5)

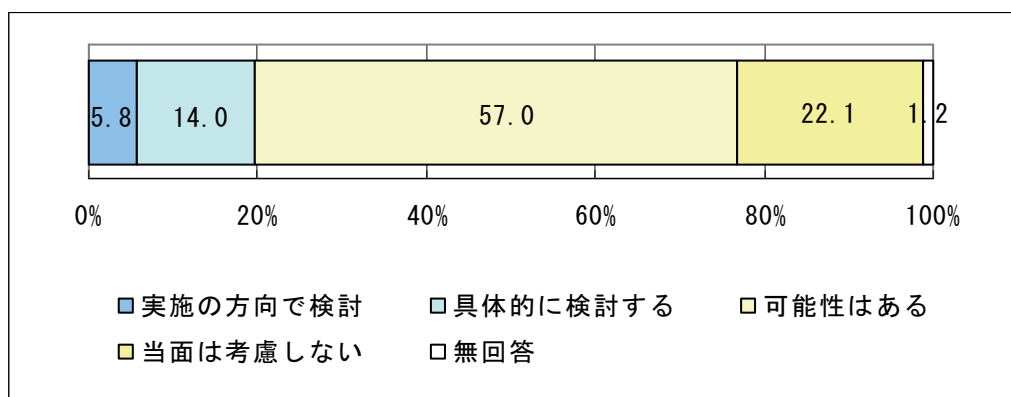
図表 12-5 独自収入増加のための方策
【入学者数の拡大】



(4) 競争的経費の一般管理費負担の増額

大学独自の収入を増加させるための方策として、『競争的経費の一般管理費負担の増額』についてみると、「実施の方向で検討」「具体的に検討する」は合わせて2割程度で、「可能性はある」が6割近くを占めている。(図表 12-6)

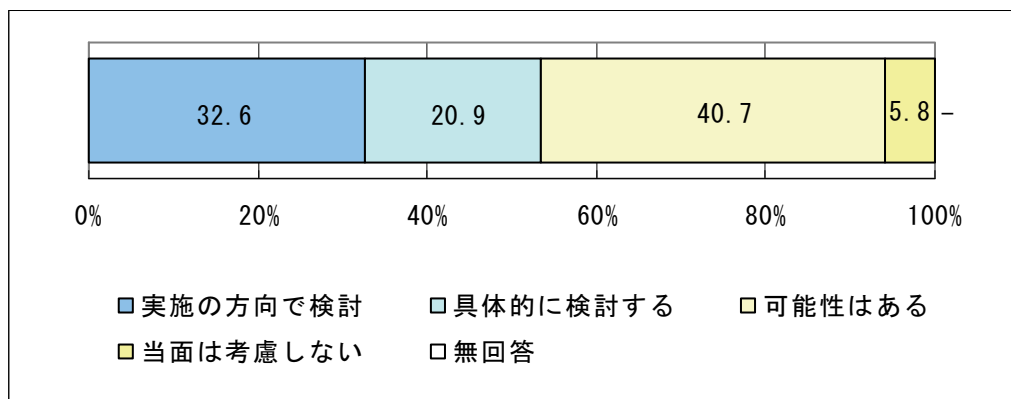
図表 12-6 独自収入増加のための方策
【競争的経費の一般管理費負担の増額】



(5) 寄付金の増額

大学独自の収入を増加させるための方策として、『寄付金の増額』についてみると、「実施の方向で検討」が3割、「具体的に検討する」が2割で合わせて半数以上が現実的な方策として考えている。また「可能性はある」も4割程度と多い。(図表 12-7)

図表 12-7 独自収入増加のための方策
【寄付金の増額】

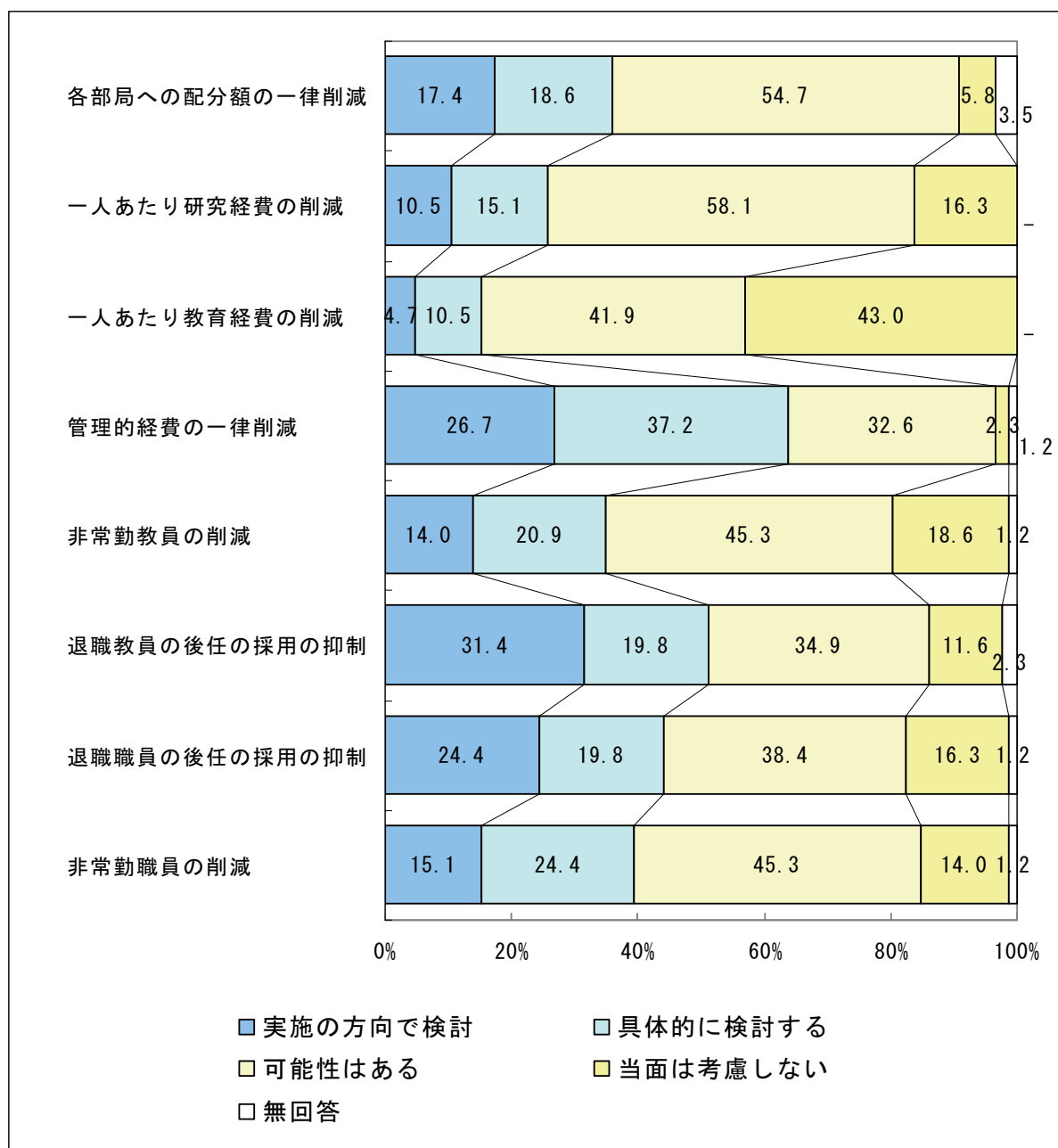


13. 経費削減の手段に対する考え

経費削減の手段として8つの項目について尋ねたところ、「実施の方向で検討」は『退職教員の後任の採用の抑制』で最も多く、次いで『管理的経費の一律削減』、『退職職員の後任の採用の抑制』に多い。「実施の方向で検討」と「具体的に検討する」とを合わせると『管理的経費の一律削減』が6割以上と最も多く、8項目の中で最も現実的な経費削減手段と考えられている。一方、『一人あたり教育経費の削減』については、「当面は考慮しない」が他の手段に比べ最も多く、4割以上となっている。(図表 13-1)

大学分類別の結果は、図表 13-2 の通りである。

図表 13-1 経費削減の手段に対する考え



図表 13-2 経費削減の手段に対する考え（大学分類別）

《検討・可能性合計（「実施の方向で検討」＋「具体的に検討する」＋「可能性はある」）》

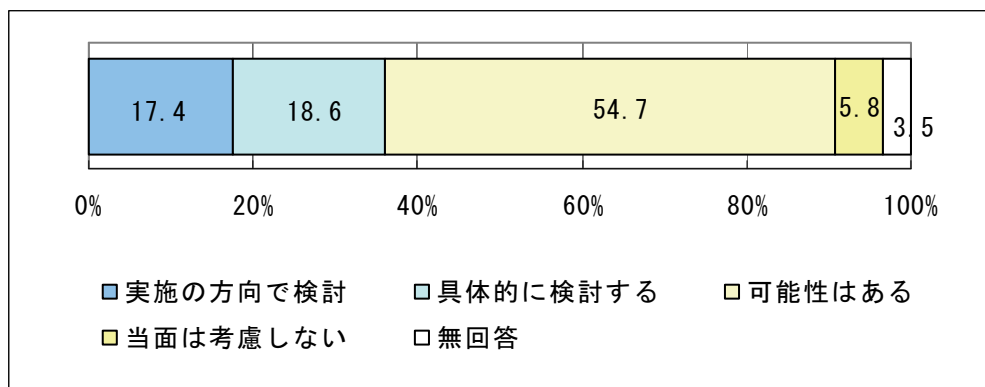
	各部局への配分額 の一律削減	一人あたり研究経 費の削減	一人あたり教育経 費の削減	管理的経 費の一律 削減
TOTAL	90.7	83.7	57.0	96.5
旧帝国大学	100.0	71.4	57.1	100.0
医総大	96.8	93.5	64.5	100.0
医無総大	90.0	90.0	70.0	100.0
理工系大学	100.0	76.9	46.2	92.3
文科系大学	80.0	80.0	40.0	80.0
医科系大学	50.0	50.0	50.0	100.0
教育系大学	75.0	83.3	41.7	100.0
大学院大学	100.0	75.0	75.0	75.0

	非常勤教 員の削減	退職教員 の後任の 採用の抑 制	退職職員 の後任の 採用の抑 制	非常勤職 員の削減
TOTAL	80.2	86.0	82.6	84.9
旧帝国大学	85.7	85.7	85.7	100.0
医総大	80.6	90.3	90.3	80.6
医無総大	80.0	100.0	80.0	80.0
理工系大学	76.9	84.6	84.6	92.3
文科系大学	100.0	80.0	40.0	80.0
医科系大学	75.0	50.0	75.0	100.0
教育系大学	83.3	91.7	91.7	91.7
大学院大学	50.0	50.0	50.0	50.0

(1) 各部局への配分額の一律削減

経費削減の手段として『各部局への配分額の一律削減』についてみると、「実施の方向で検討」「具体的に検討する」のいずれも2割足らずであり、「可能性はある」が半数以上と多くなっている。(図表 13-3)

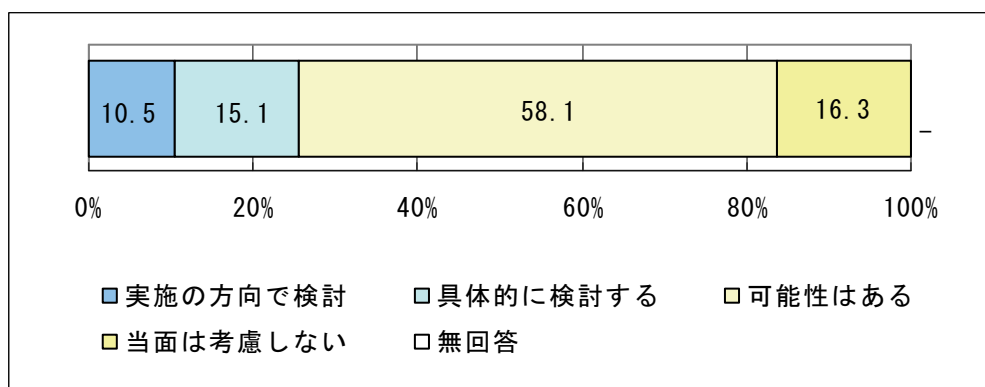
図表 13-3 経費削減の手段に対する考え
【各部局への配分額の一律削減】



(2) 一人あたり研究経費の削減

経費削減の手段として『一人あたり研究経費の削減』についてみると、「実施の方向で検討」「具体的に検討する」を合わせて全体の4分の1程度であり、「可能性はある」が約6割を占めて多くなっている。(図表 13-4)

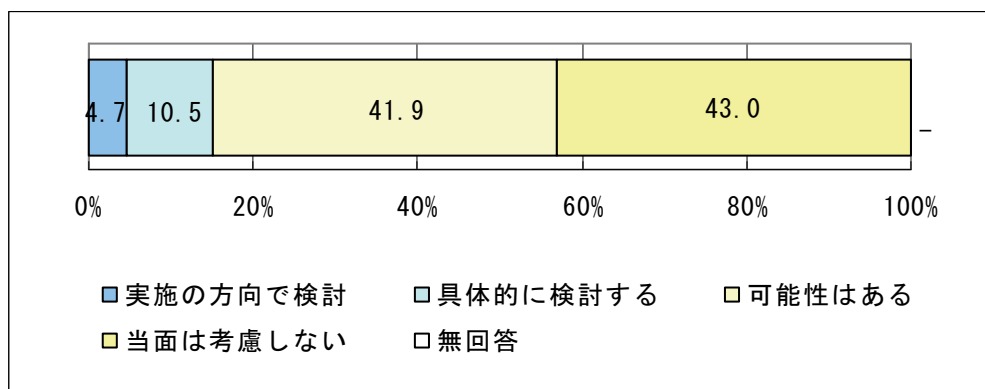
図表 13-4 経費削減の手段に対する考え
【一人あたり研究経費の削減】



(3) 一人あたり教育経費の削減

経費削減の手段として『一人あたり教育経費の削減』についてみると、「実施の方向で検討」と「具体的に検討する」とを合わせても1割台半ばで、「当面は考慮しない」が4割以上を占めて最も多い。(図表 13-5)

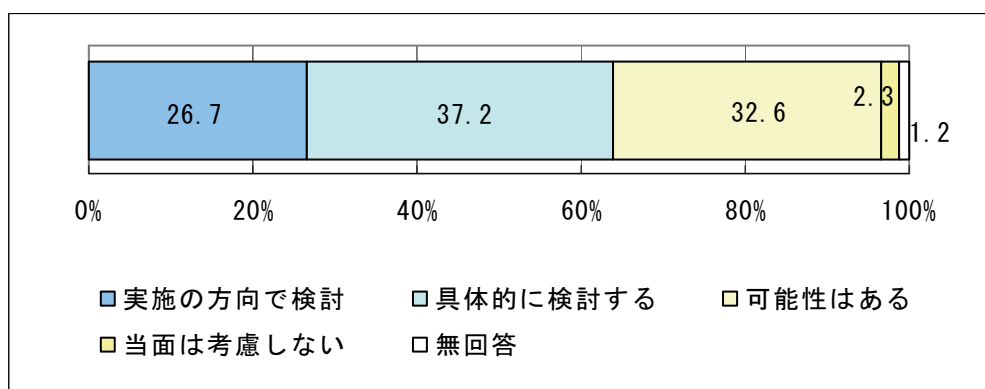
図表 13-5 経費削減の手段に対する考え
【一人あたり教育経費の削減】



(4) 管理的経費の一律削減

経費削減の手段として『管理的経費の一律削減』についてみると、「実施の方向で検討」が2割台半ば、「具体的に検討する」が約4割を占め、合わせると6割以上が現実的な経費削減手段と捉えている。また「可能性はある」も3割程度と多い。(図表 13-6)

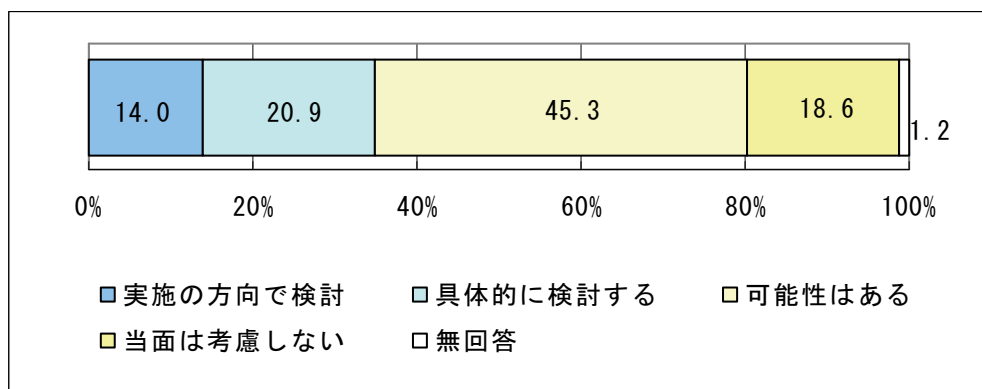
図表 13-6 経費削減の手段に対する考え
【管理的経費の一律削減】



(5) 非常勤教員の削減

経費削減の手段として『非常勤教員の削減』についてみると、「実施の方向で検討」「具体的に検討する」を合わせると全体の3分の1が現実的な経費削減手段と捉えている。(図表 13-7)

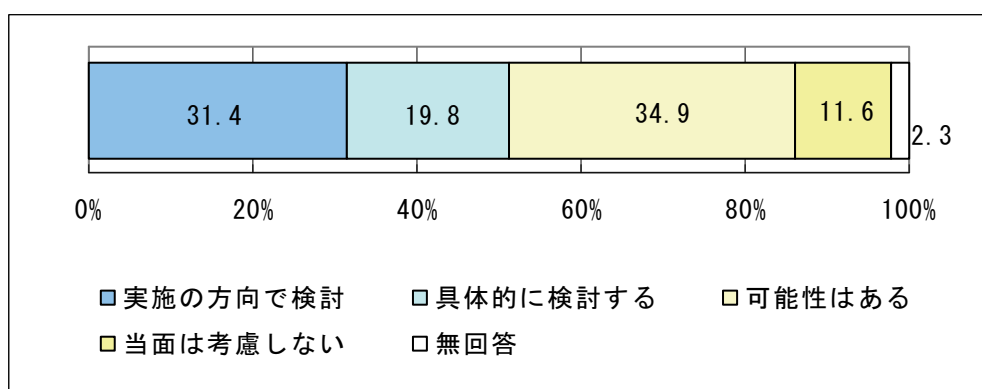
図表 13-7 経費削減の手段に対する考え
【非常勤教員の削減】



(6) 退職教員の後任の採用の抑制

経費削減の手段として『退職教員の後任の採用の抑制』についてみると、「実施の方向で検討」が3割、「具体的に検討する」が2割程度で、合わせると半数が現実的な経費削減手段と捉えている。(図表 13-8)

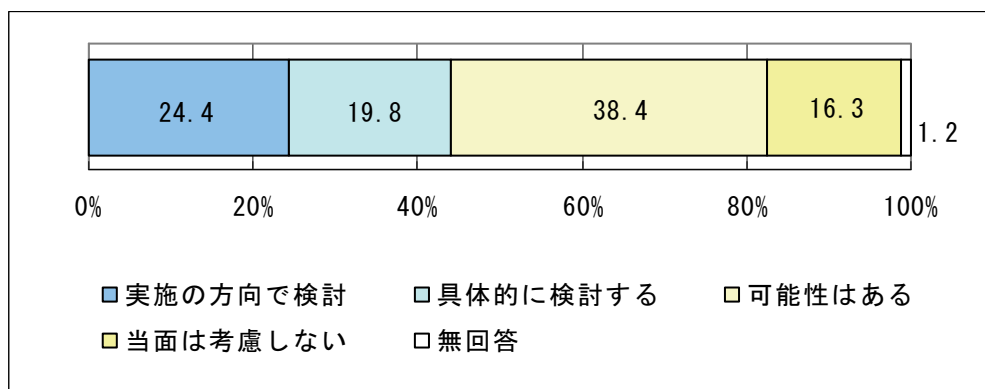
図表 13-8 経費削減の手段に対する考え
【退職教員の後任の採用の抑制】



(7) 退職職員の後任の採用の抑制

経費削減の手段として『退職職員の後任の採用の抑制』についてみると、「実施の方向で検討」がほぼ全体の4分の1を占めている。「具体的に検討する」は2割程度で、合わせると4割以上が現実的な経費削減手段と捉えている。(図表 13-9)

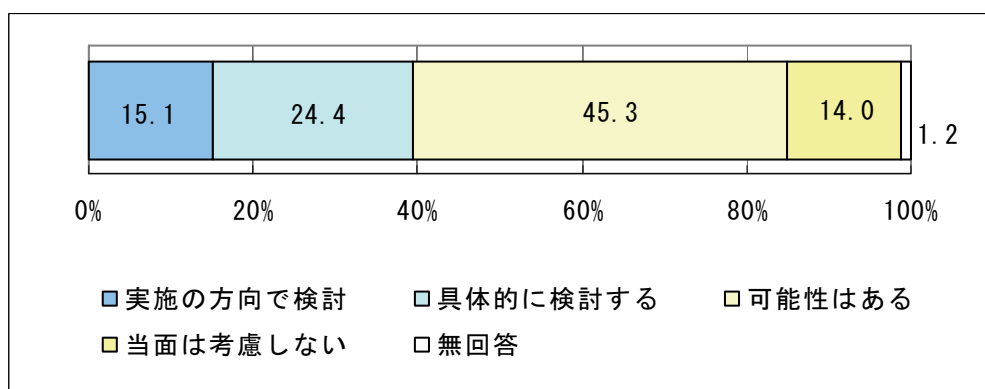
図表 13-9 経費削減の手段に対する考え
【退職職員の後任の採用の抑制】



(8) 非常勤職員の削減

経費削減の手段として『非常勤職員の削減』についてみると、「実施の方向で検討」と。「具体的に検討する」を合わせると約4割が現実的な経費削減手段と捉えている。(図表 13-10)

図表 13-10 経費削減の手段に対する考え
【非常勤職員の削減】



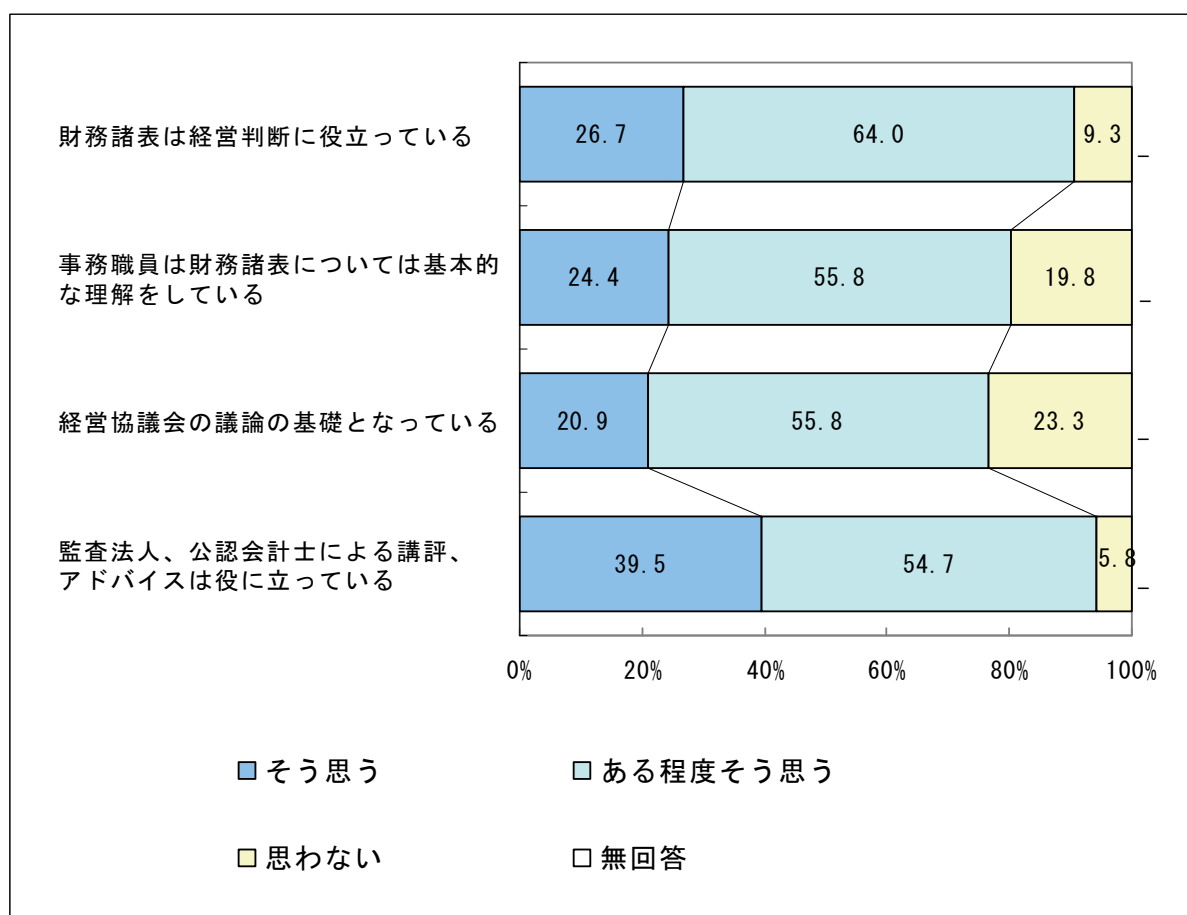
第IV章 財務経営能力の向上について

14. 財務諸表による会計管理に対する考え

財務諸表による会計管理の現状に関する4つの項目について尋ねたところ、『監査法人、公認会計士による講評、アドバイスは役に立っている』について「そう思う」が4割と最も多く、「ある程度そう思う」を合わせても4項目の中で最も肯定意見が多く9割台半ばを占めている。次いで『財務諸表は経営判断に役立っている』が9割、『事務職員は財務諸表については基本的な理解をしている』が8割、『経営協議会の議論の基礎となっている』が7割台半ばである。(図表14-1)

大学分類別の結果は、図表14-2の通りである。

図表14-1 財務諸表による会計管理に対する考え



図表 14-2 財務諸表による会計管理に対する考え（大学分類別）

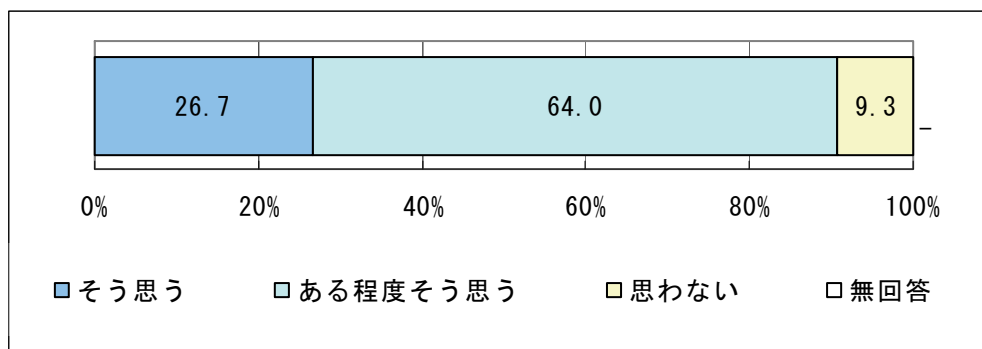
《そう思う合計（「そう思う」＋「ある程度そう思う」）》

	財務諸表は 経営判断に 役立っている	事務職員は 財務諸表につ いては基本的 な理解をして いる	経営協議会 の議論の基 礎となっている	監査法人、公 認会計士によ る講評、アド バイスは役に 立っている
TOTAL	90.7	80.2	76.7	94.2
旧帝国大学	100.0	71.4	71.4	71.4
医総大	93.5	83.9	80.6	96.8
医無総大	80.0	90.0	80.0	100.0
理工系大学	100.0	92.3	84.6	100.0
文科系大学	80.0	80.0	60.0	100.0
医科系大学	100.0	50.0	75.0	75.0
教育系大学	83.3	58.3	75.0	91.7
大学院大学	75.0	100.0	50.0	100.0

(1) 財務諸表は経営判断に役立っている

財務諸表による会計管理の現状として『財務諸表は経営判断に役立っている』については、「そう思う」と「ある程度そう思う」とを合わせて9割を占めている。(図表 14-3)

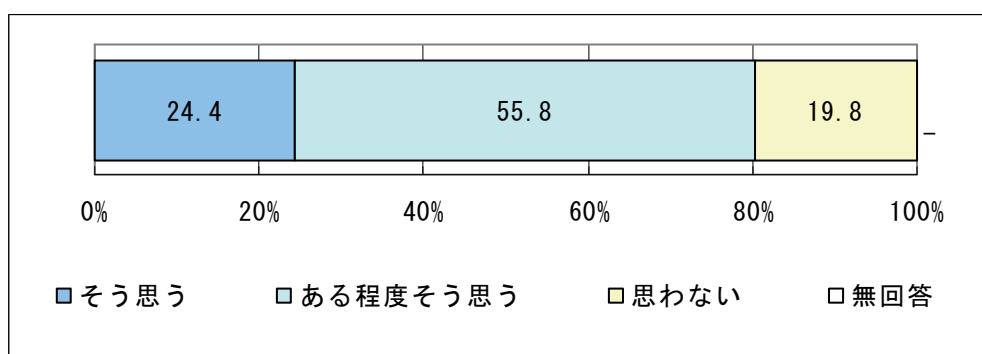
図表 14-3 財務諸表による会計管理に対する考え
【財務諸表は経営判断に役立っている】



(2) 事務職員は財務諸表については基本的な理解をしている

財務諸表による会計管理の現状として『事務職員は財務諸表については基本的な理解をしている』については、「そう思う」と「ある程度そう思う」とを合わせて8割を占めている。(図表 14-4)

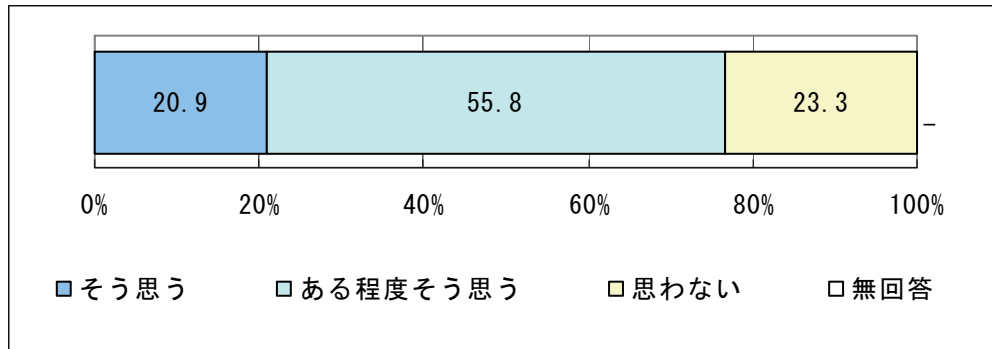
図表 14-4 財務諸表による会計管理に対する考え
【事務職員は財務諸表については基本的な理解をしている】



(3) 経営協議会の議論の基礎となっている

財務諸表による会計管理の現状として『経営協議会の議論の基礎となっている』については、「そう思う」と「ある程度そう思う」とを合わせて全体の4分の3を占めている。
(図表 14-5)

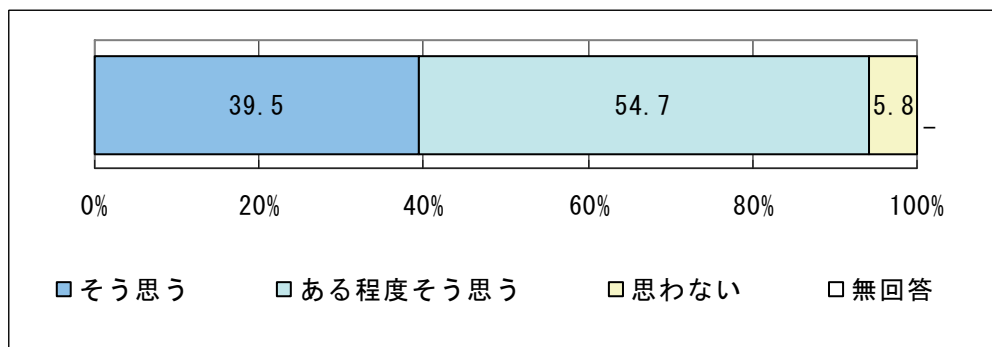
図表 14-5 財務諸表による会計管理に対する考え
【経営協議会の議論の基礎となっている】



(4) 監査法人、公認会計士による講評、アドバイスは役に立っている

財務諸表による会計管理の現状として『監査法人、公認会計士による講評、アドバイスは役に立っている』については、「そう思う」が約4割を占め、「ある程度そう思う」を合わせると9割台半ばで、ほぼ全員が肯定している。(図表 14-6)

図表 14-6 財務諸表による会計管理に対する考え
【監査法人、公認会計士による講評、アドバイスは役に立っている】

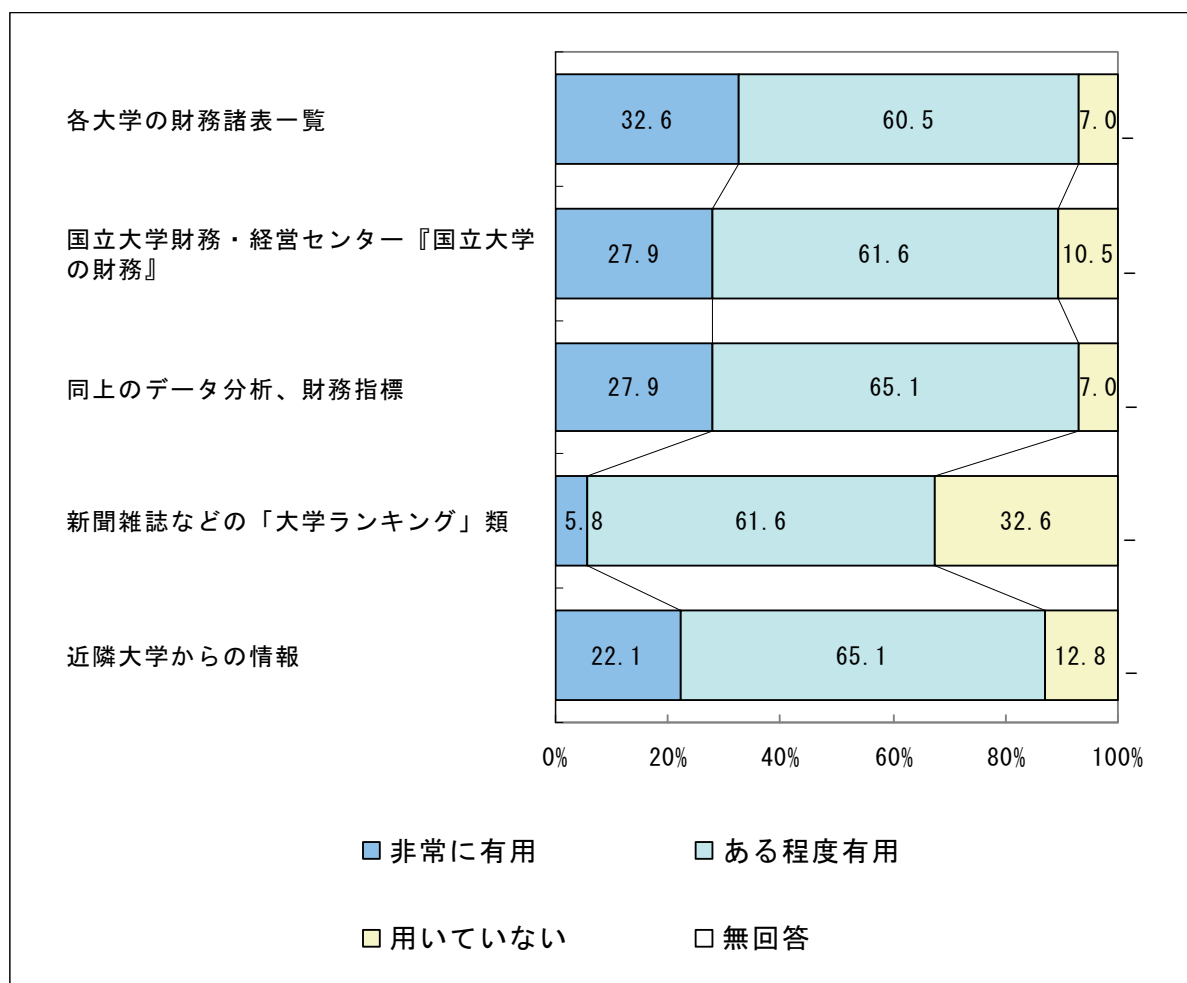


15. 経営判断の材料

経営判断の材料として有用なものについて尋ねたところ、「非常に有用」「ある程度有用」を合わせると『各大学の財務諸表一覧』、『「国立大学の財務」のデータ分析、財務指標』が最も多く、次いで『国立大学財務・経営センター「国立大学の財務」』、『近隣大学からの情報』の順である。一方「用いていない」は『新聞雑誌などの「大学ランキング」類』で3割と最も多い。(図表 15-1)

大学分類別の結果は、図表 15-2 の通りである。

図表 15-1 経営判断の材料



図表 15-2 経営判断の材料（大学分類別）

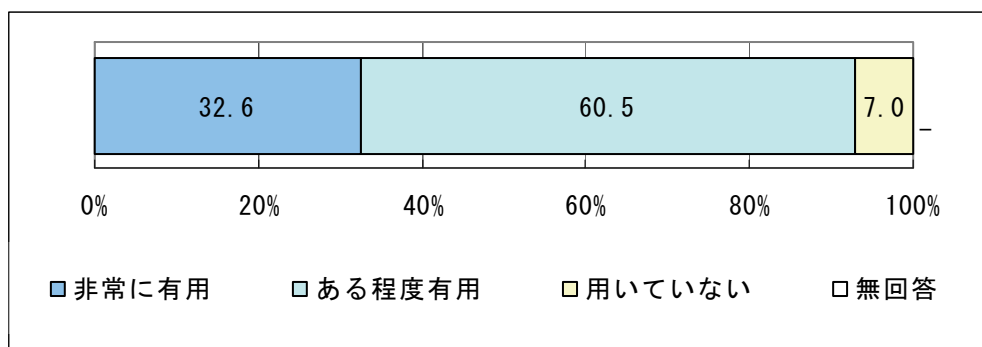
《有用合計（「非常に有用」＋「ある程度有用」）》

	各大学の 財務諸表 一覧	国立大学 財務・経営 センター 『国立大学 の財務』	同左のデ ータ分析、 財務指標	新聞雑誌 などの「大 学ランキン グ」類	近隣大学 からの情 報
TOTAL	93.0	89.5	93.0	67.4	87.2
旧帝国大学	85.7	85.7	85.7	85.7	42.9
医総大	93.5	93.5	93.5	77.4	87.1
医無総大	80.0	80.0	100.0	60.0	80.0
理工系大学	100.0	100.0	100.0	69.2	100.0
文科系大学	100.0	80.0	80.0	40.0	100.0
医科系大学	100.0	75.0	75.0	75.0	75.0
教育系大学	91.7	83.3	91.7	58.3	100.0
大学院大学	100.0	100.0	100.0	25.0	100.0

(1) 各大学の財務諸表一覧

経営判断の材料として『各大学の財務諸表一覧』についてみると、「非常に有用」が3割、「ある程度有用」が6割で、9割以上が有用と考えている。(図表 15-3)

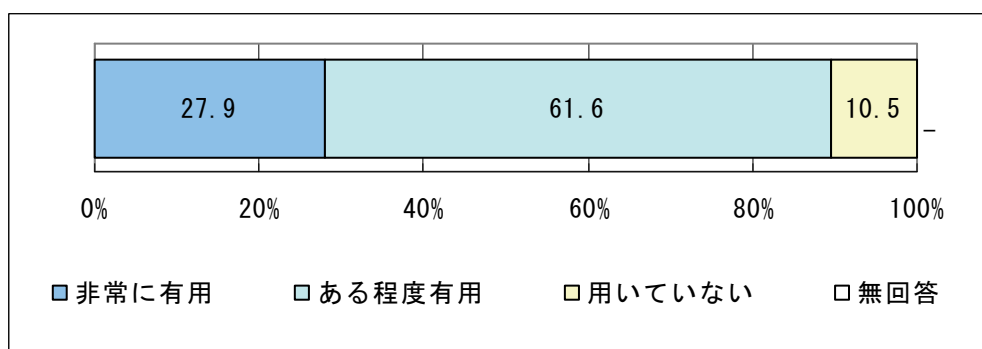
図表 15-3 経営判断の材料
【各大学の財務諸表一覧】



(2) 国立大学財務・経営センター『国立大学の財務』

経営判断の材料として『国立大学財務・経営センター「国立大学の財務」』についてみると、「非常に有用」と「ある程度有用」を合わせてほぼ9割が有用と考えている。(図表 15-4)

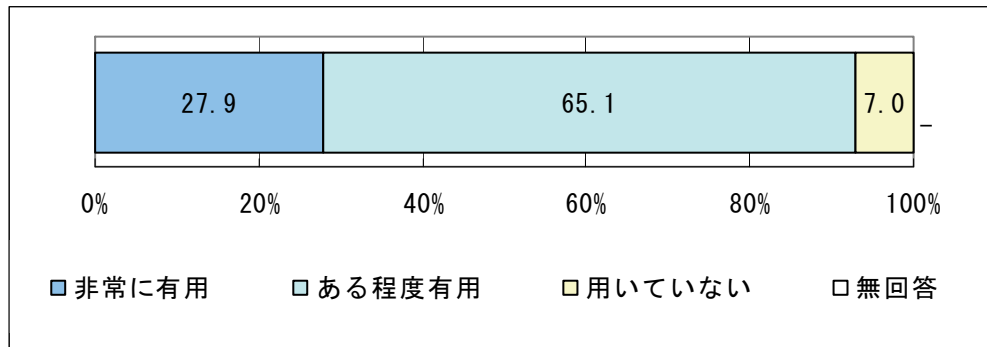
図表 15-4 経営判断の材料
【国立大学財務・経営センター『国立大学の財務』】



(3) 『国立大学の財務』のデータ分析、財務指標

経営判断の材料として『「国立大学の財務」のデータ分析、財務指標』についてみると、「非常に有用」と「ある程度有用」を合わせて9割以上が有用と考えている。(図表 15-5)

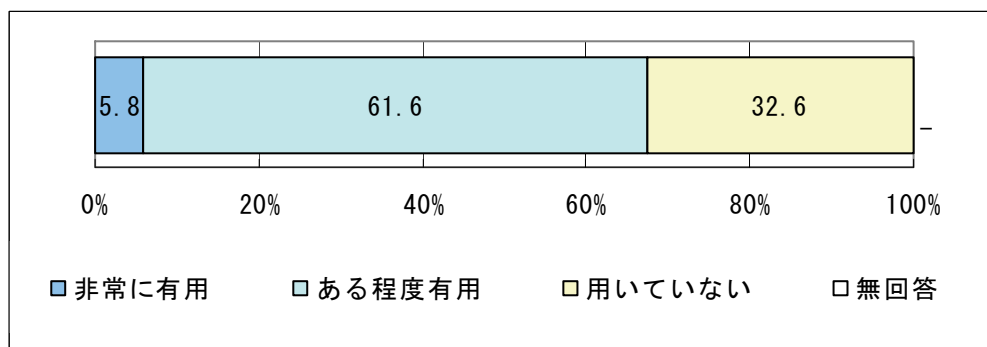
図表 15-5 経営判断の材料
【『国立大学の財務』のデータ分析、財務指標】



(4) 新聞雑誌などの「大学ランキング」類

経営判断の材料として『新聞雑誌などの「大学ランキング」類』についてみると、「非常に有用」が極めて少なく、「ある程度有用」を合わせても7割足らずに止まっている。反対に「用いていない」が3割と他の材料に比べ多い。(図表 15-6)

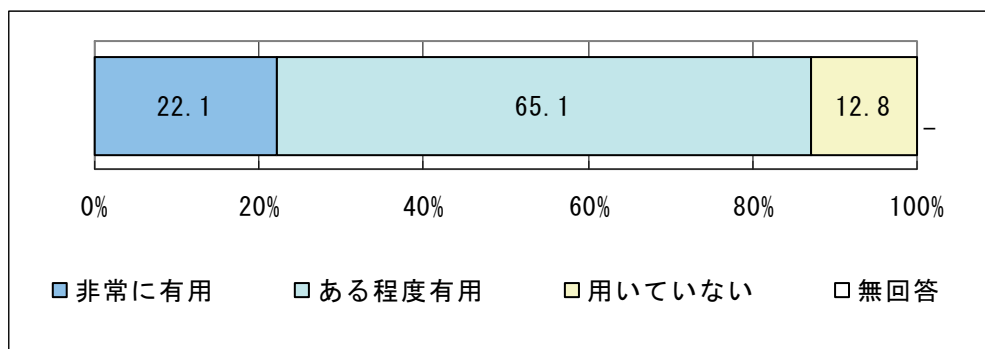
図表 15-6 経営判断の材料
【新聞雑誌などの「大学ランキング」類】



(5) 近隣大学からの情報

経営判断の材料として『近隣大学からの情報』についてみると、「非常に有用」「ある程度有用」を合わせて約9割が有用と考えている。(図表 15-7)

図表 15-7 経営判断の材料
【近隣大学からの情報】

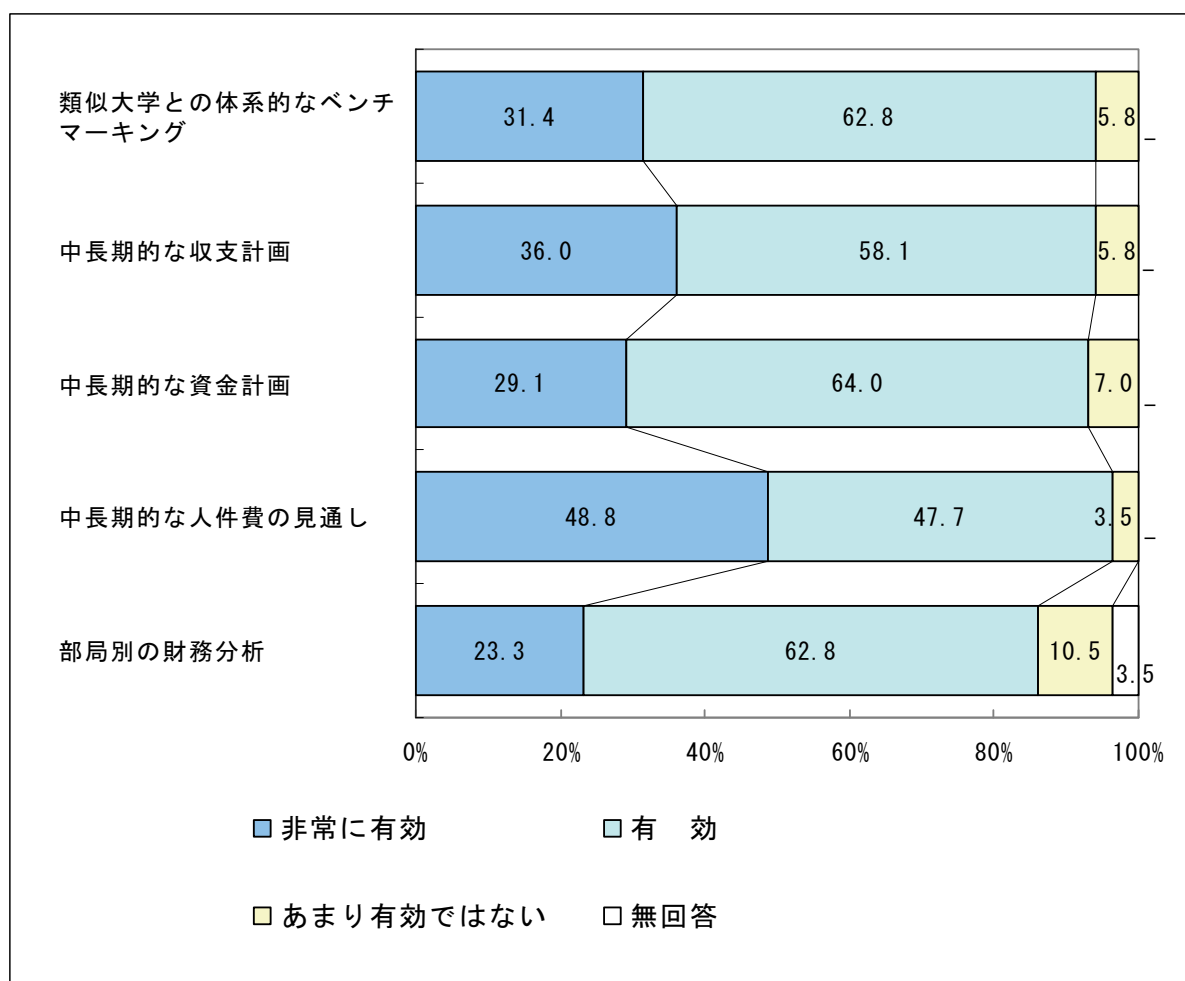


16. 財務経営手段の有効性と実施状況

財務経営の手段として有効なものを5つの項目について尋ねたところ、「非常に有効」は、『中長期的な人件費の見通し』が約5割と他の手段に比べ最も多い。次いで『中長期的な収支計画』、『類似大学との体系的なベンチマーキング』、『中長期的な資金計画』の順で、3割～3割台半ばである。(図表16-1)

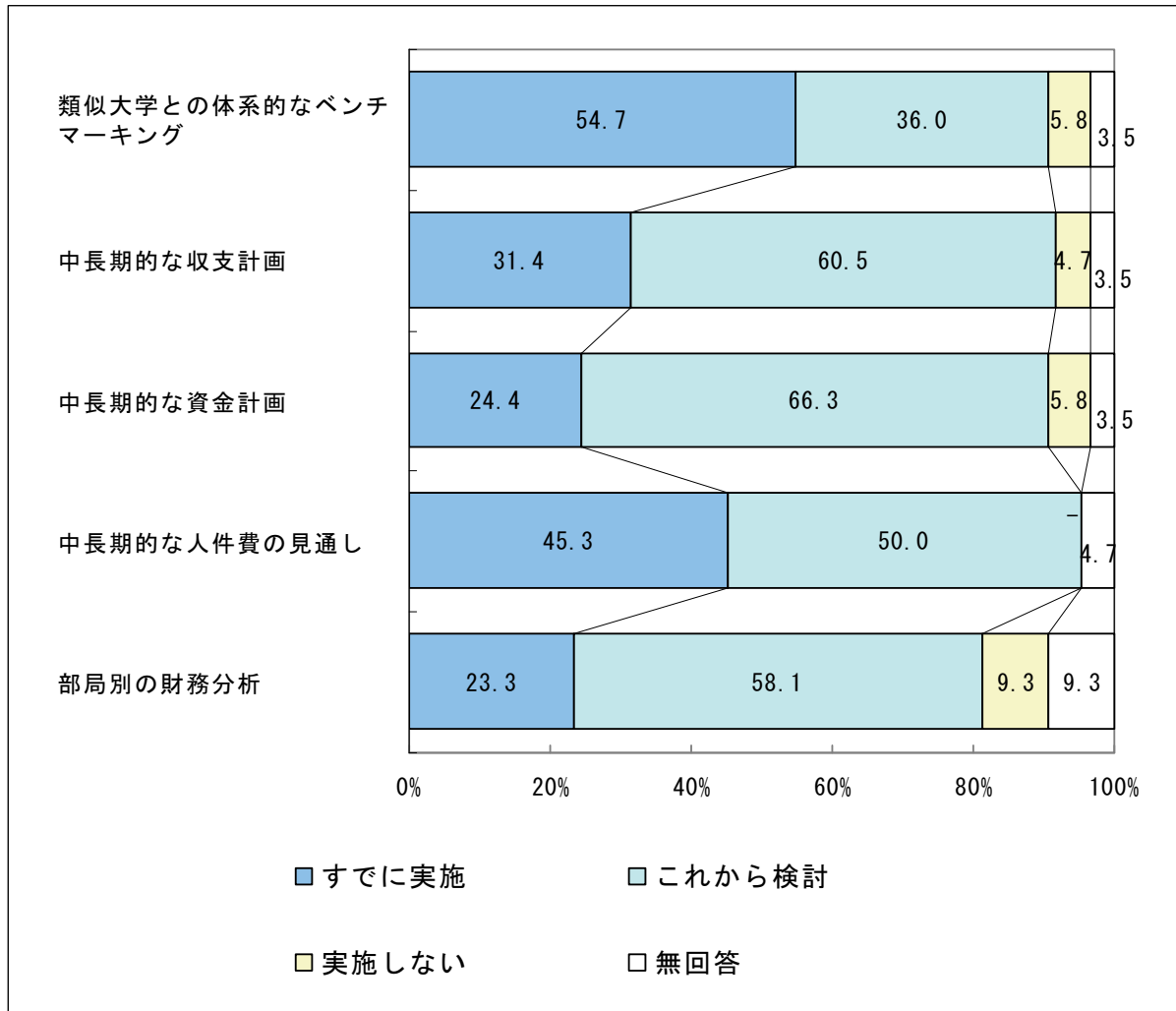
大学分類別の結果は、図表16-3の通りである。

図表 16-1 財務経営手段の有効性



次に、財務経営の手段として実施の状況について尋ねたところ、「すでに実施」は『類似大学との体系的なベンチマーキング』が5割台半ばで最も多く、次いで『中長期的な人件費の見通し』、『中長期的な収支計画』、『中長期的な資金計画』の順である。また、「これから検討」は『中長期的な資金計画』、『中長期的な収支計画』が6割以上で多い。(図表 16-2)
 大学分類別の結果は、図表 16-4 の通りである。

図表 16-2 財務経営手段の実施状況



図表 16-3 財務経営手段の有効性（大学分類別）

《有効合計（「非常に有効」＋「有効」）》

	有 効 か				
	類似大学との体系的なベンチマーキング	中長期的な収支計画	中長期的な資金計画	中長期的な人件費の見通し	部局別の財務分析
TOTAL	94.2	94.2	93.0	96.5	86.0
旧帝国大学	100.0	100.0	100.0	85.7	85.7
医総大	93.5	93.5	90.3	100.0	100.0
医無総大	100.0	80.0	80.0	90.0	80.0
理工系大学	92.3	100.0	100.0	100.0	84.6
文科系大学	100.0	80.0	80.0	100.0	60.0
医科系大学	100.0	100.0	100.0	100.0	50.0
教育系大学	83.3	100.0	100.0	91.7	83.3
大学院大学	100.0	100.0	100.0	100.0	75.0

図表 16-4 財務経営手段の実施状況（大学分類別）

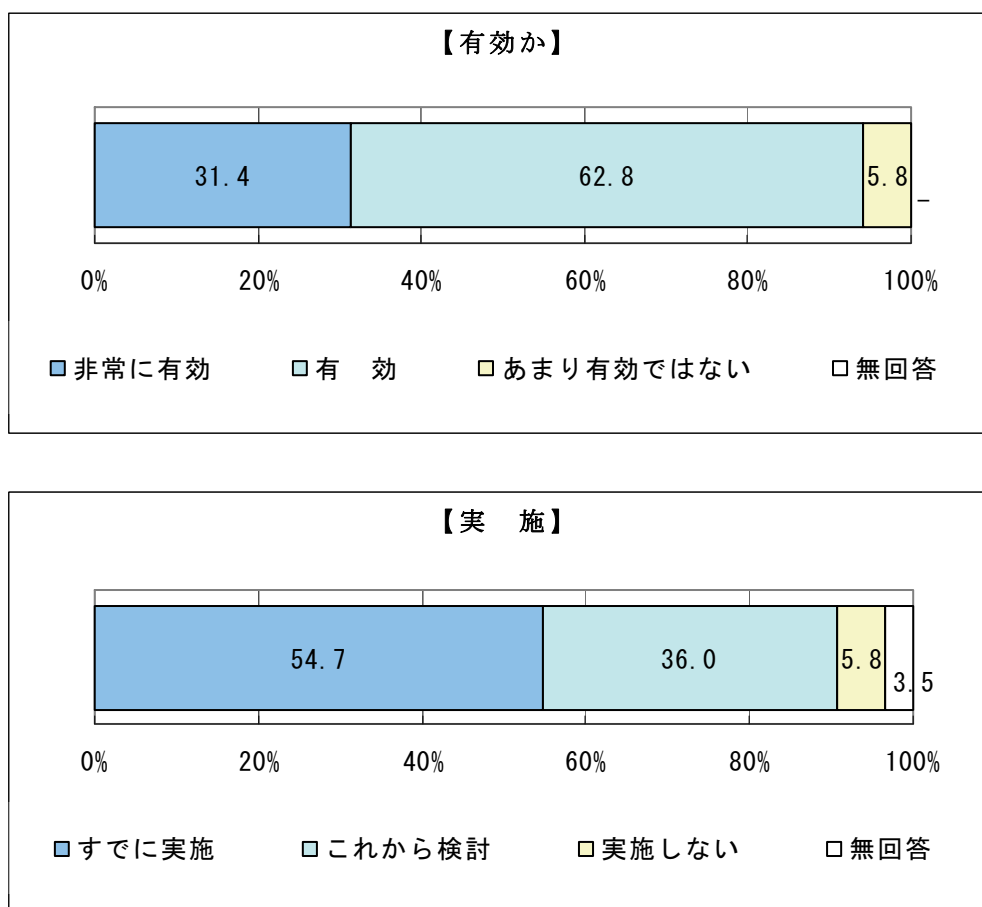
《実施・検討合計（「すでに実施」＋「これから検討」）》

	実 施				
	類似大学との体系的なベンチマーキング	中長期的な収支計画	中長期的な資金計画	中長期的な人件費の見通し	部局別の財務分析
TOTAL	90.7	91.9	90.7	95.3	81.4
旧帝国大学	85.7	85.7	85.7	85.7	85.7
医総大	93.5	93.5	90.3	96.8	93.5
医無総大	90.0	80.0	80.0	90.0	80.0
理工系大学	92.3	92.3	92.3	92.3	69.2
文科系大学	100.0	80.0	80.0	100.0	60.0
医科系大学	100.0	100.0	100.0	100.0	50.0
教育系大学	75.0	100.0	100.0	100.0	83.3
大学院大学	100.0	100.0	100.0	100.0	75.0

(1) 類似大学との体系的なベンチマーキング

財務経営の手段として『類似大学との体系的なベンチマーキング』についてみると、「非常に有効」「有効」を合わせて9割以上が有効と考えている。また、実施状況については、「すでに実施」が半数以上を占めている。(図表 16-5)

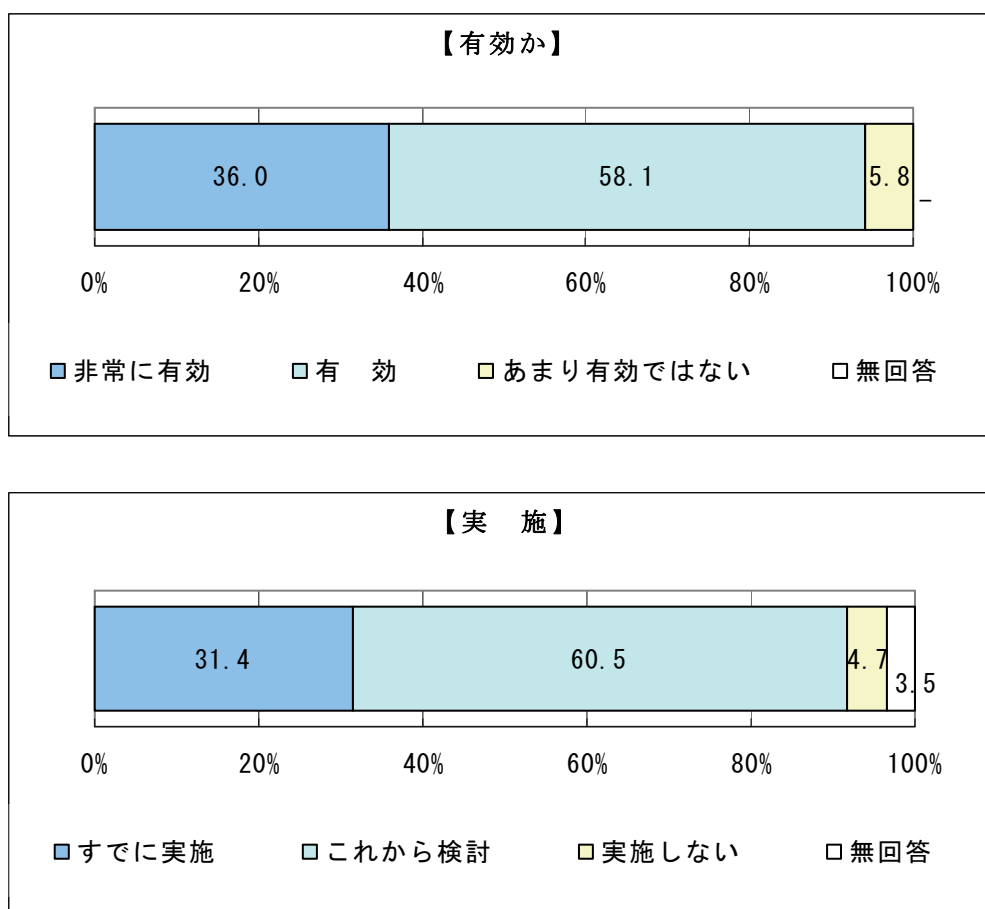
図表 16-5 財務経営手段の有効度合と実施状況
【類似大学との体系的なベンチマーキング】



(2) 中長期的な収支計画

財務経営の手段として『中長期的な収支計画』についてみると、「非常に有効」「有効」を合わせて9割以上が有効と考えている。また、実施状況についてみると、「すでに実施」は3割で、「これから検討」が6割を占めている。(図表 16-6)

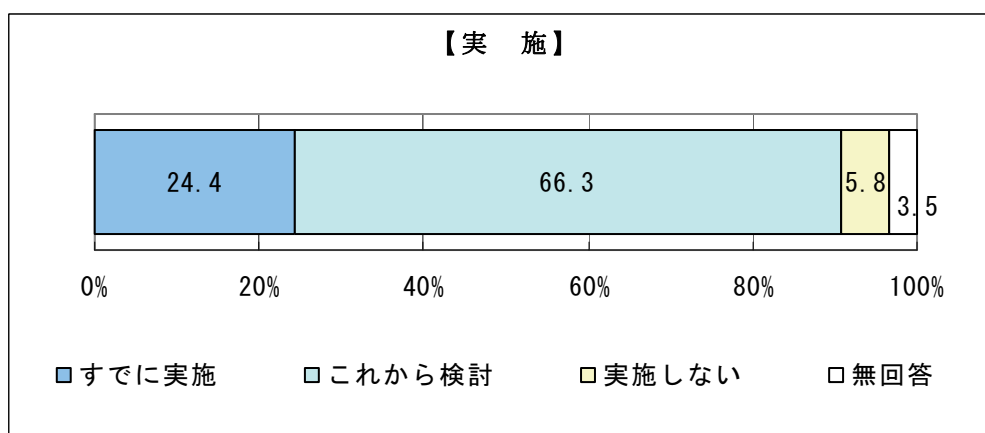
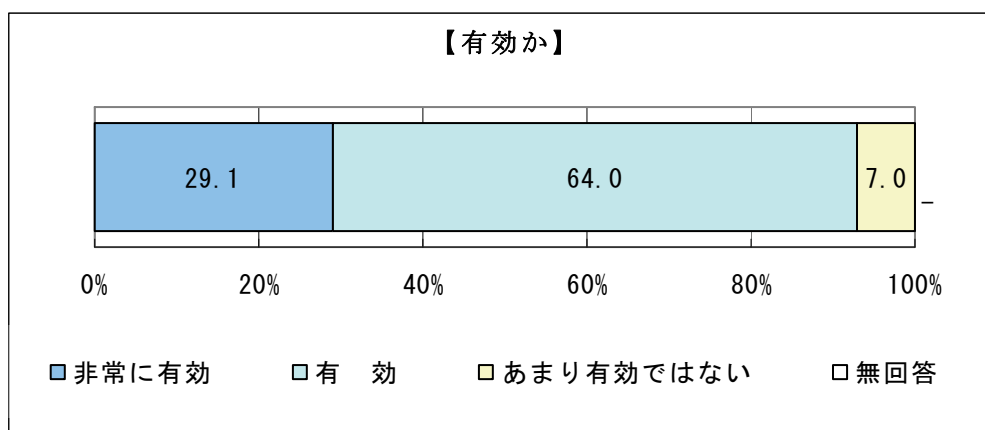
図表 16-6 財務経営手段の有効度合と実施状況
【中長期的な収支計画】



(3) 中長期的な資金計画

財務経営の手段として『中長期的な資金計画』についてみると、「非常に有効」「有効」を合わせて9割以上が有効と考えている。また、実施状況についてみると、「すでに実施」は約4分の1で、「これから検討」が6割以上を占めている。(図表 16-7)

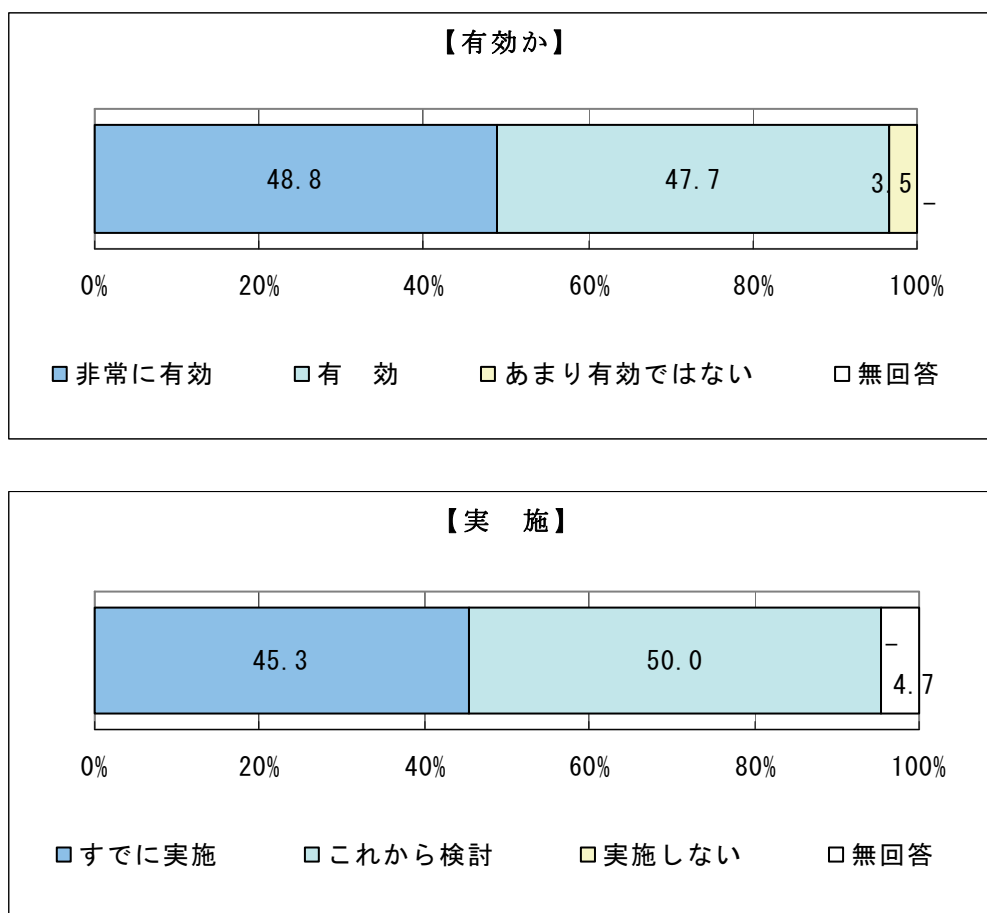
図表 16-7 財務経営手段の有効度合と実施状況
【中長期的な資金計画】



(4) 中長期的な人件費の見通し

財務経営の手段として『中長期的な人件費の見通し』についてみると、「非常に有効」が約半数を占めている。「有効」を合わせるとほぼ全員が有効と考えている。また、実施状況についてみると、「すでに実施」が4割以上、「これから検討」が5割で状況は拮抗している。(図表 16-8)

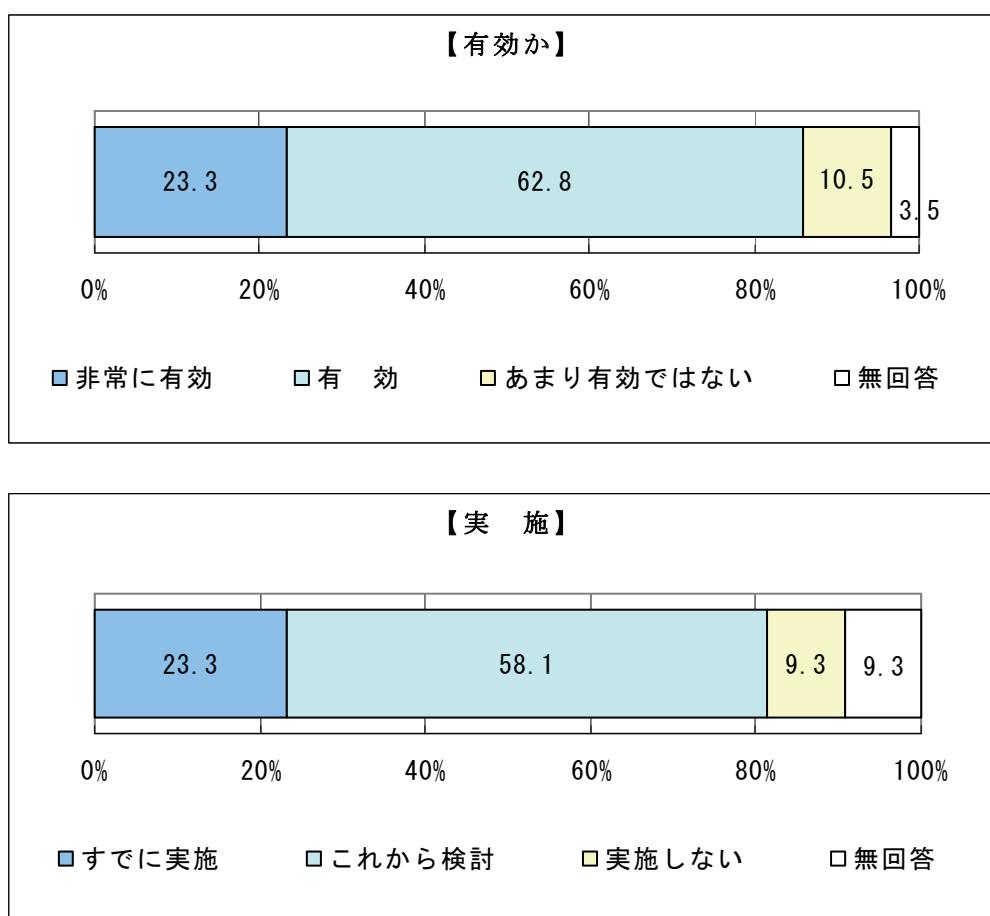
図表 16-8 財務経営手段の有効度合と実施状況
【中長期的な人件費の見通し】



(5) 部局別の財務分析

財務経営の手段として『部局別の財務分析』についてみると、「非常に有効」「有効」を合わせると8割以上が有効と考えている。また、実施状況についてみると、「すでに実施」は2割強で、「これから検討」が約6割を占めている。(図表 16-9)

図表 16-9 財務経営手段の有効度合と実施状況
【部局別の財務分析】

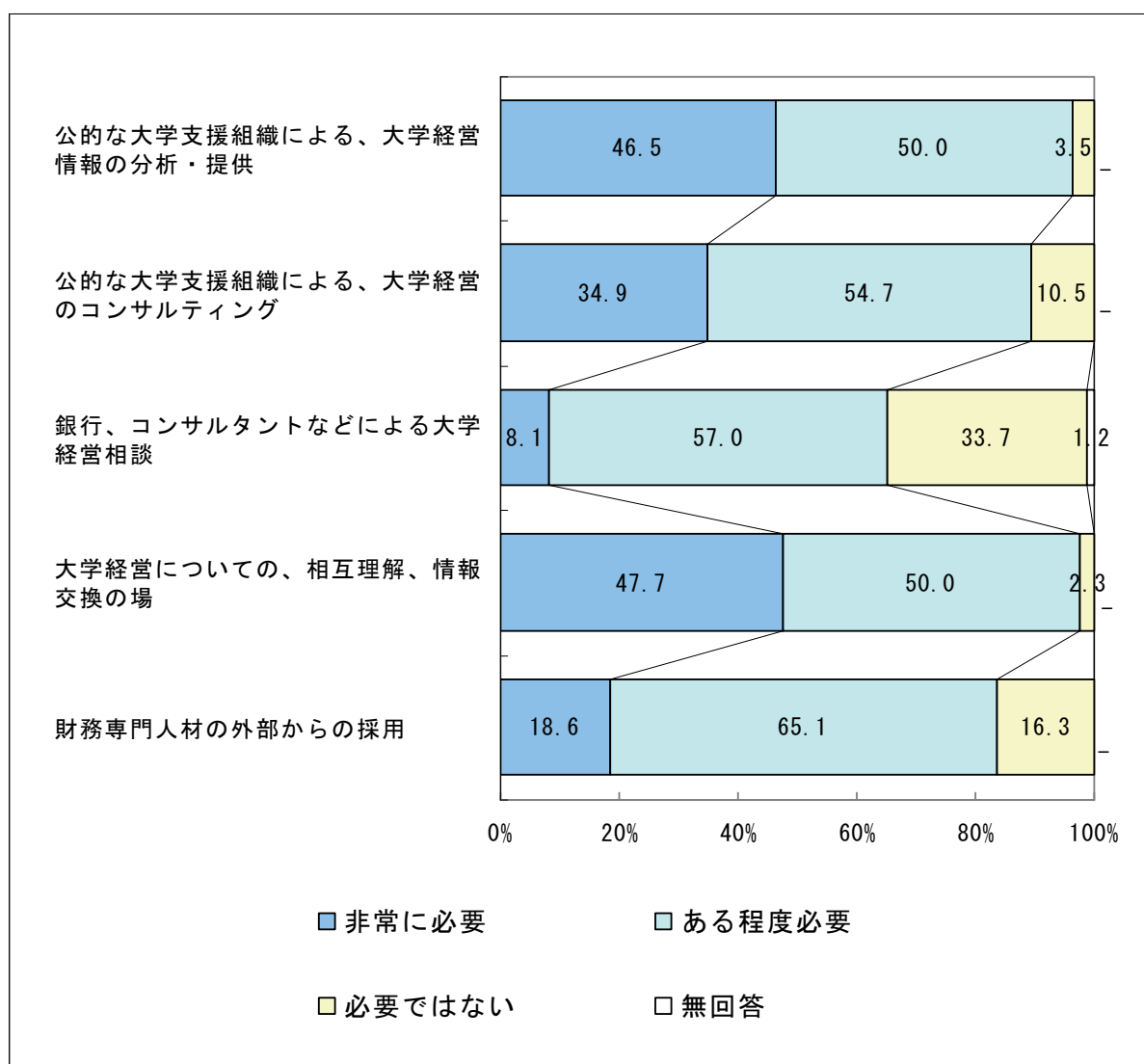


17. 財務経営能力の向上のために必要な支援

大学の財務経営能力の向上のために必要な大学外からの支援について尋ねたところ、『大学経営についての、相互理解、情報交換の場』、『公的な大学支援組織による、大学経営情報の分析・提供』については、「非常に必要」という意見が5割近くと多く、「ある程度必要」を合わせるとほぼ全員が必要と考えている。次いで『公的な大学支援組織による、大学経営のコンサルティング』、『財務専門人材の外部からの採用』の順である。一方で『銀行、コンサルタントなどによる大学経営相談』が必要と考えるものは少ない。(図表 17-1)

大学分類別の結果は、図表 17-2 の通りである。

図表 17-1 財務経営能力向上のために必要な支援



図表 17-2 財務経営能力向上のために必要な支援（大学分類別）

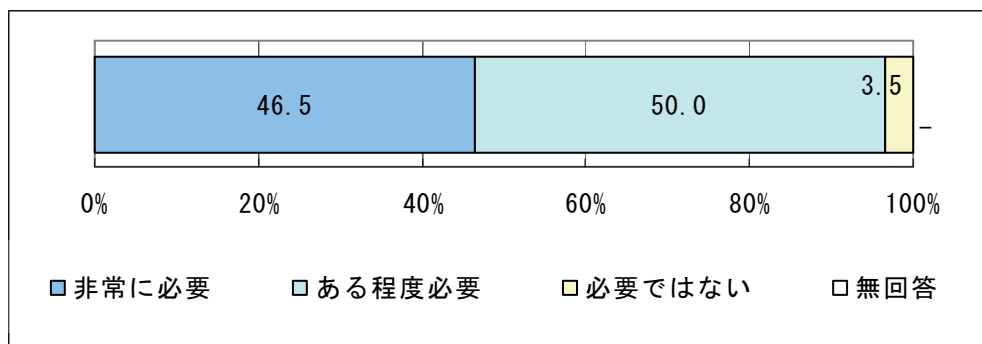
《必要合計（「非常に必要」＋「ある程度必要」）》

	公的な大学支援組織による、大学経営情報の分析・提供	公的な大学支援組織による、大学経営のコンサルティング	銀行、コンサルタントなどによる大学経営相談	大学経営についての、相互理解、情報交換の場	財務専門人材の外部からの採用
TOTAL	96.5	89.5	65.1	97.7	83.7
旧帝国大学	85.7	71.4	71.4	100.0	85.7
医総大	96.8	90.3	71.0	96.8	80.6
医無総大	100.0	90.0	40.0	90.0	70.0
理工系大学	100.0	100.0	92.3	100.0	84.6
文科系大学	100.0	80.0	20.0	100.0	100.0
医科系大学	75.0	75.0	100.0	100.0	100.0
教育系大学	100.0	100.0	58.3	100.0	100.0
大学院大学	100.0	75.0	25.0	100.0	50.0

(1) 公的な大学支援組織による、大学経営情報の分析・提供

財務経営能力向上のために必要な大学外からの支援として『公的な大学支援組織による、大学経営情報の分析・提供』については、「非常に必要」と「ある程度必要」が共に5割前後で、合わせるとほぼ全員が必要と考えている。(図表 17-3)

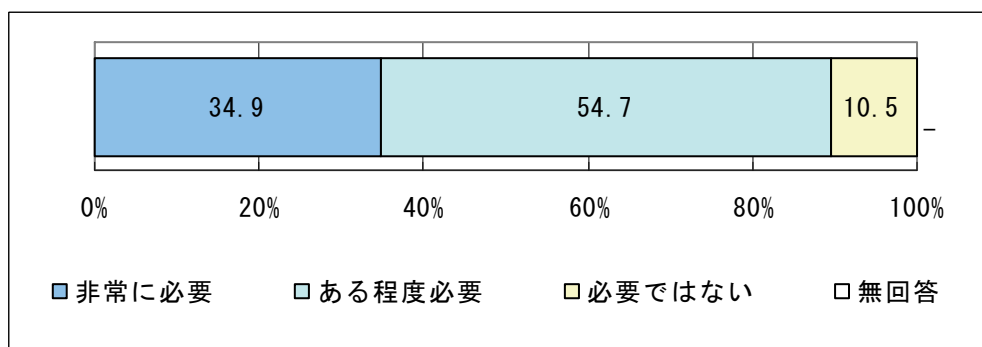
図表 17-3 財務経営能力向上のために必要な支援
【公的な大学支援組織による、大学経営情報の分析・提供】



(2) 公的な大学支援組織による、大学経営のコンサルティング

財務経営能力向上のために必要な大学外からの支援として『公的な大学支援組織による、大学経営のコンサルティング』については、「非常に必要」と「ある程度必要」とを合わせると約9割が必要と考えている。(図表 17-4)

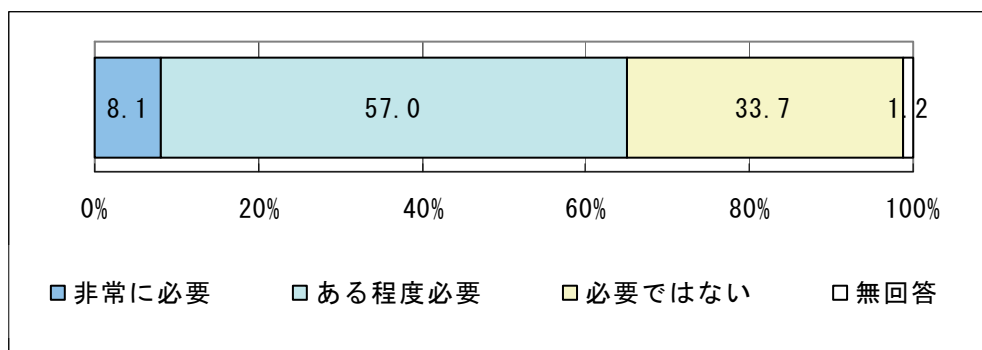
図表 17-4 財務経営能力向上のために必要な支援
【公的な大学支援組織による、大学経営のコンサルティング】



(3) 銀行、コンサルタントなどによる大学経営相談

財務経営能力向上のために必要な大学外からの支援として『銀行、コンサルタントなどによる大学経営相談』については、「非常に必要」が1割足らずと少なく、「ある程度必要」を合わせても6割程度に止まっている。(図表 17-5)

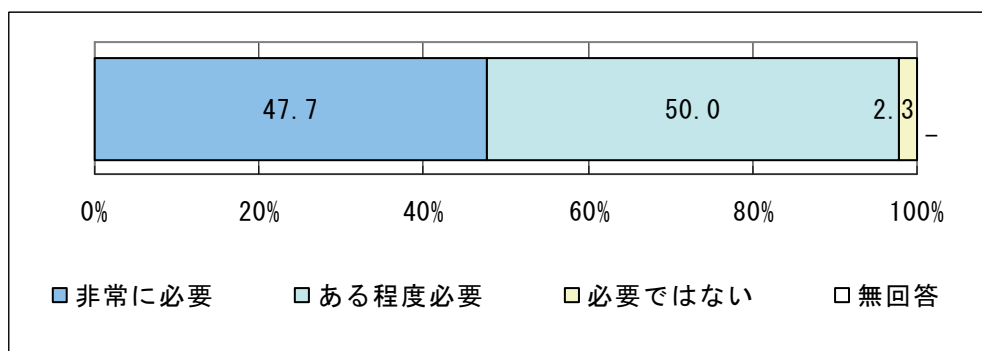
図表 17-5 財務経営能力向上のために必要な支援
【銀行、コンサルタントなどによる大学経営相談】



(4) 大学経営についての、相互理解、情報交換の場

財務経営能力向上のために必要な大学外からの支援として『大学経営についての、相互理解、情報交換の場』については、「非常に必要」が5割近くに達しており、「ある程度必要」を合わせるとほぼ全員が必要と考えている。(図表 17-6)

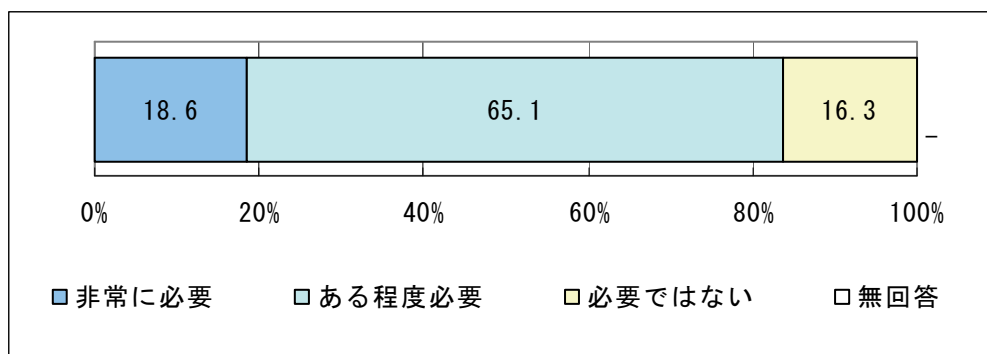
図表 17-6 財務経営能力向上のために必要な支援
【大学経営についての、相互理解、情報交換の場】



(5) 財務専門人材の外部からの採用

財務経営能力向上のために必要な大学外からの支援として『財務専門人材の外部からの採用』については、「非常に必要」が2割程度で、「ある程度必要」を合わせると8割以上が必要と考えている。(図表 17-7)

図表 17-7 財務経営能力向上のために必要な支援
【財務専門人材の外部からの採用】

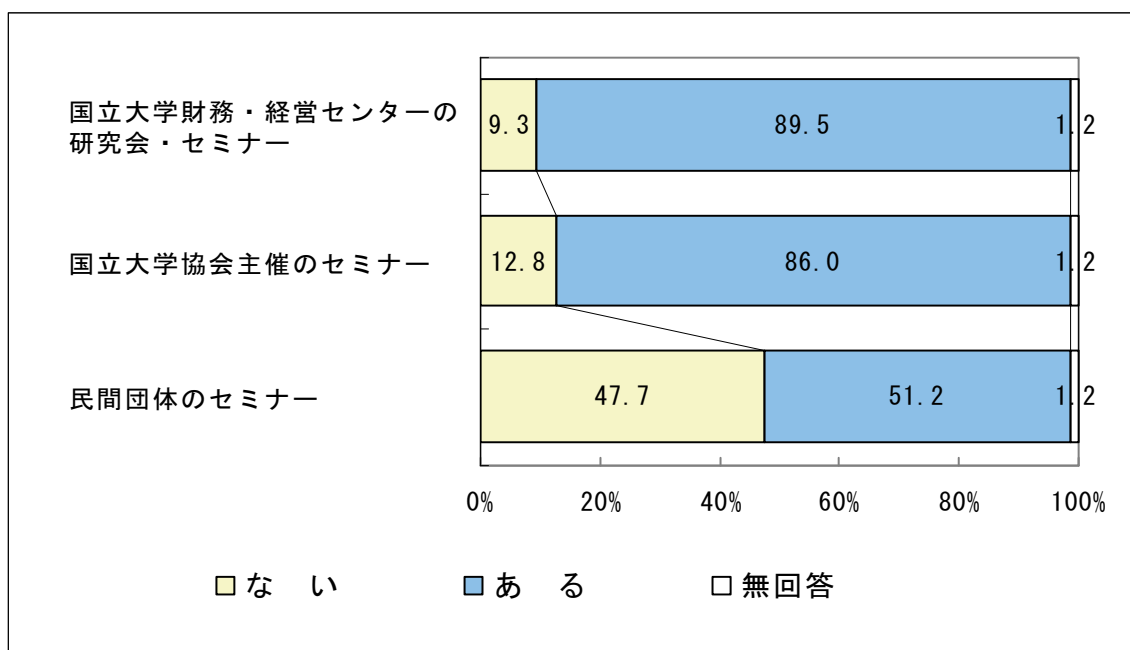


18. 幹部教員のための研修機会の利用経験と効果

学長、理事、副理事など幹部教員の能力改善のために利用した研修機会について尋ねたところ、『国立大学財務・経営センターの研究会・セミナー』、『国立大学協会主催のセミナー』についての利用経験は8割以上と多いが、『民間団体のセミナー』については5割程度と少ない。(図表 18-1)

大学分類別の結果は、図表 18-2 の通りである。

図表 18-1 幹部教員のための研修機会の利用経験



図表 18-2 幹部教員のための研修機会の利用経験（大学分類別）

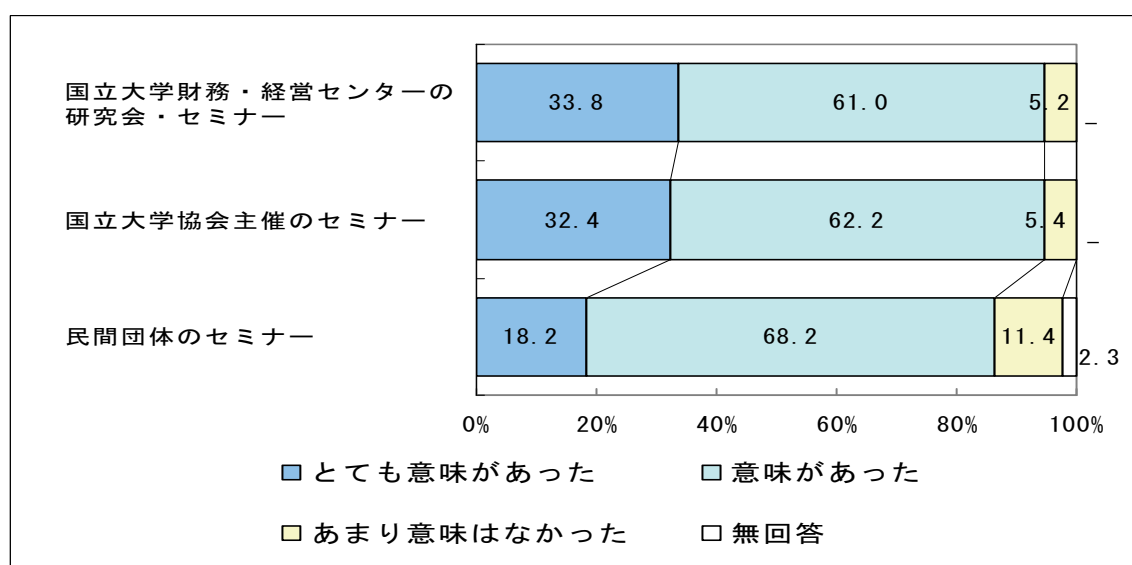
《利用経験「ある」》

	国立大学財務・経営センターの研究会・セミナー	国立大学協会主催のセミナー	民間団体のセミナー
TOTAL	89.5	86.0	51.2
旧帝国大学	42.9	57.1	42.9
医総大	90.3	80.6	51.6
医無総大	90.0	90.0	50.0
理工系大学	100.0	100.0	69.2
文科系大学	100.0	80.0	20.0
医科系大学	100.0	75.0	50.0
教育系大学	100.0	100.0	50.0
大学院大学	75.0	100.0	50.0

次に、利用経験が「ある」場合、その効果について尋ねた。その結果、『国立大学財務・経営センターの研究会・セミナー』、『国立大学協会主催のセミナー』については、「とても意味があった」と評価する意見が3割以上であるが、『民間団体のセミナー』については2割弱と少ない。（図表 18-3）

大学分類別の結果は、図表 18-4 の通りである。

図表 18-3 研修機会利用の効果



図表 18-4 研修機会利用の効果（大学分類別）

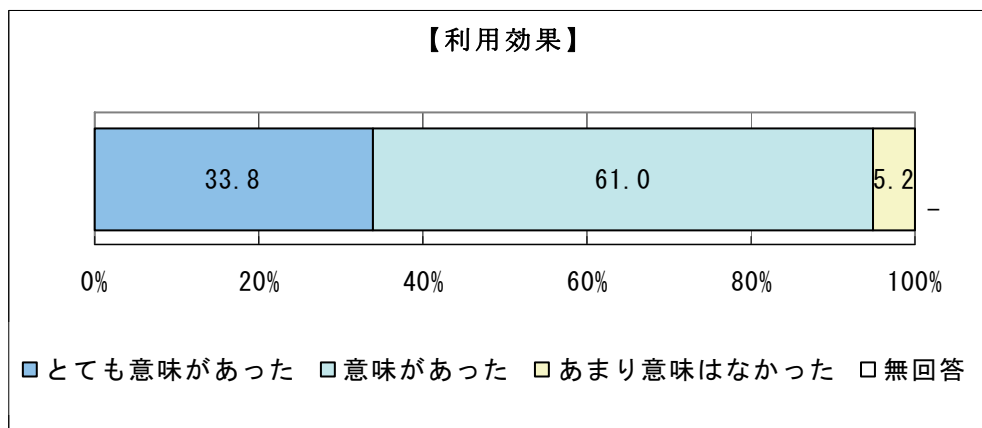
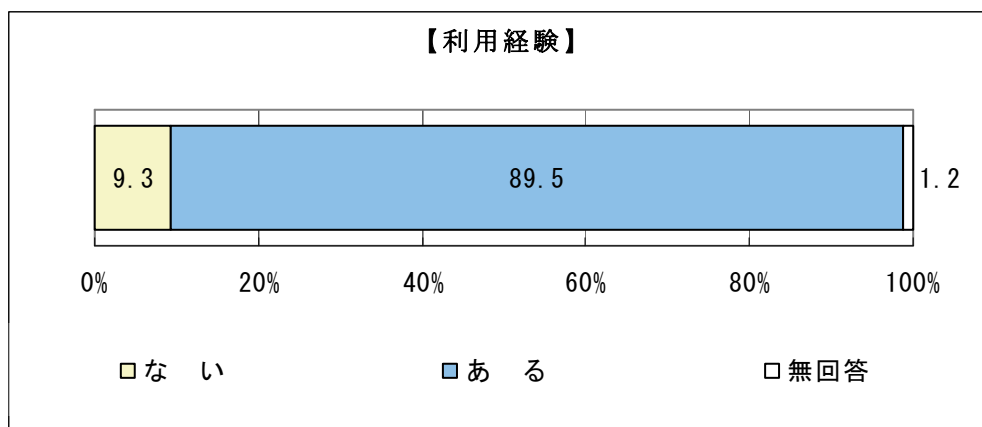
《利用経験「ある」場合の意味あり合計（「とても意味があった」＋「意味があった」）》

	国立大学財務・経営センターの研究会・セミナー	国立大学協会主催のセミナー	民間団体のセミナー
TOTAL	94.8	94.6	86.4
旧帝国大学	100.0	75.0	66.7
医総大	89.3	92.0	93.8
医無総大	88.9	88.9	60.0
理工系大学	100.0	100.0	88.9
文科系大学	100.0	100.0	100.0
医科系大学	100.0	100.0	100.0
教育系大学	100.0	100.0	100.0
大学院大学	100.0	100.0	50.0

(1) 国立大学財務・経営センターの研究会・セミナー

学長、理事、副理事など幹部教員の能力改善のための研修機会として、『国立大学財務・経営センターの研究会・セミナー』については、約9割が利用経験を持っている。また、利用した場合の効果については、「とても意味があった」が3割以上を占め、「意味があった」を合わせると9割以上が評価している。(図表 18-5)

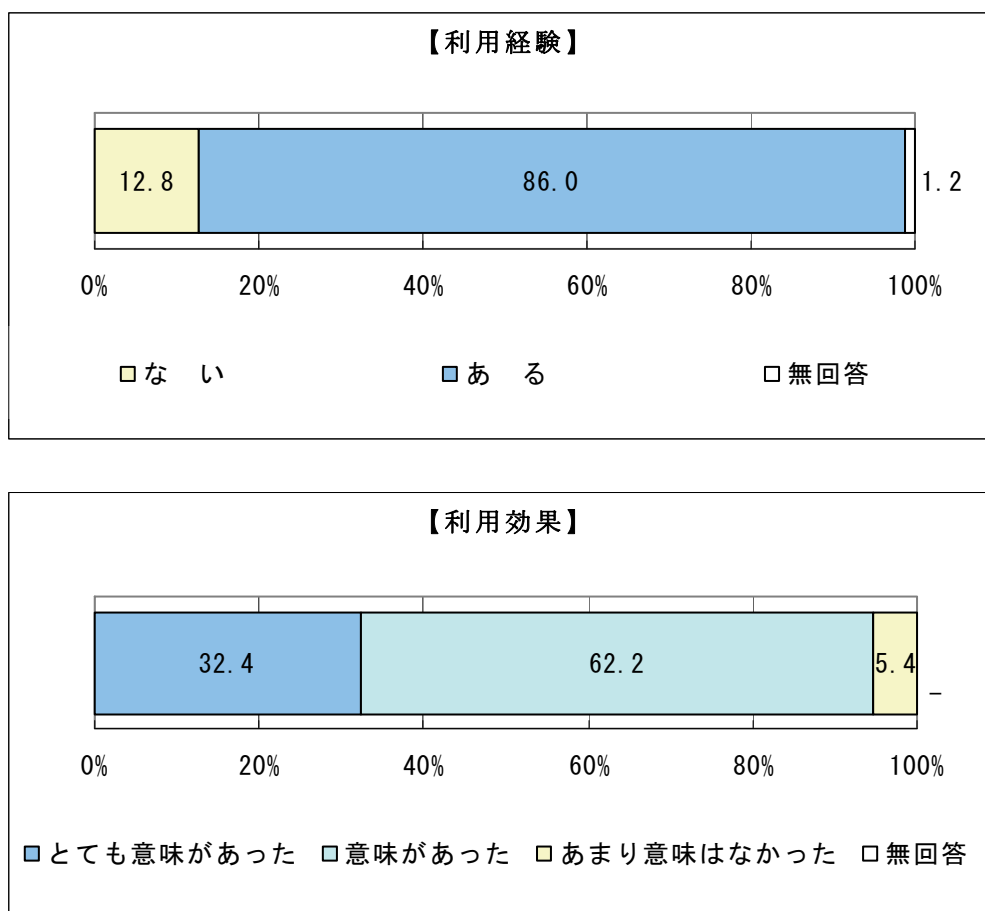
図表 18-5 幹部教員のための研修機会の利用経験と効果
【国立大学財務・経営センターの研究会・セミナー】



(2) 国立大学協会主催のセミナー

学長、理事、副理事など幹部教員の能力改善のための研修機会として、『国立大学協会主催のセミナー』については、8割以上が利用経験を持っている。また、利用した場合の効果については、「とても意味があった」が3割以上を占め、「意味があった」を合わせると9割以上が評価している。(図表 18-6)

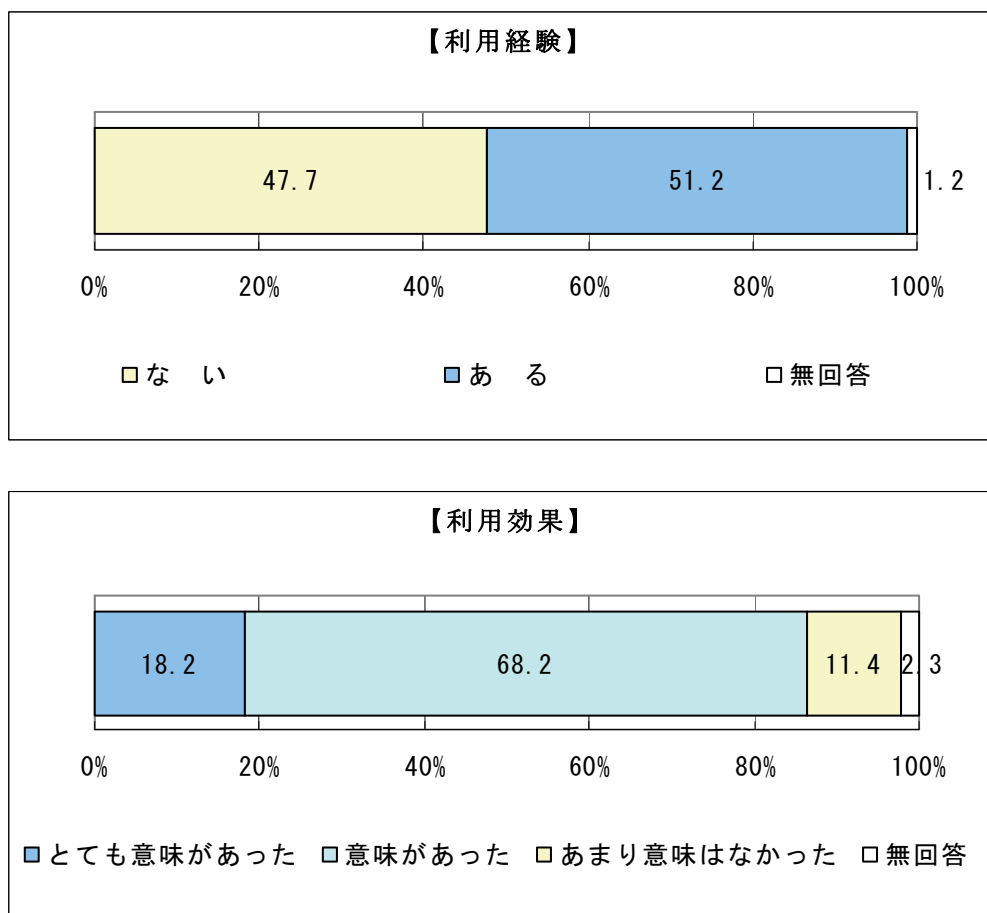
図表 18-6 幹部教員のための研修機会の利用経験と効果
【国立大学協会主催のセミナー】



(3) 民間団体のセミナー

学長、理事、副理事など幹部教員の能力改善のための研修機会として、『民間団体のセミナー』についての利用経験は5割程度である。また、利用した場合の効果については、「とても意味があった」が2割程度、「意味があった」を合わせると8割以上が評価している。(図表 18-6)

図表 18-6 幹部教員のための研修機会の利用経験と効果
【民間団体のセミナー】



第V章 国立大学法人の今後のあり方について

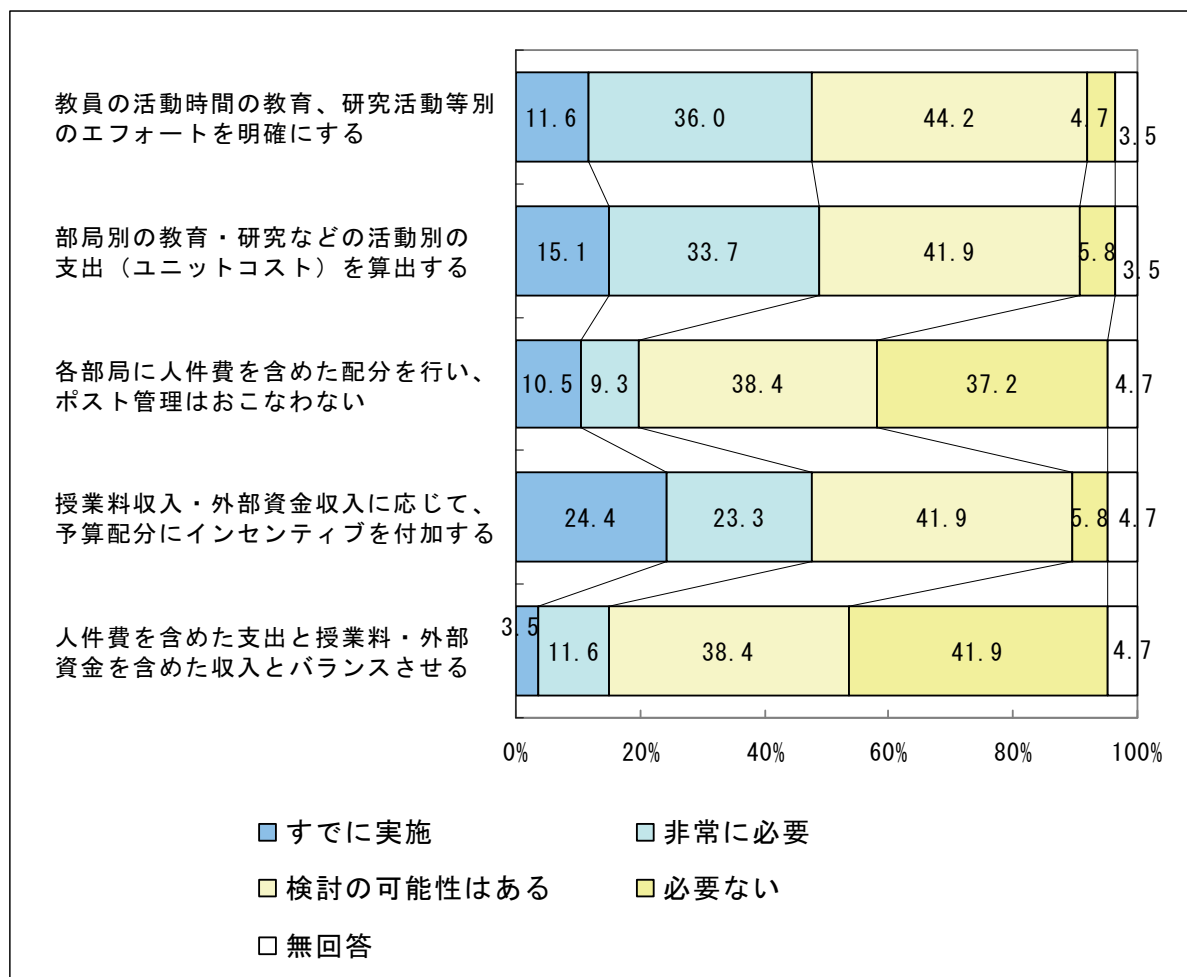
19. 国立大学法人の経営のあり方

今後の国立大学法人の経営のあり方について尋ねたところ、「すでに実施」は『授業料収入・外部資金収入に応じて、予算配分にインセンティブを付加する』が2割台半ばで最も多い。

「非常に必要」は『教員の活動時間の教育（学部・大学院）、研究活動等別のエフォートを明確にする』、『部局別の教育・研究などの活動別の支出（ユニットコスト）を算出する』がそれぞれ3割以上と多くなっている。反対に「必要ない」は『各部局において、人件費を含めた支出と授業料・外部資金を含めた収入とバランスさせる』、『各部局に人件費を含めた配分を行い、ポスト管理はおこなわない』が4割前後と多い。（図表 19-1）

大学分類別の結果は、図表 19-2 の通りである。

図表 19-1 国立大学法人の経営のあり方



図表 19-2 国立大学法人の経営のあり方（大学分類別）

《実施・必要・可能性あり合計（「すでに実施」＋「非常に必要」＋「検討の可能性はある」）》

	教員の活動時間の教育(学部・大学院)、研究活動等別のエフォートを明確にする	部局別の教育・研究などの活動別の支出(ユニットコスト)を算出する	各部局に人件費を含めた配分を行い、ポスト管理はおこなわない
TOTAL	91.9	90.7	58.1
旧帝国大学	100.0	85.7	85.7
医総大	87.1	90.3	54.8
医無総大	100.0	100.0	60.0
理工系大学	92.3	92.3	46.2
文科系大学	60.0	40.0	40.0
医科系大学	100.0	100.0	75.0
教育系大学	100.0	100.0	50.0
大学院大学	100.0	100.0	100.0

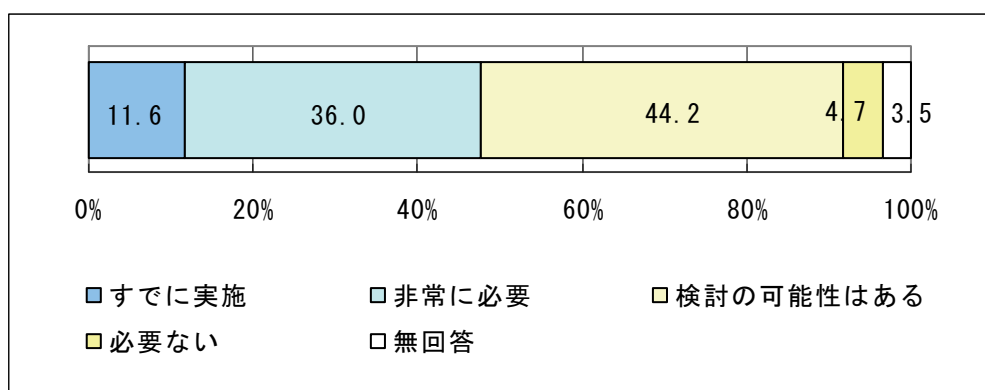
	授業料収入・外部資金収入に応じて、部局への予算配分にインセンティブを付加する	各部局において、人件費を含めた支出と、授業料・外部資金を含めた収入とをバランスさせる
TOTAL	89.5	53.5
旧帝国大学	100.0	71.4
医総大	87.1	45.2
医無総大	100.0	60.0
理工系大学	84.6	61.5
文科系大学	80.0	—
医科系大学	100.0	75.0
教育系大学	83.3	50.0
大学院大学	100.0	100.0

(1) 教員の活動時間の教育（学部・大学院）、研究活動等別のエフォートを明確にする

今後の国立大学法人の経営のあり方として、『教員の活動時間の教育（学部・大学院）、研究活動等別のエフォートを明確にする』についてみると、「すでに実施」は1割程度であるが、「非常に必要」という意見が全体の3分の1を占めており、合わせて半数近くが経営のあり方として重要であると捉えている。（図表 19－3）

図表 19－3 国立大学法人の経営のあり方

【教員の活動時間の教育（学部・大学院）、研究活動等別のエフォートを明確にする】

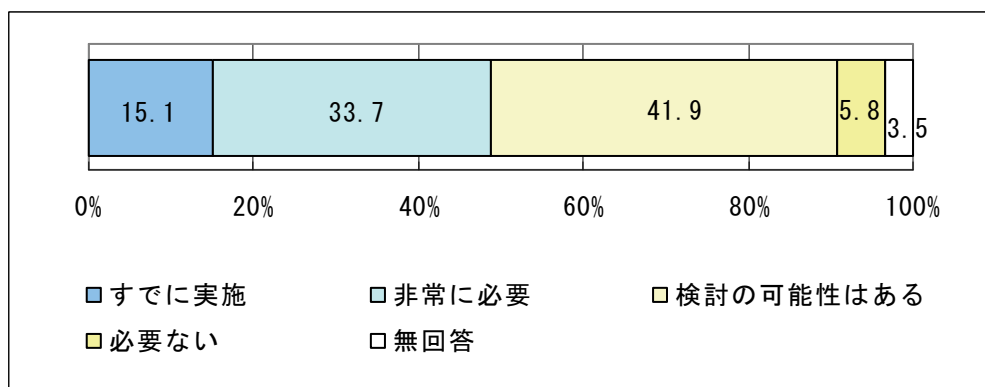


(2) 部局別の教育・研究などの活動別の支出（ユニットコスト）を算出する

今後の国立大学法人の経営のあり方として、『部局別の教育・研究などの活動別の支出（ユニットコスト）を算出する』についてみると、「すでに実施」は1割台半ばであるが、「非常に必要」という意見が全体の3分の1を占めており、合わせて半数近くが経営のあり方として重要であると捉えている。（図表 19－4）

図表 19－4 国立大学法人の経営のあり方

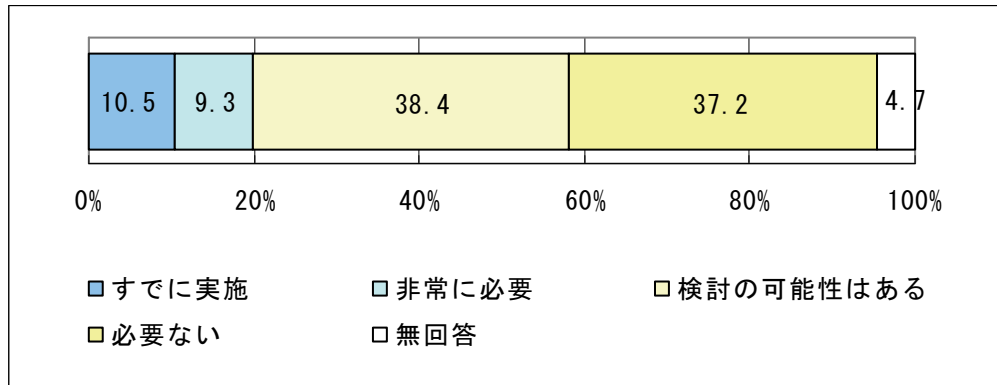
【部局別の教育・研究などの活動別の支出（ユニットコスト）を算出する】



(3) 各部署に人件費を含めた配分を行い、ポスト管理はおこなわない

今後の国立大学法人の経営のあり方として、『各部署に人件費を含めた配分を行い、ポスト管理はおこなわない』についてみると、「すでに実施」と「非常に必要」はいずれも1割程度で、「必要ない」という意見が4割近くを占めている。(図表 19-5)

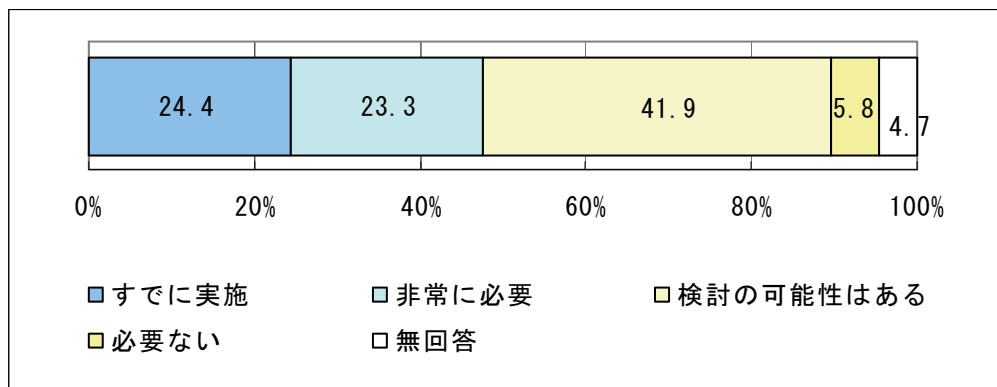
図表 19-5 国立大学法人の経営のあり方
【各部署に人件費を含めた配分を行い、ポスト管理はおこなわない】



(4) 授業料収入・外部資金収入に応じて、予算配分にインセンティブを付加する

今後の国立大学法人の経営のあり方として、『授業料収入・外部資金収入に応じて、予算配分にインセンティブを付加する』についてみると、「すでに実施」と「非常に必要」とを合わせて、半数近くが経営のあり方として重要であると捉えている。(図表 19-6)

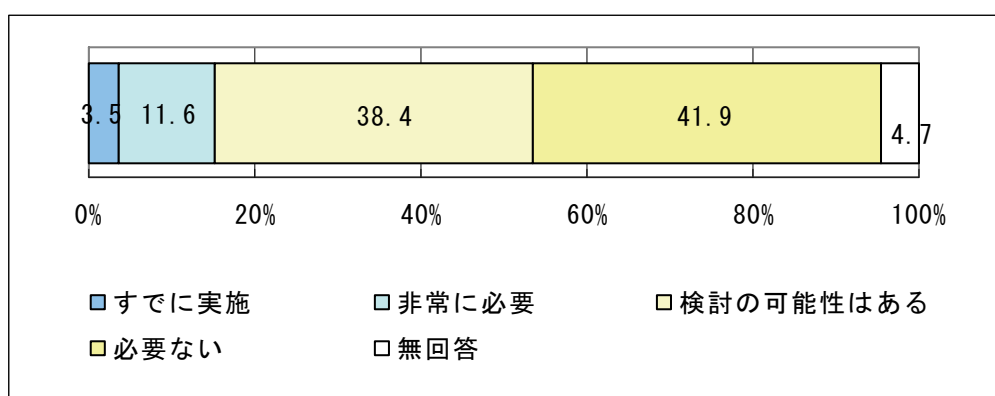
図表 19-6 国立大学法人の経営のあり方
【授業料収入・外部資金収入に応じて、予算配分にインセンティブを付加する】



(5) 各部局において、人件費を含めた支出と授業料・外部資金を含めた収入とバランスさせる

今後の国立大学法人の経営のあり方として、『各部局において、人件費を含めた支出と授業料・外部資金を含めた収入とバランスさせる』についてみると、「すでに実施」は極めて少なく、「非常に必要」も1割程度で、「必要ない」という意見が4割以上を占めている。(図表19-7)

図表19-7 国立大学法人の経営のあり方
【各部局において、人件費を含めた支出と授業料・外部資金を含めた収入とバランスさせる】

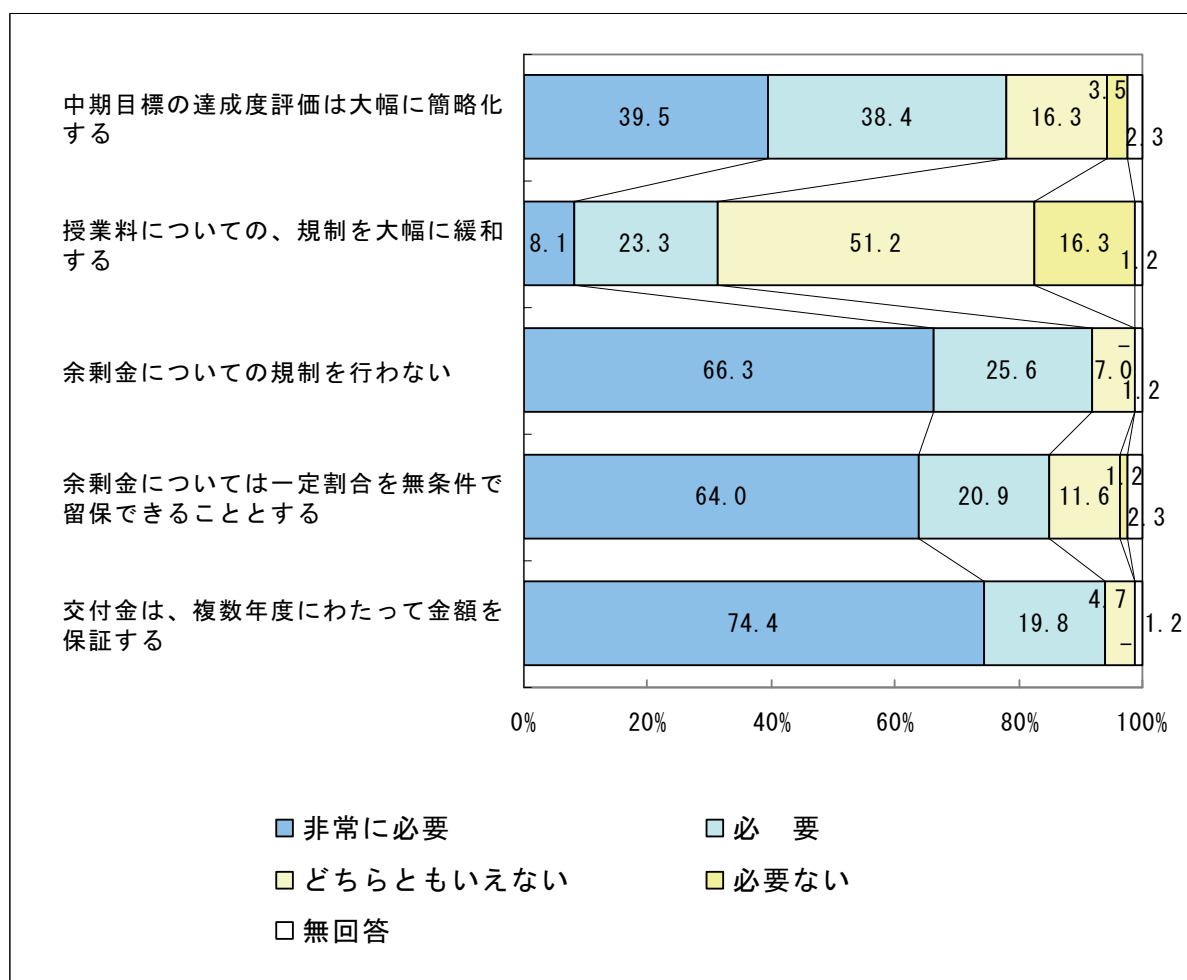


20. 国立大学法人制度に対する考え

国立大学法人制度に対する見方について尋ねたところ、「非常に必要」は『交付金は、複数年度にわたって金額を保証する』が7割台半ばで最も多く、次いで『余剰金についての規制を行わない』、『余剰金については一定割合を無条件で留保できることとする』がそれぞれ6割半ばの順が多い。「非常に必要」と「必要」を合わせると、『授業料についての、規制を大幅に緩和する』を除く4項目で、約8割～9割台半ばで必要とされている。一方、『授業料についての、規制を大幅に緩和する』については「非常に必要」と「必要」を合わせても3割程度と最も少なく、「どちらともいえない」という意見が半数以上と多い。(図表20-1)

大学分類別の結果は、図表20-2の通りである。

図表20-1 国立大学法人制度に対する考え



図表 20-2 国立大学法人制度に対する考え（大学分類別）

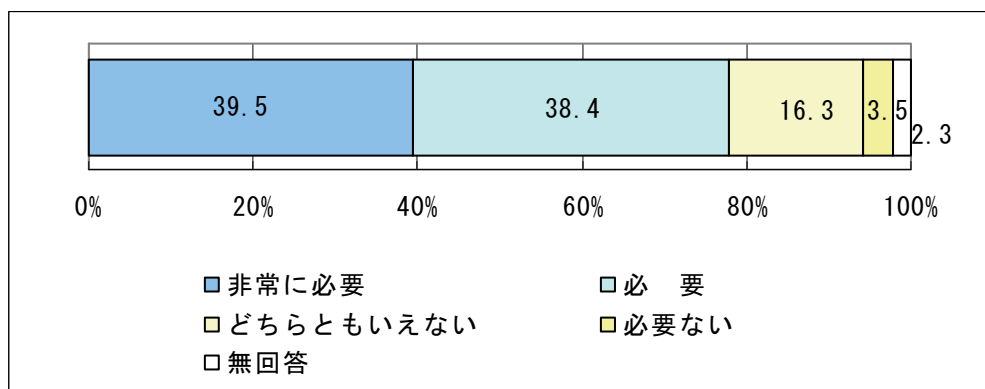
《必要合計（「非常に必要」＋「必要」）》

	中期目標の達成度評価は大幅に簡略化する	授業料についての、規制を大幅に緩和する	余剰金についての規制を行わない	余剰金については一定割合を無条件で留保できることとする	交付金は、複数年度にわたって金額を保証する
TOTAL	77.9	31.4	91.9	84.9	94.2
旧帝国大学	100.0	71.4	100.0	100.0	100.0
医総大	74.2	32.3	90.3	80.6	96.8
医無総大	60.0	20.0	90.0	70.0	100.0
理工系大学	76.9	23.1	92.3	84.6	84.6
文科系大学	80.0	20.0	100.0	100.0	100.0
医科系大学	100.0	50.0	100.0	75.0	75.0
教育系大学	83.3	33.3	91.7	100.0	100.0
大学院大学	75.0	—	75.0	75.0	75.0

(1) 中期目標の達成度評価は大幅に簡略化する

国立大学法人制度に対する見方として『中期目標の達成度評価は大幅に簡略化する』についてみると、「非常に必要」と「必要」とがいずれも約4割を占め、合わせて約8割がこの見方に賛成している。(図表 20-3)

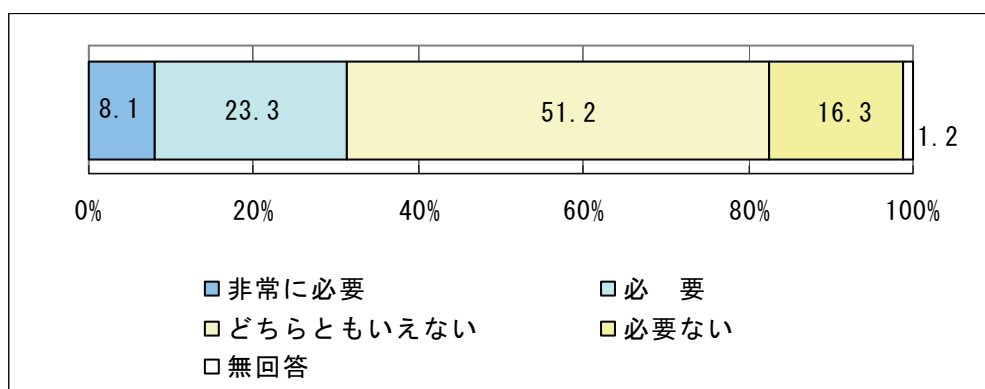
図表 20-3 国立大学法人制度に対する考え
【中期目標の達成度評価は大幅に簡略化する】



(2) 授業料についての、規制を大幅に緩和する

国立大学法人制度に対する見方として『授業料についての、規制を大幅に緩和する』についてみると、「非常に必要」が1割足らずで、「必要」を合わせても3割程度がこの見方に賛成しているにすぎない。(図表 20-4)

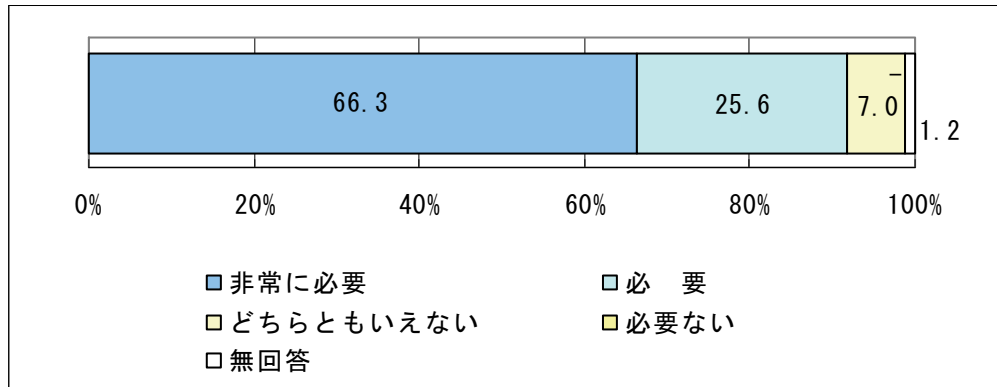
図表 20-4 国立大学法人制度に対する考え
【授業料についての、規制を大幅に緩和する】



(3) 余剰金についての規制を行わない

国立大学法人制度に対する見方として『余剰金についての規制を行わない』についてみると、「非常に必要」が6割以上で、「必要」を合わせて9割以上がこの見方に賛成している。(図表 20-5)

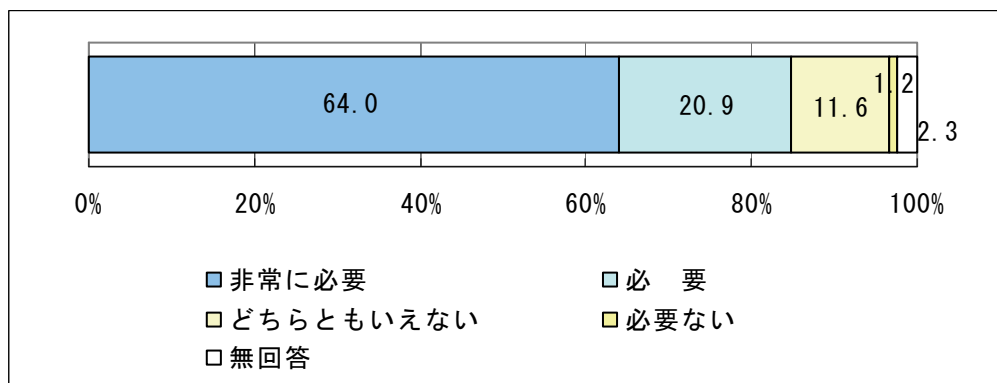
図表 20-5 国立大学法人制度に対する考え
【余剰金についての規制を行わない】



(4) 余剰金については一定割合を無条件で留保できることとする

国立大学法人制度に対する見方として『余剰金については一定割合を無条件で留保できることとする』についてみると、「非常に必要」が6割以上で、「必要」を合わせて8割以上がこの見方に賛成している。(図表 20-6)

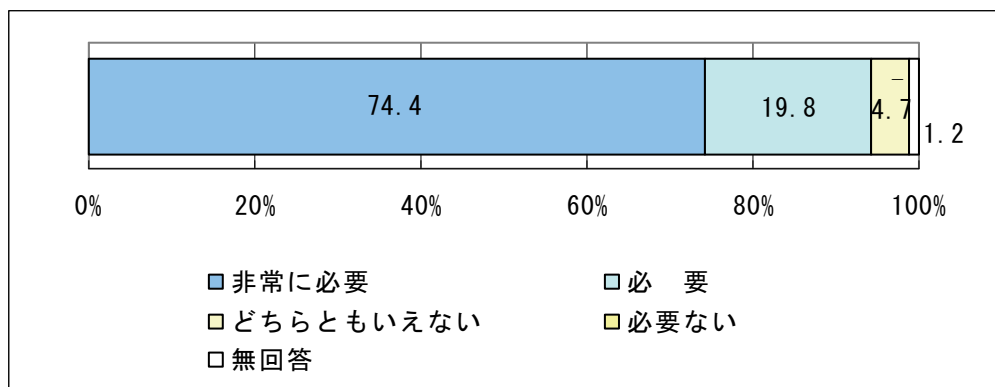
図表 20-6 国立大学法人制度に対する考え
【余剰金については一定割合を無条件で留保できることとする】



(5) 交付金は、複数年度にわたって金額を保証する

国立大学法人制度に対する見方として『交付金は、複数年度にわたって金額を保証する』についてみると、「非常に必要」が全体のほぼ4分の3を占めており、「必要」を合わせて9割以上がこの見方に賛成している。(図表 20-7)

図表 20-7 国立大学法人制度に対する考え
【交付金は、複数年度にわたって金額を保証する】



付 調査票

国立大学法人の財務・経営課題

担当理事 調査票

平成23年12月 国立大学財務・経営センター 研究部

<http://www.zam.go.jp/>



- この調査は、全国の国立大学の財務経営の現状と課題を明らかにするために、各大学の幹部教職員の方々にご意見を伺うことを目的としています。この質問票は、**財務担当の理事に直接**ご意見を伺うものです。
- 大学の特性別の分析を行うために、大学名を明記しておりますが、集計結果を発表する際には、個別大学の名称が明らかになることはありません。調査結果については、平成24年2月頃に、各大学にご送付する予定です。
- 回答は同封の返信用封筒にて**平成12月16日（金）**までにご返送ください。お問い合わせは下記担当までお願いします。

電話番号 (03) 4212-6310 (平日 10:00~17:00 担当: 管理係 上杉)

f a x (03) 4212-6600 e-mail: jigyuu1@zam.go.jp

問1 あなたのプロフィールをご記入ください。(あてはまるもの全てに○)

職名	
93.0	理事
36.0	副学長
39.5	事務局長
1.2	その他 →下に記入してください

職掌(担当すべてに○)	
96.5	財務
47.7	総務
26.7	企画
69.8	施設
25.6	その他→下に記入してください

前職	
16.3	現大学の部局長
16.3	上記以外の教員
38.4	他大学の理事級・部長級
14.0	文部科学省の職員(文化庁を含む)
4.7	民間企業
11.6	その他 →記入してください

現職での在職期間
2.4 年

大学識別コード

集計結果の発表に個別大学名を記載することはありません。

R

財務経営の体制についてお聞きします

問2 財務経営の体制についてうかがいます。

(1) 財政面での意思形成に重要な役職・組織はどのようなものですか。

	きわめて重要	重要	ある程度重要	あまり重要ではない	存在しない
a. 学長	96.5	2.3	1.2	—	—
b. 担当理事	75.6	22.1	—	—	2.3
c. 役員会	61.6	31.4	5.8	1.2	—
d. 経営協議会	43.0	43.0	11.6	2.3	—
e. 全学の財務委員会、予算委員会	14.0	24.4	22.1	3.5	36.0
f. 教育研究評議会	4.7	22.1	54.7	17.4	—
g. 部局長会議・懇談会	3.5	24.4	41.9	15.1	14.0
h. 部局教授会	—	11.6	38.4	45.3	4.7

(2) 上の役職・組織のうち今後は、とくにどの部分の機能を強化すべきですか。

うへの a～hの中から、三つまでご記入ください。

c. 役員会 59.3	a. 学長 57.0	b. 担当理事 50.0	d. 38.4	e. 18.6
-------------	------------	--------------	---------	---------

(3) ほかにどのような組織が重要ですか。ご記入ください。

--

問3 予算配分の方法についてうかがいます。

(1) 年度当初の各部局への配分額は予算全体の何%くらいですか。またこれからどのように変化すべきとお考えですか。

比率	53.2 %	増加させる	現状のまま	減少させる
		7.0	58.1	22.1

(2) 部局への配分はどのように決定されていますか。またこれからどのように変化すべきですか。

	現在の比率	増加させる	現状のまま	減少させる
前年基準による	54.3 %	—	36.0	47.7
学生・教員数による算定式	13.5 %	5.8	59.3	11.6
達成度の評価による	1.8 %	46.5	22.1	—
学長の裁量による	4.2 %	50.0	26.7	2.3
新規事業の必要経費	4.0 %	41.9	27.9	4.7
ほか	11.7 %	5.8	33.7	2.3

具体的に記入ください。

--

問4 現在の財務管理体制について、以下の点でどのように評価されますか。

	きわめて 不十分	不十分	十分
全学の収入・支出の迅速な把握	2.3	34.9	62.8
各部局での収入・支出の迅速な把握	2.3	46.5	47.7
キャッシュ・フローの管理	1.2	22.1	75.6
短期資金の運用	3.5	24.4	72.1
積立金等の長期資金の運用	2.3	34.9	61.6
経営判断の基礎情報のデータベース化	12.8	64.0	23.3
財務状況の客観的な分析	10.5	44.2	45.3
長期的な財務戦略の作成	20.9	60.5	17.4

問5 各部局の教員・職員ポストの配置について、あてはまるものにすべて○をつけてください。

	職員	教員
定員削減分についてのみ、毎年削減	30.2	19.8
定員削減分に加えて、一定人数を一括削減し、全学で再配分	15.1	27.9
職階別にポイントで管理	3.5	14.0
原則として人件費で管理	61.6	53.5

上記以外 → 具体的に記入してください	
------------------------	--

問6 退職する教員の後任の採用についてあてはまるもの一つに○をつけてください。

原則として、部局で決定	41.9
一部については、全学で審議	9.3
原則として、全学で審議	38.4

上記以外 → 具体的に記入してください	
------------------------	--

大学の課題について

問7 建物・施設の維持についてあてはまるものに○をつけてください。

	あてはまる	ある程度あてはまる	あてはまらない
債務償還が、経営上に大きな負担となっている	23.3	16.3	58.1
建物の維持・補修のために目的積立金を確保している	15.1	46.5	37.2
建物の維持・補修の資金について長期的な計画をたてている	10.5	57.0	32.6

問8 長期資金の借り入れを、実施ないし計画しておられますか。

	病院以外				附属病院(該当大学のみ) n=42			
	すでに実施	計画している	可能性はある	考えない	すでに実施	計画している	可能性はある	考えない
財務・経営センターからの借り入れ					92.9	2.4	2.4	—
民間金融機関からの借り入れ	17.4	5.8	32.6	44.2	2.4	—	52.4	42.9
PFI	11.6	7.0	40.7	39.5	7.1	—	40.5	45.2

問9 長期的な資金の調達手段として、以下のような点についてどう考えられますか。

	非常に必要	ある程度必要	必要ない
金融機関からの借り入れ (大学単独)	9.3	57.0	30.2
金融機関からの借り入れ (公的機関等による共同)	9.3	44.2	41.9
債券の発行 (大学単独)	2.3	19.8	72.1
債券の発行 (公的機関等による共同)	4.7	30.2	60.5
上記以外 → 具体的に記入してください			

問10 法人化以降、財政的な制約によって、どのような点に問題が生じていると考えられますか。またこれから問題が生じると考えられますか。

	法人化以降			これから		
	きわめて大きな問題	ある程度の問題	特に問題はない	きわめて大きな問題	ある程度の問題	特に問題はない
学部教育	39.5	48.8	9.3	67.4	25.6	3.5
大学院教育	36.0	54.7	9.3	70.9	25.6	2.3
研究	40.7	53.5	5.8	72.1	25.6	1.2
学生支援	30.2	60.5	8.1	67.4	29.1	2.3
施設の維持・管理	66.3	30.2	3.5	87.2	11.6	—
職員の業務負担	58.1	38.4	3.5	76.7	20.9	1.2

問11 政府交付金に大きな変化があった場合の対応についてお聞きます。

	一定の案を 作成済み	具体案を 作成中	具体的な作業は 行っていない
変化を織り込んだ、24年度予算案	10.5	52.3	36.0
中期的な財政計画	5.8	30.2	62.8
各部局での対応案	5.8	14.0	76.7

問12 独自収入の増加として、どのようなことが考えられますか。

	実施の方向 で検討	具体的に 検討する	可能性はある	当面は 考慮しない
授業料の増額(新入生のみ)	—	1.2	31.4	67.4
授業料の増額(在学学生を含む)	—	1.2	22.1	76.7
入学者数の拡大	2.3	3.5	30.2	62.8
競争的経費の一般管理費負担の増額	5.8	14.0	57.0	22.1
寄付金の増額	32.6	20.9	40.7	5.8

その他に検討している点があれば下に記入してください。

--

問13 経費削減の手段として、どのようなことが考えられますか。

	実施の方向 で検討	具体的に 検討する	可能性はある	当面は 考慮しない
各部局への配分額の一律削減	17.4	18.6	54.7	5.8
一人あたり研究経費の削減	10.5	15.1	58.1	16.3
一人あたり教育経費の削減	4.7	10.5	41.9	43.0
管理的経費の一律削減	26.7	37.2	32.6	2.3
非常勤教員の削減	14.0	20.9	45.3	18.6
退職教員の後任の採用の抑制	31.4	19.8	34.9	11.6
退職職員の後任の採用の抑制	24.4	19.8	38.4	16.3
非常勤職員の削減	15.1	24.4	45.3	14.0

その他に検討している点があれば下に記入してください。

--

財務経営能力の向上について

問14 財務諸表による会計管理についていかがいます。

	そう思う	ある程度 そう思う	思わない
財務諸表は経営判断に役立っている	26.7	64.0	9.3
事務職員は財務諸表については基本的な理解をしている	24.4	55.8	19.8
経営協議会の議論の基礎となっている	20.9	55.8	23.3
監査法人、公認会計士による講評、アドバイスは役に立っている	39.5	54.7	5.8

問15 経営判断の材料として、どのようなものが有用ですか。

	非常に有用	ある程度有用	用いていない
各大学の財務諸表一覧	32.6	60.5	7.0
国立大学財務・経営センター『国立大学の財務』	27.9	61.6	10.5
同上のデータ分析、財務指標	27.9	65.1	7.0
新聞雑誌などの「大学ランキング」類	5.8	61.6	32.6
近隣大学からの情報	22.1	65.1	12.8

そのほかにどのようなものを用いておりますか。ご記入ください。

問16 財務経営の手段として、どのようなものが有効と考えられますか。またすでに実施しておりますか。

	有効か			実施		
	非常に 有効	有効	あまり有効 ではない	すでに 実施	これから 検討	実施 しない
類似大学との体系的なベンチマーキング	31.4	62.8	5.8	54.7	36.0	5.8
中長期的な収支計画	36.0	58.1	5.8	31.4	60.5	4.7
中長期的な資金計画	29.1	64.0	7.0	24.4	66.3	5.8
中長期的な人件費の見通し	48.8	47.7	3.5	45.3	50.0	—
部局別の財務分析	23.3	62.8	10.5	23.3	58.1	9.3

問17 大学の財務経営能力の向上のために、大学外からどのような支援が必要ですか。

	非常に必要	ある程度必要	必要ではない
公的な大学支援組織による、大学経営情報の分析・提供	46.5	50.0	3.5
公的な大学支援組織による、大学経営のコンサルティング	34.9	54.7	10.5
銀行、コンサルタントなどによる大学経営相談	8.1	57.0	33.7
大学経営についての、相互理解、情報交換の場	47.7	50.0	2.3
財務専門人材の外部からの採用	18.6	65.1	16.3

問18 学長、理事、副理事など幹部教員の能力改善のためにどのような機会を経験されましたか。またそれは有効でしたか (〇は1つずつ)

	利用したか		(利用したことがある場合) 有効か		
	ない	ある	とても意味があった	意味があった	あまり意味はなかった
国立大学財務・経営センターの研究会・セミナー	9.3	89.5	33.8	61.0	5.2
国立大学協会主催のセミナー	12.8	86.0	32.4	62.2	5.4
民間団体のセミナー	47.7	51.2	18.2	68.2	11.4

幹部教員の研修機会として他にどのようなものが必要・有効ですか。下に記入してください。

問19 厳しい財政状況の中での国立大学の機能強化について、どのような制度的な改革、支援が必要ですか。必要があれば、別紙に印刷して、この質問票に添付してください。

国立大学法人の今後のありかたについて

問20 今後の国立大学法人の経営のありかたについて、以下のような方法をどう考えられますか。

	すでに実施	非常に必要	検討の可能性はある	必要ない
教員の活動時間の教育(学部・大学院)、研究活動等別のエフォートを明確にする	11.6	36.0	44.2	4.7
部局別の教育・研究などの活動別の支出(ユニットコスト)を算出する	15.1	33.7	41.9	5.8
各部局に人件費を含めた配分を行い、ポスト管理はこなわない	10.5	9.3	38.4	37.2
授業料収入・外部資金収入に応じて、部局への予算配分にインセンティブを付加する	24.4	23.3	41.9	5.8
各部局において、人件費を含めた支出と、授業料・外部資金を含めた収入とをバランスさせる	3.5	11.6	38.4	41.9

問21 国立大学法人の制度について、以下のような見方をどう考えられますか。

	非常に必要	必要	どちらともいえない	必要ない
中期目標の達成度評価は大幅に簡略化する	39.5	38.4	16.3	3.5
授業料についての、規制を大幅に緩和する	8.1	23.3	51.2	16.3
余剰金についての規制を行わない	66.3	25.6	7.0	—
余剰金については一定割合を無条件で留保できることとする	64.0	20.9	11.6	1.2
交付金は、複数年度にわたって金額を保証する	74.4	19.8	4.7	—

問22 国立大学法人のあり方についてこれから、どのような改革が必要ですか必要があれば、別紙に印刷して、この質問票に添付してください。

質問は以上で終わりです。ご協力ありがとうございました

国立大学法人の財務経営担当者調査

(幹部事務職員編)

報 告 書

国立大学財務・経営センター 研究部

2012年3月

目 次

第Ⅰ章 回答者自身について

1. 回答者のプロフィール	1
(1) 職名	1
(2) 職掌	2
(3) 前職	3
(4) 現職での在職期間	4

第Ⅱ章 財務経営の体制について

2. 財務経営の体制	6
(1) 財政面での意思形成に重要な役職・組織	6
(2) 特に機能を強化すべき役職・組織	12
3. 予算配分の方法	14
(1) 各部局への配分額の比率と今後の変化	14
(2) 部局への配分方法の比率と今後の変化	16
4. 現在の財務管理体制に対する評価	23
5. 財務関係業務の負担程度と改善の余地	29
6. 事務体制の有効性と改善の状況	38

第Ⅲ章 大学の課題について

7. 建物・施設の維持の現況	47
8. 長期資金の借り入れ状況	51
(1) 病院以外	51
(2) 附属病院	54
9. 長期的な資金の調達手段に対する考え	57
10. 法人化以降の財政的な制約に対する考え	61
11. 政府交付金への対応	67
12. 独自収入増加のための方策	71
13. 経費削減の手段に対する考え	76

第Ⅳ章 財務経営能力の向上について

14. 財務諸表による会計管理に対する考え	82
15. 経営判断の材料	86
16. 財務経営手段の有効性と実施状況	91
17. 財務経営能力の向上のために必要な支援	99
18. 幹部事務職員のための研修機会の利用経験と効果	104

第Ⅴ章 国立大学法人の今後のありかたについて

19. 国立大学法人の経営のありかた	110
20. 国立大学法人制度に対する考え	115

付 調査票

第 I 章 回答者自身について

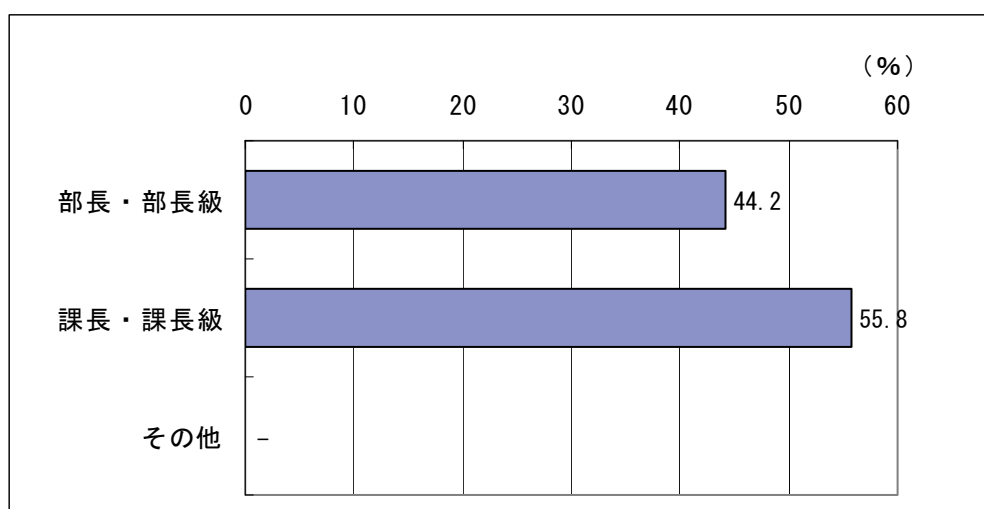
1. 回答者のプロフィール

(1) 職名

回答者の職名は、「課長・課長級」が 55.8%、「部長・部長級」が 44.2%で、「課長・課長級」が半数以上を占めている。(図表 1-1)

大学分類別の結果は、図表 1-2 の通りである。

図表 1-1 職名



図表 1-2 職名 (大学分類別)

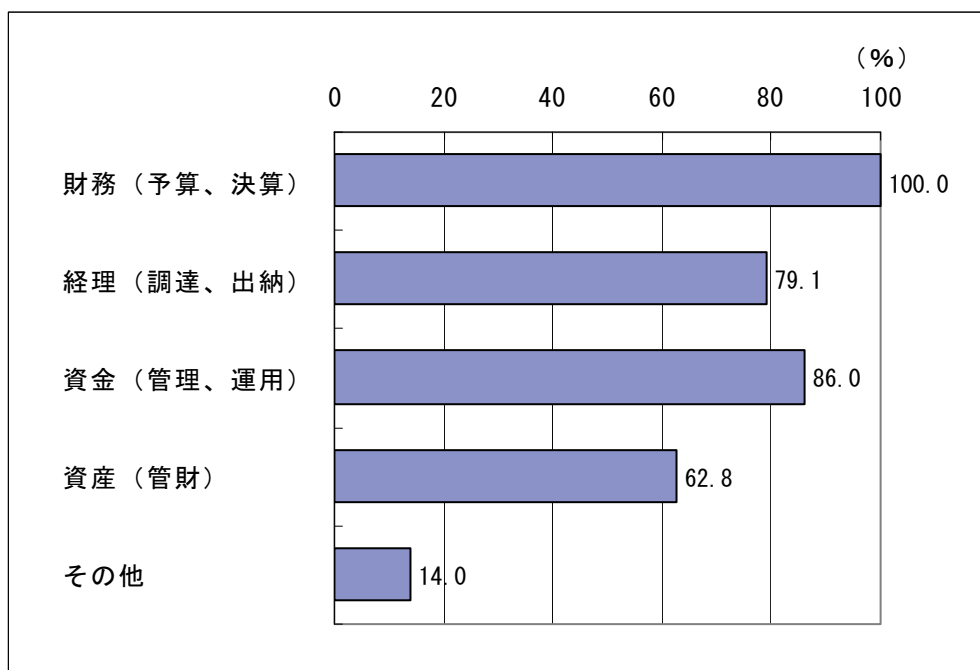
	部長・部長級	課長・課長級	その他
TOTAL	44.2	55.8	-
旧帝国大学	85.7	14.3	-
医総大	64.5	35.5	-
医無総大	60.0	40.0	-
理工系大学	23.1	76.9	-
文科系大学	20.0	80.0	-
医科系大学	25.0	75.0	-
教育系大学	8.3	91.7	-
大学院大学	-	100.0	-

(2) 職掌

回答者の職掌についてみると、「財務（予算、決算）」が100.0%と全員である。次いで「資金（管理、運用）」が86.0%、「経理（調達、出納）」が79.1%、「資産（管財）」が62.8%の順であり、「財務」で他の職掌と兼務が大多数である。（図表1－3）

大学分類別の結果は、図表1－4の通りである。

図表1－3 職掌（複数回答）



図表1－4 職掌（大学分類別）

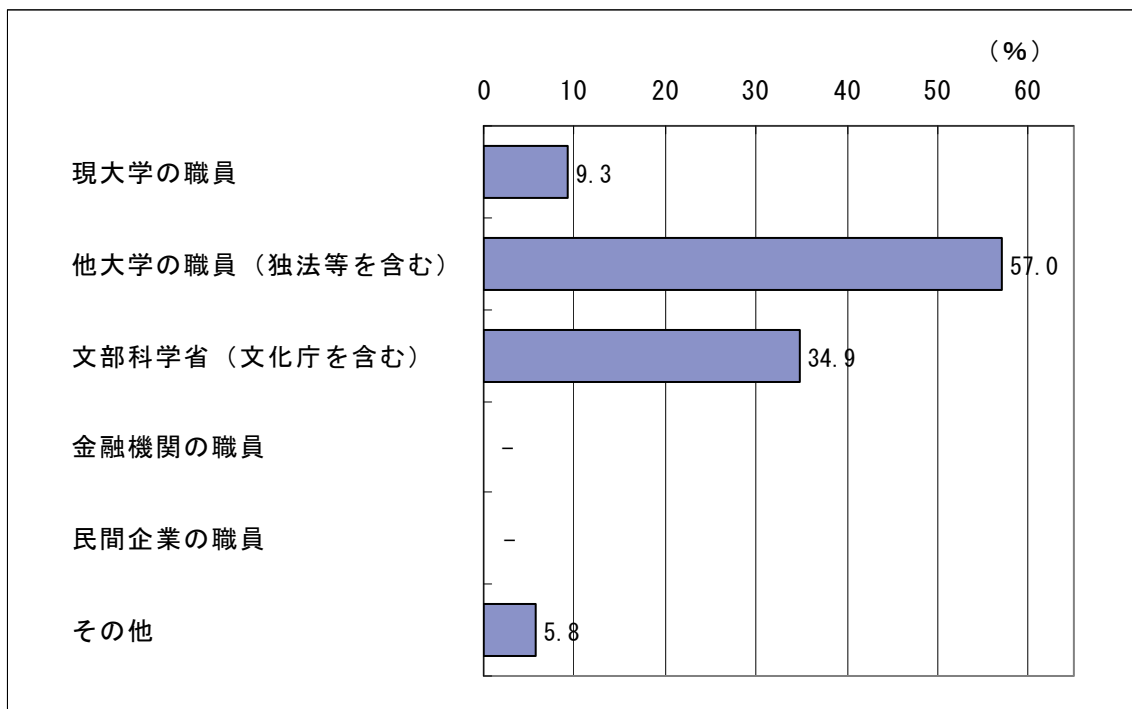
	財務（予算、決算）	経理（調達、出納）	資金（管理、運用）	資産（管財）	その他
TOTAL	100.0	79.1	86.0	62.8	14.0
旧帝国大学	100.0	85.7	85.7	71.4	—
医総大	100.0	61.3	74.2	64.5	12.9
医無総大	100.0	90.0	100.0	70.0	40.0
理工系大学	100.0	92.3	92.3	69.2	15.4
文科系大学	100.0	100.0	100.0	60.0	20.0
医科系大学	100.0	75.0	75.0	50.0	—
教育系大学	100.0	83.3	91.7	33.3	8.3
大学院大学	100.0	100.0	100.0	100.0	—

(3) 前職

回答者の前職についてみると、「他大学の職員」が 57.0%で最も多く、次いで「文部科学省（文化庁を含む）」が 34.9%、「現大学の職員」が 9.3%の順で、「金融機関の職員」「民間企業の職員」は皆無である。（図表 1－5）

大学分類別の結果は、図表 1－6 の通りである。

図表 1－5 前職（複数回答）



図表 1－6 前職（大学分類別）

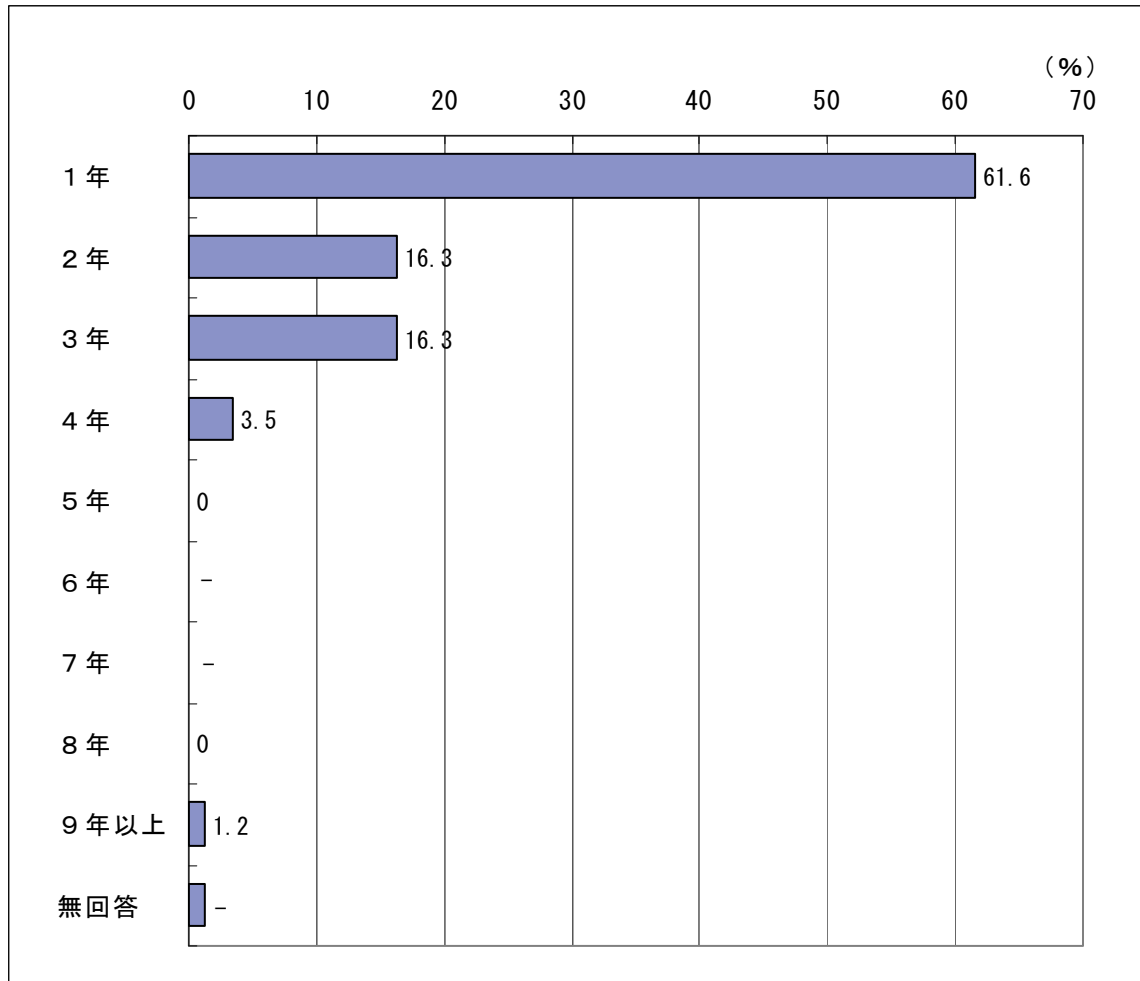
	現大学の職員	他大学の職員(独法等を含む)	文部科学省(文化庁を含む)	金融機関の職員	民間企業の職員	その他
TOTAL	9.3	57.0	34.9	—	—	5.8
旧帝国大学	14.3	71.4	28.6	—	—	—
医総大	9.7	54.8	32.3	—	—	6.5
医無総大	10.0	50.0	40.0	—	—	—
理工系大学	15.4	53.8	46.2	—	—	—
文科系大学	—	60.0	40.0	—	—	—
医科系大学	—	75.0	50.0	—	—	—
教育系大学	8.3	75.0	16.7	—	—	8.3
大学院大学	—	—	50.0	—	—	50.0

(4) 現職での在職期間

回答者の現職での在職期間についてみると、「1年」が61.6%と断然多く、次いで「2年」、「3年」が共に16.3%で続いており、1～3年が全体の9割以上を占めている。また、平均の在職期間は2.1年である。(図表1-7)

大学分類別の結果は、図表1-8の通りである。

図表1-7 現職での在職期間



※<平均在職期間=2.1年>

図表 1－8 現職での在職期間（大学分類別）

	1年	2年	3年	4年	5年以上	平均(年)
TOTAL	61.6	16.3	16.3	3.5	1.2	2.1
旧帝国大学	71.4	－	14.3	14.3	－	1.7
医総大	77.4	6.5	9.7	3.2	3.2	2.5
医無総大	60.0	20.0	10.0	10.0	－	1.8
理工系大学	46.2	30.8	23.1	－	－	2.0
文科系大学	60.0	40.0	－	－	－	1.3
医科系大学	50.0	－	50.0	－	－	2.0
教育系大学	41.7	25.0	25.0	－	－	2.0
大学院大学	50.0	25.0	25.0	－	－	2.1

第Ⅱ章 財務経営の体制について

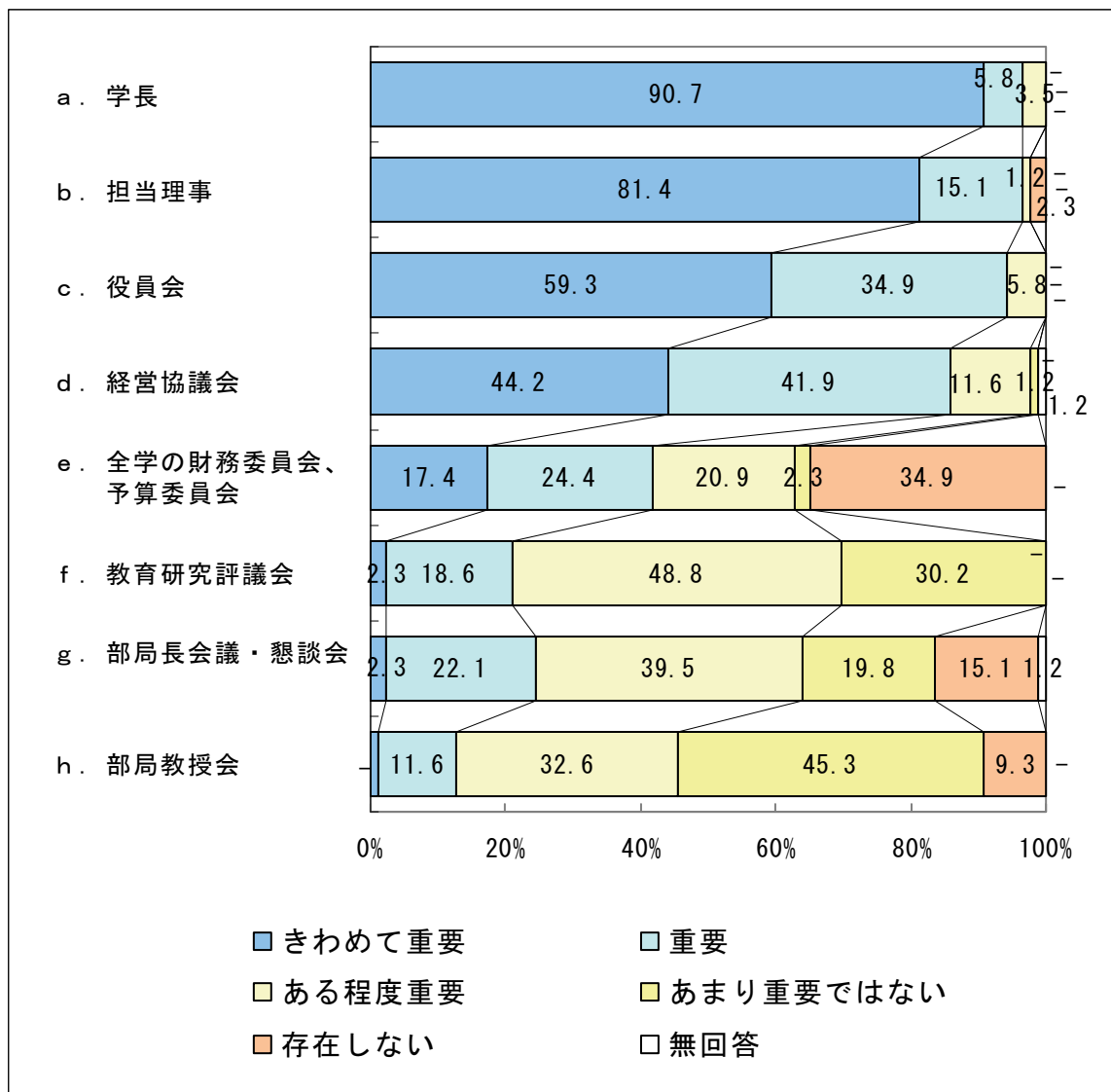
2. 財務経営の体制

(1) 財政面での意思形成に重要な役職・組織

財政面での意思形成に重要な役職・組織として、8つの役職・組織について尋ねたところ、重要と捉える回答が多いのは『学長』、『担当理事』、『役員会』、『経営協議会』の順である。一方、『部局教授会』、『全学の財務委員会、予算委員会』の重要度は低く、「あまり重要でない」は『部局教授会』で最も多い。『全学の財務委員会、予算委員会』については「存在しない」が最も多くなっている。(図表2-1)

大学分類別の結果は、図表2-2の通りである。

図表2-1 財政面での意思形成に重要な役職・組織



図表 2 - 2 財政面での意思形成に重要な役職・組織（大学分類別）
 《重要合計（「きわめて重要」＋「重要」）》

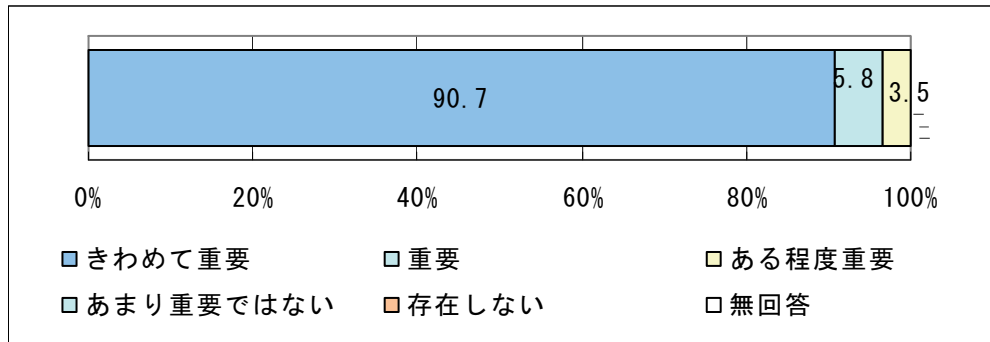
	a. 学長	b. 担当理事	c. 役員会	d. 経営協議会
TOTAL	100.0	97.7	100.0	97.7
旧帝国大学	100.0	100.0	100.0	100.0
医総大	100.0	100.0	100.0	96.8
医無総大	100.0	100.0	100.0	100.0
理工系大学	100.0	100.0	100.0	100.0
文科系大学	100.0	100.0	100.0	80.0
医科系大学	100.0	75.0	100.0	100.0
教育系大学	100.0	100.0	100.0	100.0
大学院大学	100.0	75.0	100.0	100.0

	e. 全学の財務 委員会、 予算委員会	f. 教育研究 評議会	g. 部局長会議 ・懇談会	h. 部局教授会
TOTAL	62.8	69.8	64.0	45.3
旧帝国大学	85.7	71.4	71.4	71.4
医総大	58.1	64.5	77.4	51.6
医無総大	40.0	80.0	70.0	40.0
理工系大学	53.8	84.6	69.2	30.8
文科系大学	100.0	100.0	60.0	80.0
医科系大学	50.0	50.0	25.0	25.0
教育系大学	83.3	58.3	50.0	41.7
大学院大学	50.0	50.0	—	—

a. 学長

財政面での意思形成に重要な役職・組織として、『学長』については、「きわめて重要」9割を占めており、「ある程度重要」まで含めると全員が重要と捉えている。(図表2-3)

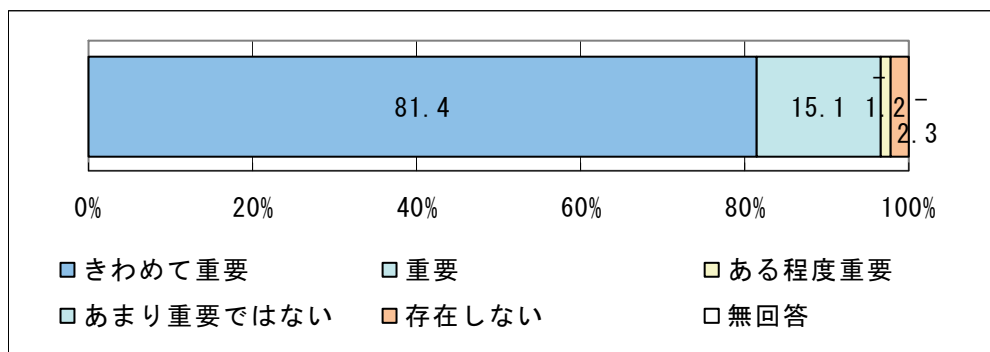
図表2-3 財政面での意思形成に重要な役職・組織
【学長】



b. 担当理事

財政面での意思形成に重要な役職・組織として、『担当理事』については、「きわめて重要」「重要」を合わせるとほぼ全員が重要と捉えている。(図表2-4)

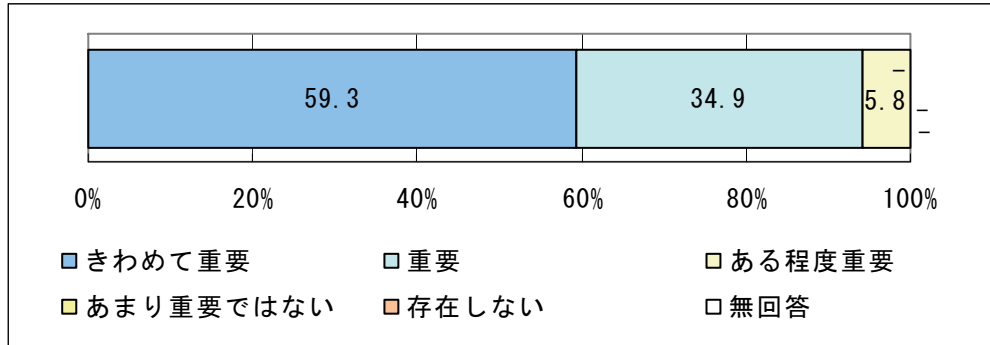
図表2-4 財政面での意思形成に重要な役職・組織
【担当理事】



c. 役員会

財政面での意思形成に重要な役職・組織として、『役員会』については、「きわめて重要」は6割程度であるが、「ある程度重要」まで含めるとほぼ全員が重要と捉えている。(図表2-5)

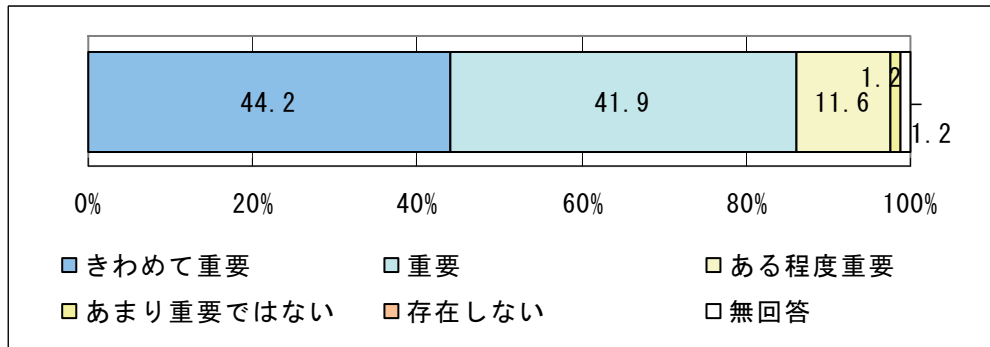
図表2-5 財政面での意思形成に重要な役職・組織
【役員会】



d. 経営協議会

財政面での意思形成に重要な役職・組織として、『経営協議会』については、「きわめて重要」と「重要」との重要度に意見を分けあっているが、「ある程度重要」まで含めるとほぼ全員が重要と捉えている。(図表2-6)

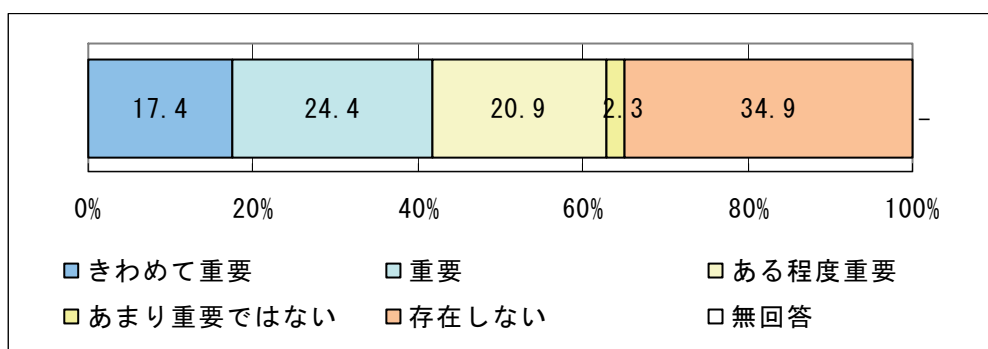
図表2-6 財政面での意思形成に重要な役職・組織
【経営協議会】



e. 全学の財務委員会、予算委員会

財政面での意思形成に重要な役職・組織として、『全学の財務委員会、予算委員会』については「存在しない」が多く、重要度は「ある程度重要」まで含めて6割程度である。
(図表2-7)

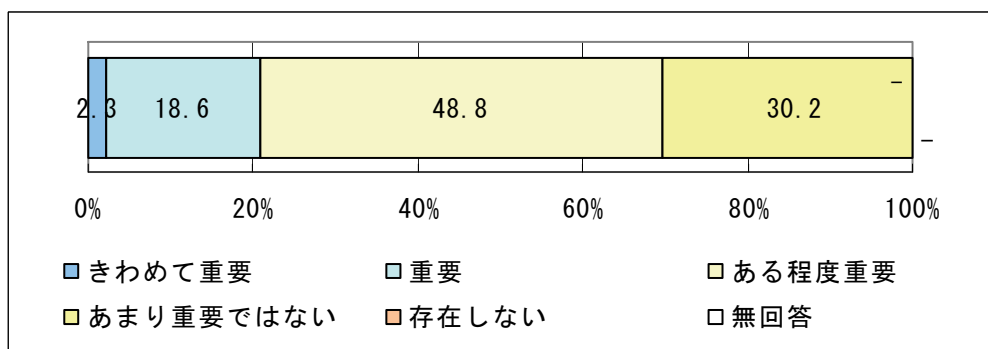
図表2-7 財政面での意思形成に重要な役職・組織
【全学の財務委員会、予算委員会】



f. 教育研究評議会

財政面での意思形成に重要な役職・組織として、『教育研究評議会』については、「かなり重要」は非常に少なく、「ある程度重要」に最も多い。重要合計は7割程度である。
(図表2-8)

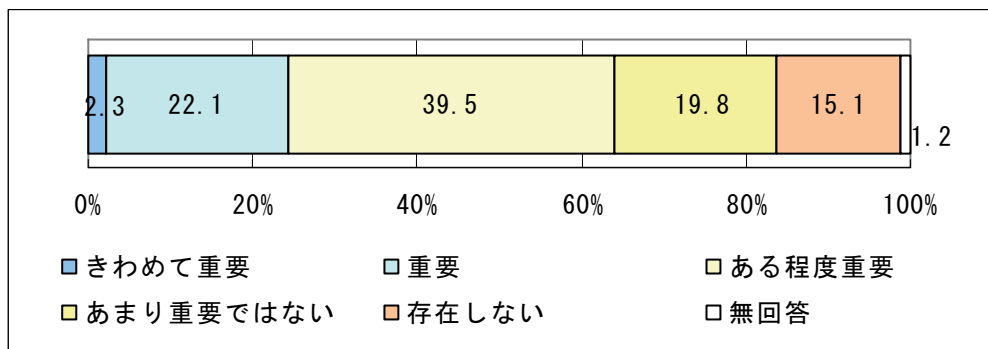
図表2-8 財政面での意思形成に重要な役職・組織
【教育研究評議会】



g. 部局長会議・懇談会

財政面での意思形成に重要な役職・組織として、『部局長会議・懇談会』については、「きわめて重要」は非常に少なく、「ある程度重要」に最も多い。重要合計は6割程度である。(図表2-9)

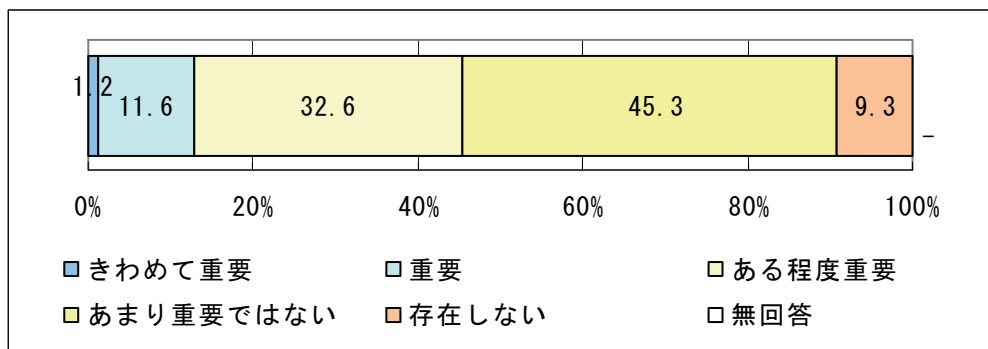
図表2-9 財政面での意思形成に重要な役職・組織
【部局長会議・懇談会】



h. 部局教授会

財政面での意思形成に重要な役職・組織として、『部局長会議・懇談会』については、「きわめて重要」は非常に少なく、「重要」「ある程度重要」の肯定派と「あまり重要ではない」の否定派に意見が分かれた。(図表2-10)

図表2-10 財政面での意思形成に重要な役職・組織
【部局教授会】

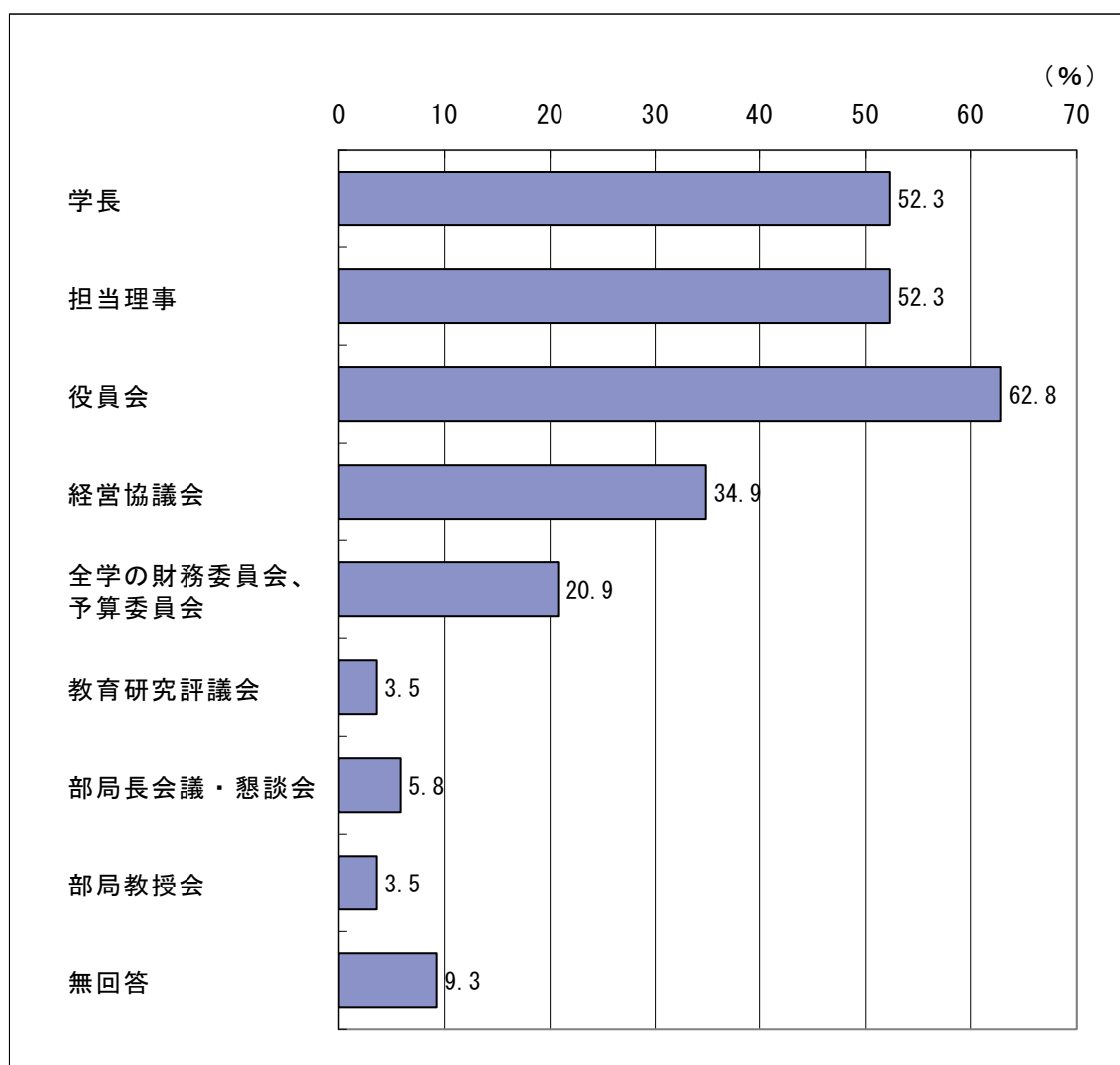


(2) 特に機能を強化すべき役職・組織

財政面での意思形成に重要な役職・組織のうち、特に機能を強化すべき役職・組織について尋ねたところ、「役員会」が6割以上、次いで「学長」、「担当理事」が半数以上と多い。一方、「部局教授会」、「教育研究評議会」、「部局長会議・懇談会」は極めて少数である。(図表2-3)

大学分類別の結果は、図表2-4の通りである。

図表2-3 特に機能を強化すべき役職・組織 (3つまで回答)



図表 2-4 特に機能を強化すべき役職・組織（大学分類別）（3 つまで回答）

	a. 学長	b. 担当理事	c. 役員会	d. 経営協議会
TOTAL	52.3	52.3	62.8	34.9
旧帝国大学	57.1	42.9	42.9	14.3
医総大	54.8	54.8	83.9	29.0
医無総大	70.0	60.0	70.0	50.0
理工系大学	53.8	46.2	46.2	46.2
文科系大学	—	40.0	60.0	20.0
医科系大学	25.0	50.0	50.0	50.0
教育系大学	58.3	58.3	58.3	33.3
大学院大学	50.0	50.0	—	50.0

	e. 全学の財務 委員会、 予算委員会	f. 教育研究 評議会	g. 部局長会議 ・懇談会	h. 部局教授会
TOTAL	20.9	3.5	5.8	3.5
旧帝国大学	28.6	14.3	—	14.3
医総大	12.9	3.2	6.5	3.2
医無総大	20.0	—	10.0	—
理工系大学	23.1	7.7	7.7	7.7
文科系大学	60.0	—	—	—
医科系大学	50.0	—	—	—
教育系大学	8.3	—	8.3	—
大学院大学	25.0	—	—	—

3. 予算配分の方法

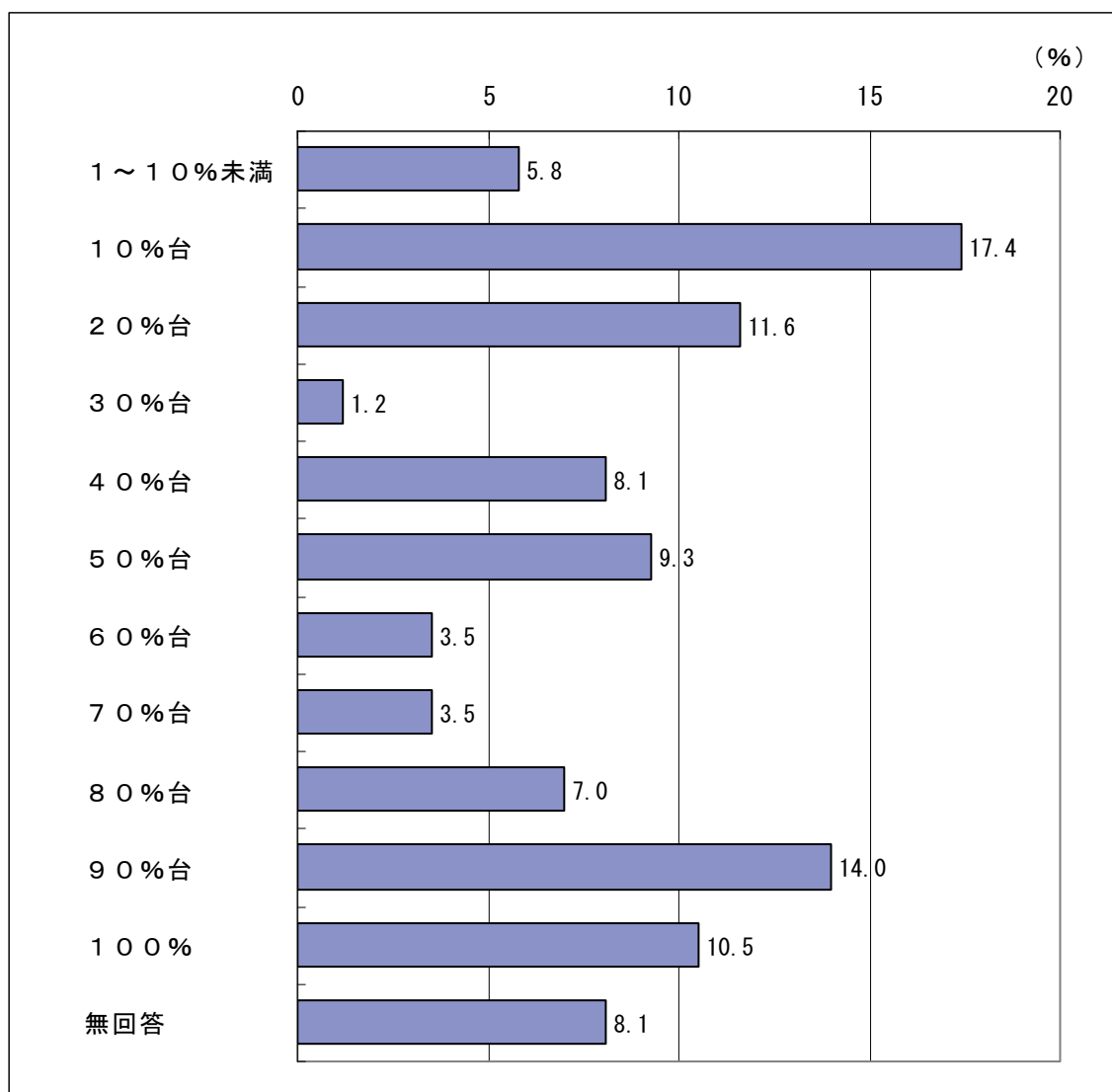
(1) 各部局への配分額の比率と今後の変化

① 各部局への配分額の比率

年度当初の予算全体に占める各部局への配分額の比率は、一様ではなく「10%台」、「50%台」、「90%台」をそれぞれ中心とした3つのグループに概ね分かれており、平均の比率は53.6%である。(図表3-1)

大学分類別の結果は、図表3-3の通りである。

図表3-1 各部局への配分額の比率



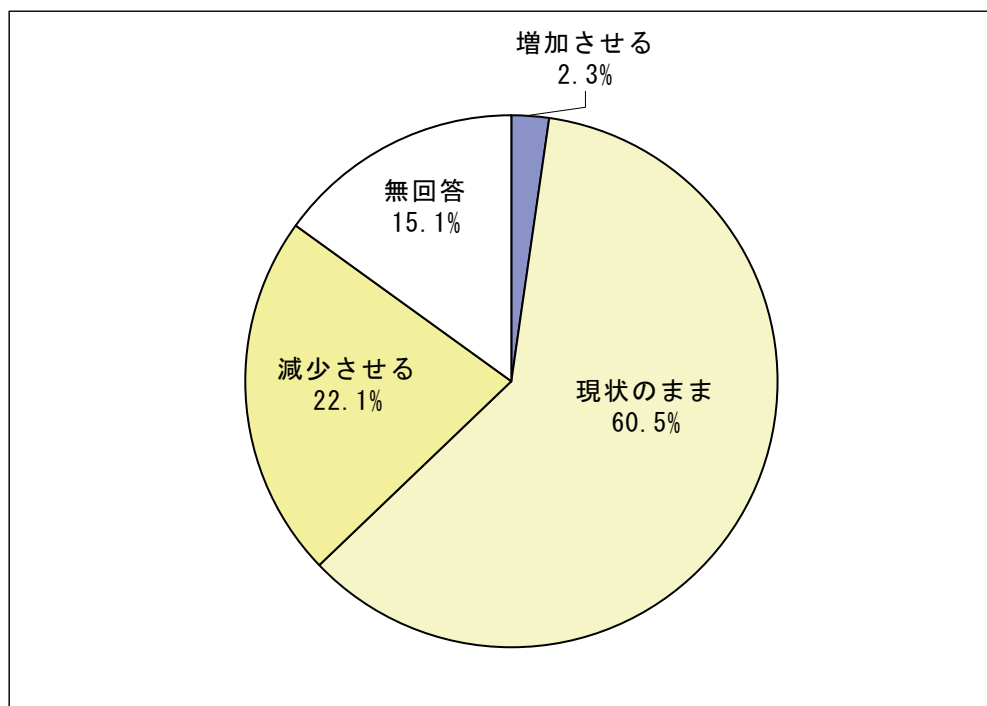
※＜平均比率＝53.6%＞

②各部局への配分比率の今後の変化

年度当初の予算全体に占める各部局への配分額の比率について、今後どのように変化すべきかを尋ねたところ、「現状のまま」が6割程度を占め最も多く、増減では「増加させる」よりも「減少させる」という意見が多い。(図表3-2)

大学分類別の結果は、図表3-3の通りである。

図表3-2 各部局への配分比率の今後の変化



図表3-3 各部局への配分額の比率 (大学分類別)

	比率(平均)	増加させる	現状のまま	減少させる
TOTAL	53.6	2.3	60.5	22.1
旧帝国大学	67.2	—	57.1	14.3
医総大	62.8	3.2	71.0	19.4
医無総大	16.8	—	70.0	20.0
理工系大学	54.6	—	53.8	38.5
文科系大学	44.8	20.0	60.0	20.0
医科系大学	65.5	—	75.0	—
教育系大学	49.0	—	41.7	25.0
大学院大学	56.5	—	25.0	25.0

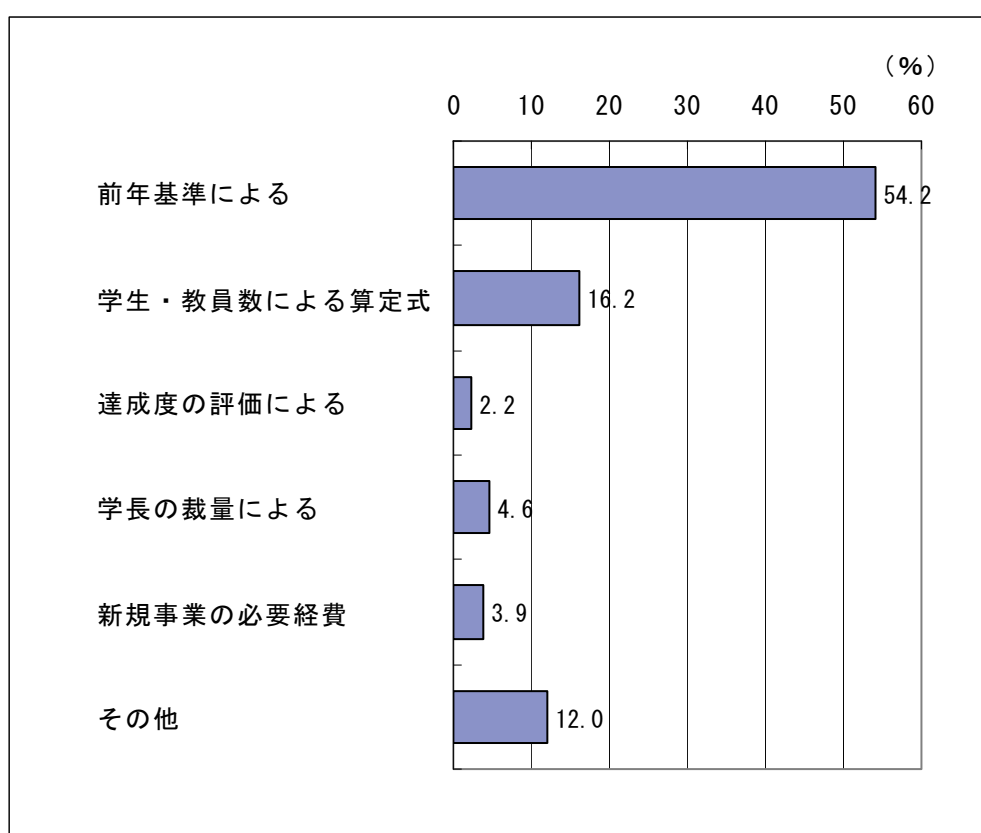
(2) 各部署への配分方法比率と今後の変化

①各部署への配分方法比率

各部署への配分方法の比率について平均でみると、「前年基準による」が半数以上を占めて最も多くなっている。次いで「学生・教員数による算定式」が続き、以下「学長の裁量による」、「新規事業の必要経費」、「達成度の評価による」は少数である。(図表3-4)

大学分類別の結果は、図表3-5の通りである。

図表3-4 各部署への配分方法比率 [平均]



図表3-5 各部署への配分方法比率〔平均〕（大学分類別）

	前年基準による	学生・教員数による算定式	達成度の評価による	学長の裁量による
TOTAL	54.2	16.2	2.2	4.6
旧帝国大学	77.0	8.3	1.9	1.2
医総大	63.6	11.3	1.3	2.4
医無総大	47.9	29.9	4.7	6.8
理工系大学	32.5	36.1	2.5	7.8
文科系大学	50.7	5.0	0.0	2.3
医科系大学	69.4	2.3	1.3	1.5
教育系大学	49.5	13.1	3.5	8.7
大学院大学	29.8	5.0	3.3	5.3

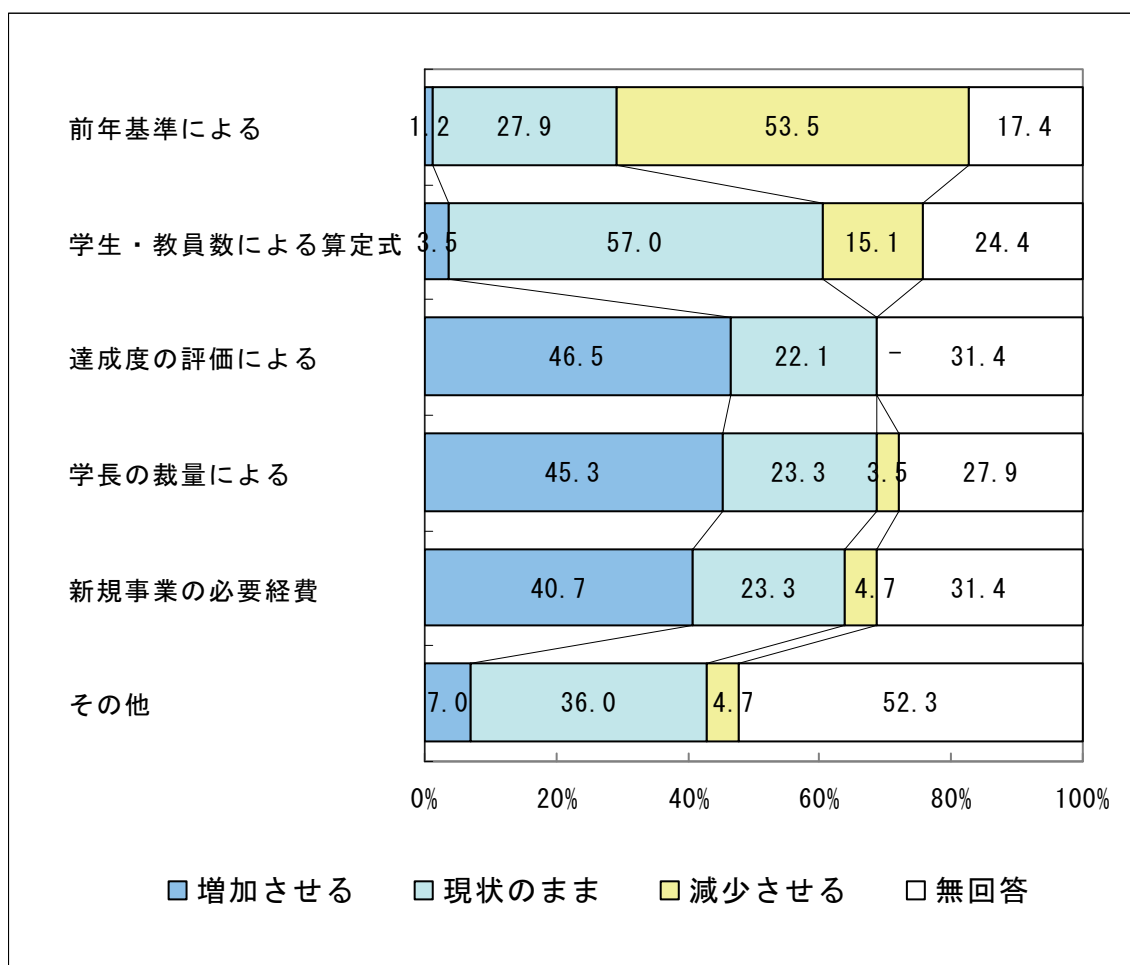
	新規事業の必要経費	その他
TOTAL	3.9	12.0
旧帝国大学	2.3	9.2
医総大	2.4	19.1
医無総大	4.6	5.9
理工系大学	6.1	7.3
文科系大学	3.7	18.3
医科系大学	1.6	23.9
教育系大学	8.1	0.5
大学院大学	0.0	6.8

②各部局への配分方法比率の今後の変化

各部局への配分方法の比率について、今後どのように変化すべきかを尋ねたところ、「増加させる」は『達成度の評価による』、『学長の裁量による』、『新規事業の必要経費』に、「減少させる」は『前年基準による』に、「現状のまま」は『学生・教員数による算定式』にそれぞれ多くなっている。(図表3-6)

大学分類別の結果は、図表3-7の通りである。

図表3-6 各部局への配分方法比率の今後の変化



図表 3-7 各部局への配分方法比率の今後の変化（大学分類別）

	前年基準による			学生・教員数による算定式		
	増加させる	現状のま	減少させる	増加させる	現状のま	減少させる
TOTAL	1.2	27.9	53.5	3.5	57.0	15.1
旧帝国大学	—	42.9	28.6	—	57.1	—
医総大	—	32.3	67.7	6.5	77.4	12.9
医無総大	10.0	10.0	60.0	—	60.0	20.0
理工系大学	—	38.5	46.2	—	46.2	30.8
文科系大学	—	40.0	40.0	—	40.0	20.0
医科系大学	—	—	50.0	—	50.0	25.0
教育系大学	—	25.0	41.7	8.3	33.3	8.3
大学院大学	—	—	50.0	—	25.0	—

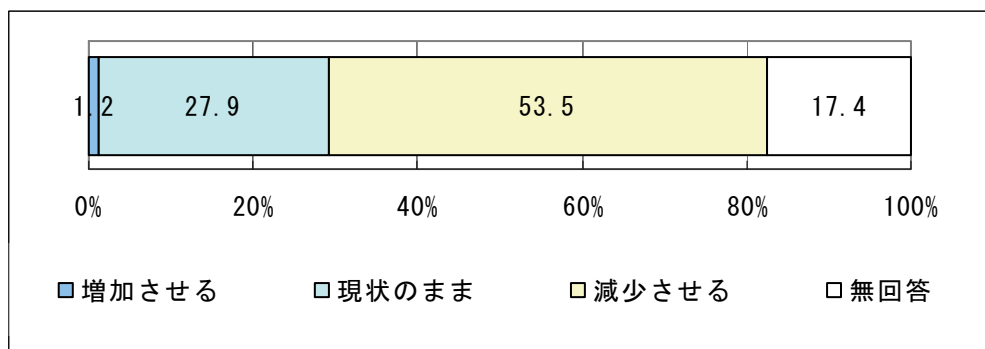
	達成度の評価による			学長の裁量による		
	増加させる	現状のま	減少させる	増加させる	現状のま	減少させる
TOTAL	46.5	22.1	—	45.3	23.3	3.5
旧帝国大学	57.1	—	—	57.1	—	—
医総大	58.1	32.3	—	48.4	32.3	6.5
医無総大	50.0	10.0	—	60.0	10.0	10.0
理工系大学	38.5	23.1	—	53.8	15.4	—
文科系大学	40.0	20.0	—	40.0	20.0	—
医科系大学	50.0	25.0	—	25.0	50.0	—
教育系大学	25.0	25.0	—	25.0	33.3	—
大学院大学	25.0	—	—	25.0	—	—

	新規事業の必要経費			その他		
	増加させる	現状のま	減少させる	増加させる	現状のま	減少させる
TOTAL	40.7	23.3	4.7	7.0	36.0	4.7
旧帝国大学	14.3	42.9	—	14.3	—	—
医総大	61.3	25.8	6.5	3.2	58.1	6.5
医無総大	30.0	10.0	10.0	20.0	30.0	—
理工系大学	38.5	23.1	—	—	30.8	15.4
文科系大学	20.0	40.0	—	20.0	40.0	—
医科系大学	25.0	50.0	—	—	25.0	—
教育系大学	33.3	8.3	8.3	8.3	16.7	—
大学院大学	25.0	—	—	—	25.0	—

(1) 前年基準による

各部局への配分方法のうち、『前年基準による』についてみると、「減少させる」が半数近くを占めて多くになっている。(図表 3-8)

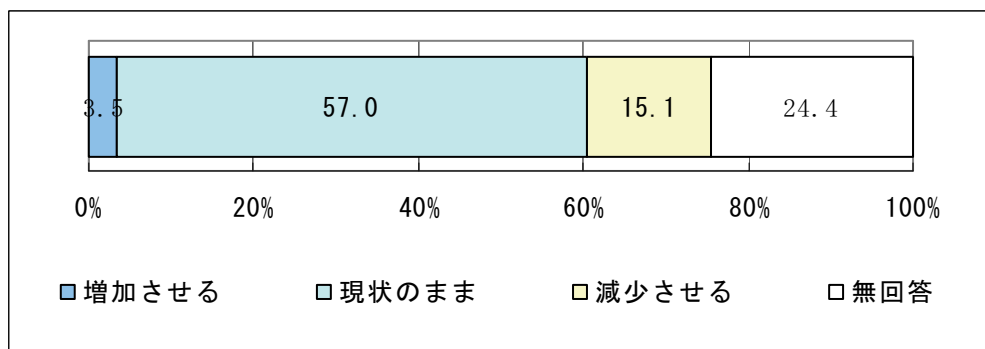
図表 3-8 各部局への配分方法比率の今後の変化
【前年基準による】



(2) 学生・教員数による算定式

各部局への配分方法のうち、『学生・教員数による算定式』についてみると、「現状のまま」が約6割を占めて多くになっている。(図表 3-9)

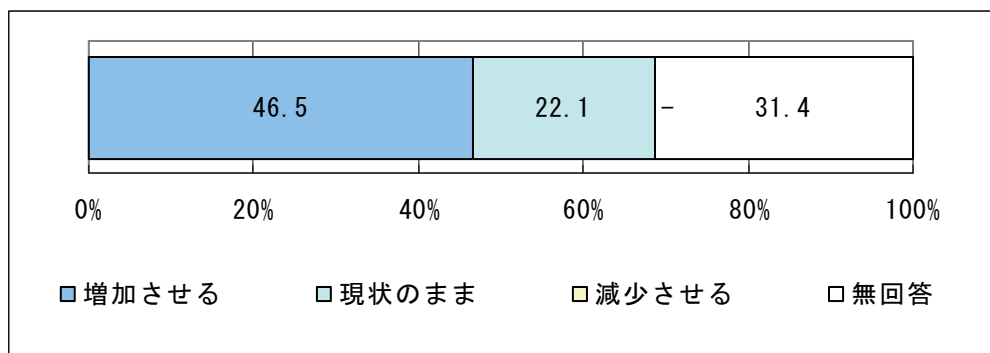
図表 3-9 各部局への配分方法比率の今後の変化
【学生・教員数による算定式】



(3) 達成度の評価による

各部局への配分方法のうち、『達成度の評価による』についてみると、「増加させる」が4割以上と多くなっている。(図表3-10)

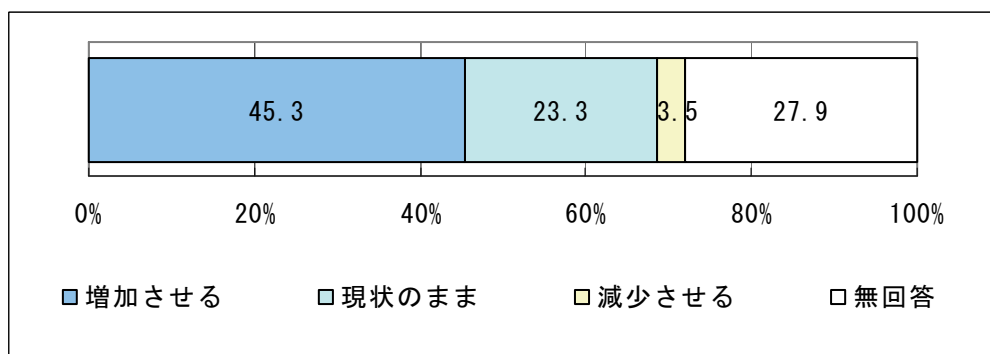
図表3-10 各部局への配分方法比率の今後の変化
【達成度の評価による】



(4) 学長の裁量による

各部局への配分方法のうち、『学長の裁量による』についてみると、「増加させる」が4割以上を占めて多くなっている。(図表3-11)

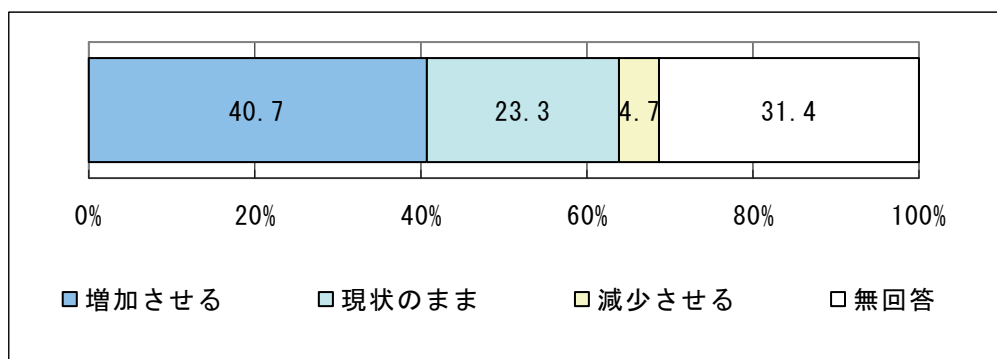
図表3-11 各部局への配分方法比率の今後の変化
【学長の裁量による】



(5) 新規事業の必要経費

各部局への配分方法のうち、『新規事業の必要経費』についてみると、「増加させる」が4割を占めて多くなっている。(図表3-12)

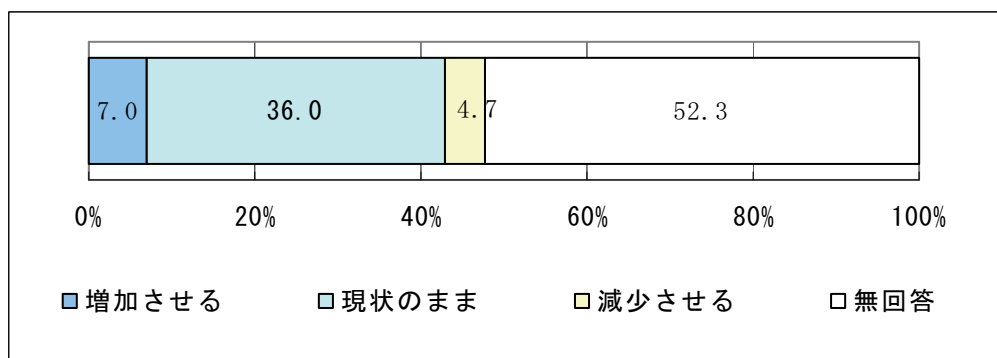
図表3-12 各部局への配分方法比率の今後の変化
【新規事業の必要経費】



(6) その他

各部局への配分方法として、上記(1)～(5)の方法以外の『その他』についてみると、「現状のまま」が3割以上と多くなっている。(図表3-13)

図表3-13 各部局への配分方法比率の今後の変化
【その他】

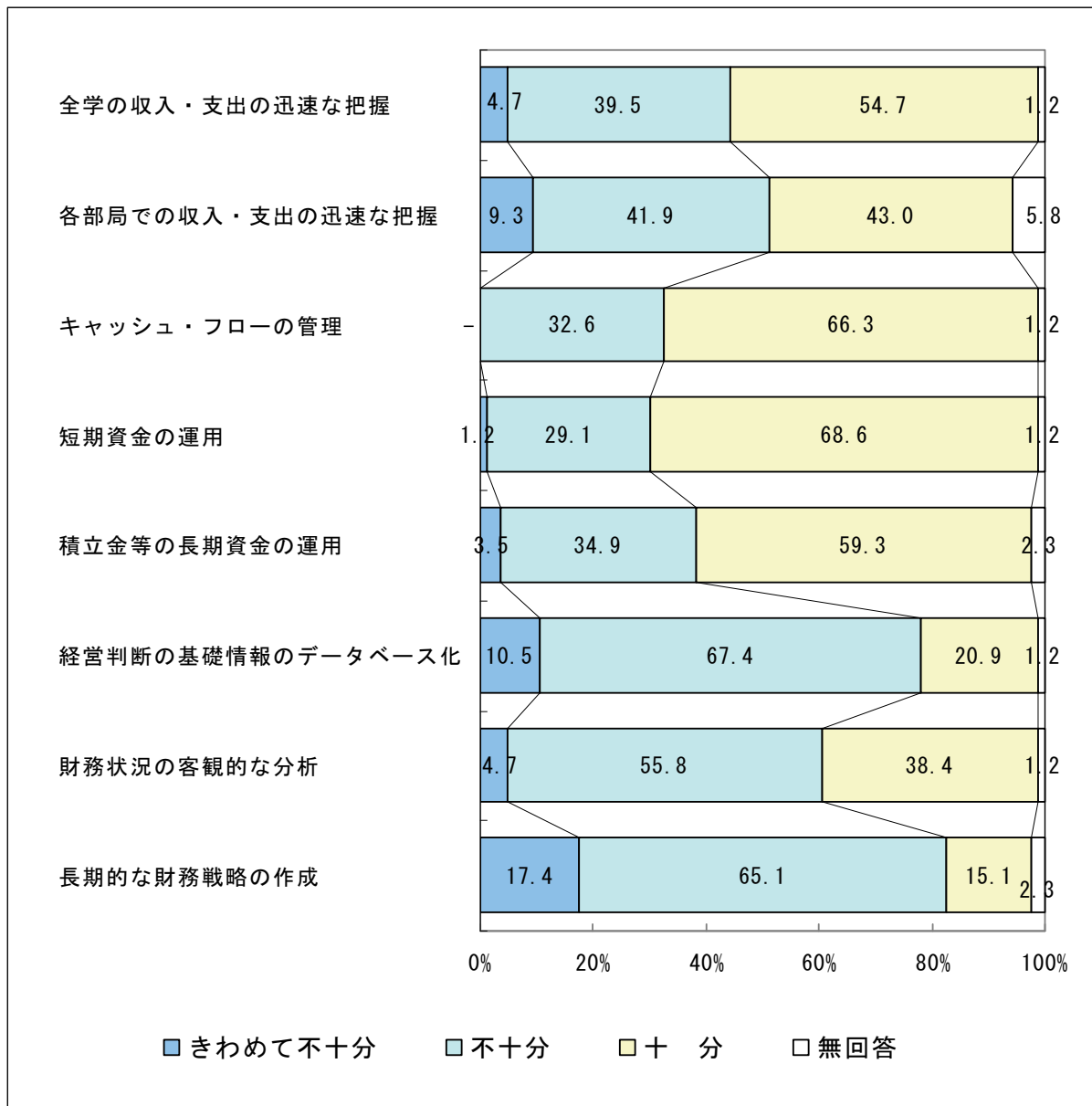


4. 現在の財務管理体制に対する評価

現在の財務管理体制として8つの項目について評価を尋ねたところ、『短期資金の運用』、『キャッシュ・フローの管理』、『積立金等の長期資金の運用』は「十分」と評価する意見が多いのに対して、『長期的な財務戦略の作成』、『経営判断の基礎情報のデータベース化』については、「きわめて不十分」「不十分」とする意見が多くなっている。(図表4-1)

大学分類別の結果は、図表4-2の通りである。

図表4-1 現在の財務管理体制に対する評価



図表4-2 現在の財務管理体制に対する評価（大学分類別）

《不十分合計（「きわめて不十分」＋「不十分」）》

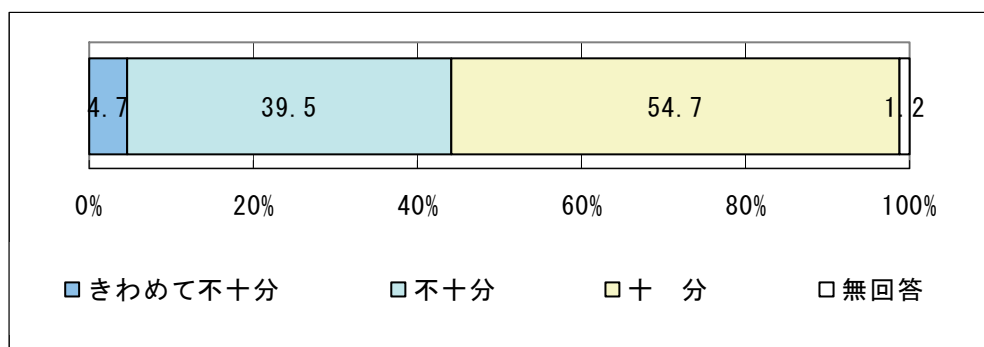
	全学の収入・支出の迅速な把握	各部局での収入・支出の迅速な把握	キャッシュ・フローの管理	短期資金の運用
TOTAL	44.2	51.2	32.6	30.2
旧帝国大学	57.1	57.1	42.9	14.3
医総大	45.2	51.6	22.6	25.8
医無総大	70.0	70.0	50.0	50.0
理工系大学	38.5	53.8	30.8	46.2
文科系大学	20.0	40.0	—	—
医科系大学	50.0	50.0	50.0	50.0
教育系大学	33.3	33.3	50.0	25.0
大学院大学	25.0	50.0	25.0	25.0

	積立金等の長期資金の運用	経営判断の基礎情報のデータベース化	財務状況の客観的な分析	長期的な財務戦略の作成
TOTAL	38.4	77.9	60.5	82.6
旧帝国大学	14.3	85.7	57.1	71.4
医総大	32.3	77.4	54.8	93.5
医無総大	50.0	80.0	70.0	80.0
理工系大学	46.2	69.2	69.2	69.2
文科系大学	20.0	80.0	60.0	60.0
医科系大学	50.0	100.0	75.0	100.0
教育系大学	41.7	83.3	66.7	75.0
大学院大学	75.0	50.0	25.0	100.0

(1) 全学の収入・支出の迅速な把握

現在の財務管理体制に関する項目のうち、『全学の収入・支出の迅速な把握』については、「十分」と評価する意見が半数以上を占め、「きわめて不十分」「不十分」とする意見を上回っている。(図表4-3)

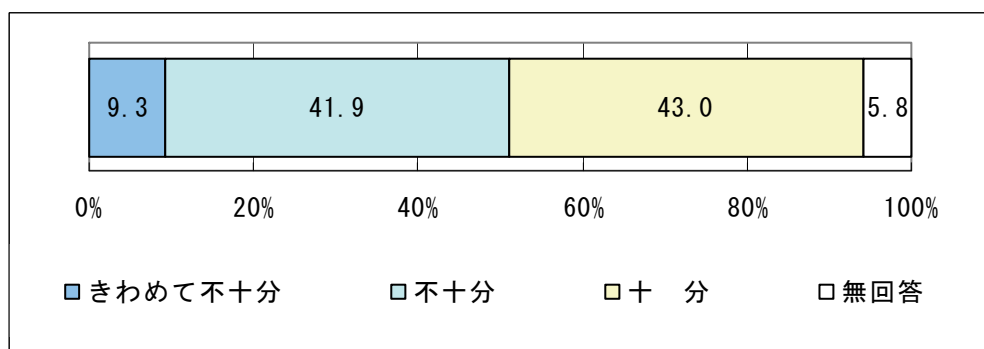
図表4-3 現在の財務管理体制に対する評価
【全学の収入・支出の迅速な把握】



(2) 各部局での収入・支出の迅速な把握

現在の財務管理体制に関する項目のうち、『各部局での収入・支出の迅速な把握』については、「きわめて不十分」「不十分」とする意見が半数以上を占め、「十分」と評価する意見を若干上回っている。(図表4-4)

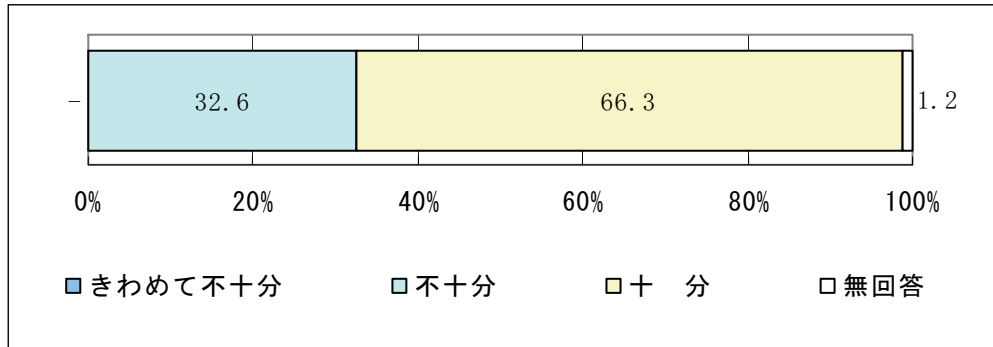
図表4-4 現在の財務管理体制に対する評価
【各部局での収入・支出の迅速な把握】



(3) キャッシュ・フローの管理

現在の財務管理体制に関する項目のうち、『キャッシュ・フローの管理』については、「十分」と評価する意見が全体の3分の2を占めて多くになっている。(図表4-5)

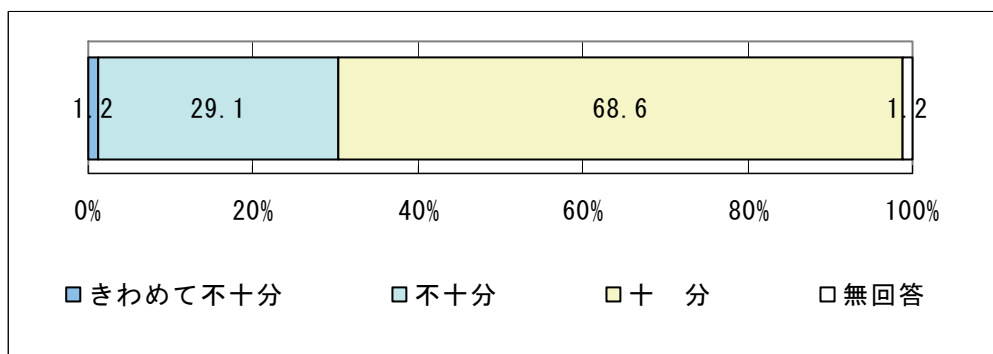
図表4-5 現在の財務管理体制に対する評価
【キャッシュ・フローの管理】



(4) 短期資金の運用

現在の財務管理体制に関する項目のうち、『短期資金の運用』については、「十分」と評価する意見がほぼ7割を占めて多くになっている。(図表4-6)

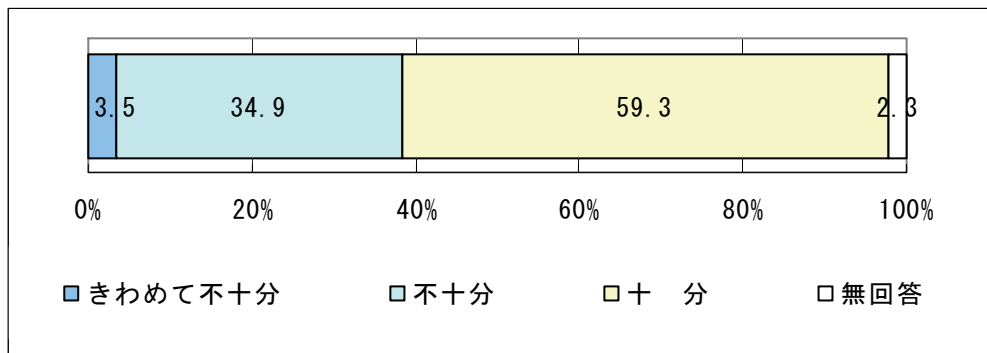
図表4-6 現在の財務管理体制に対する評価
【短期資金の運用】



(5) 積立金等の長期資金の運用

現在の財務管理体制に関する項目のうち、『積立金等の長期資金の運用』については、「十分」と評価する意見が約6割を占め、「きわめて不十分」「不十分」とする意見を上回っている。(図表4-7)

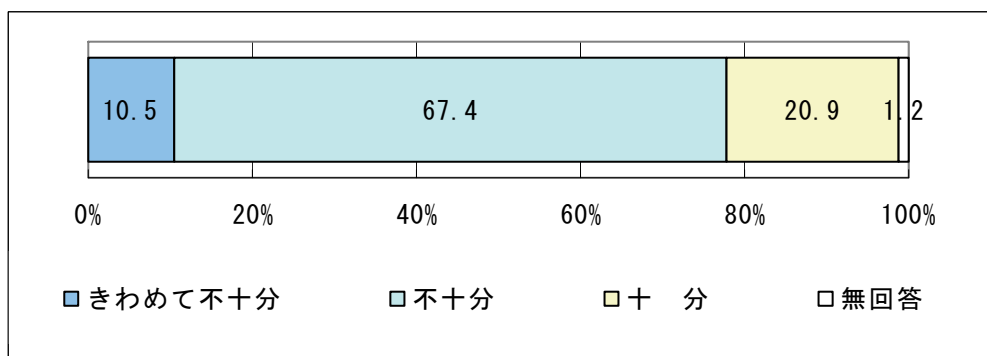
図表4-7 現在の財務管理体制に対する評価
【積立金等の長期資金の運用】



(6) 経営判断の基礎情報のデータベース化

現在の財務管理体制に関する項目のうち、『経営判断の基礎情報のデータベース化』については、「十分」と評価する意見が2割で、「きわめて不十分」「不十分」とする意見が8割近くを占めて多くなっている。(図表4-8)

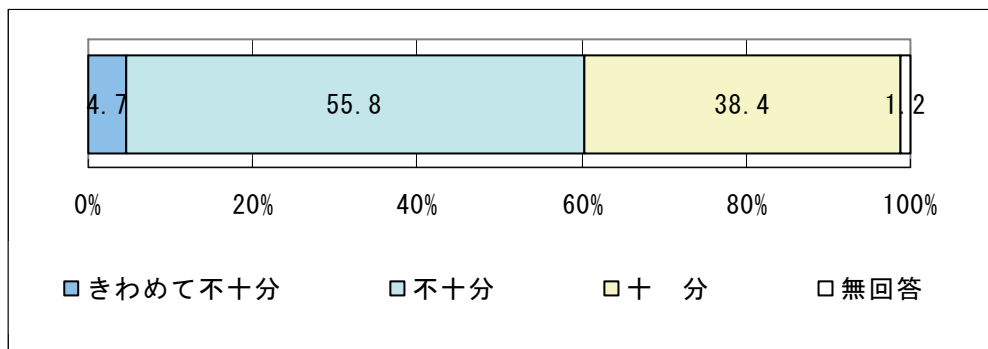
図表4-8 現在の財務管理体制に対する評価
【経営判断の基礎情報のデータベース化】



(7) 財務状況の客観的な分析

現在の財務管理体制に関する項目のうち、『財務状況の客観的な分析』については、「きわめて不十分」「不十分」とする意見が6割を占め、「十分」と評価する意見を上回っている。(図表4-9)

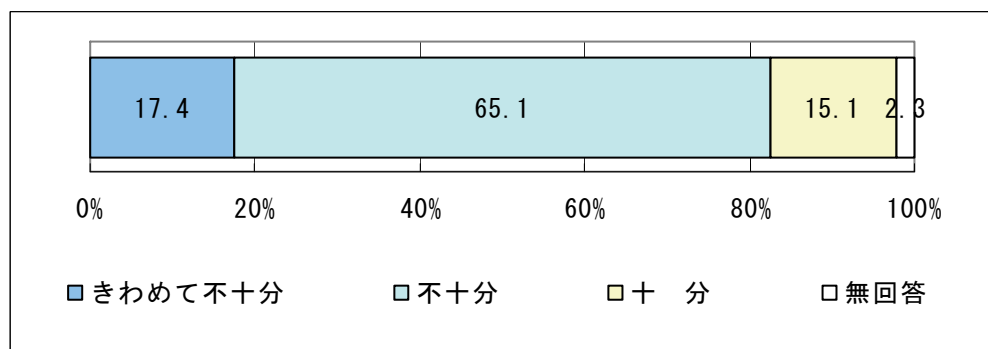
図表4-9 現在の財務管理体制に対する評価
【財務状況の客観的な分析】



(8) 長期的な財務戦略の作成

現在の財務管理体制に関する項目のうち、『長期的な財務戦略の作成』については、「十分」と評価する意見は少なく、「きわめて不十分」「不十分」とする意見が8割以上と大きく上まわっている。(図表4-10)

図表4-10 現在の財務管理体制に対する評価
【財務状況の客観的な分析】

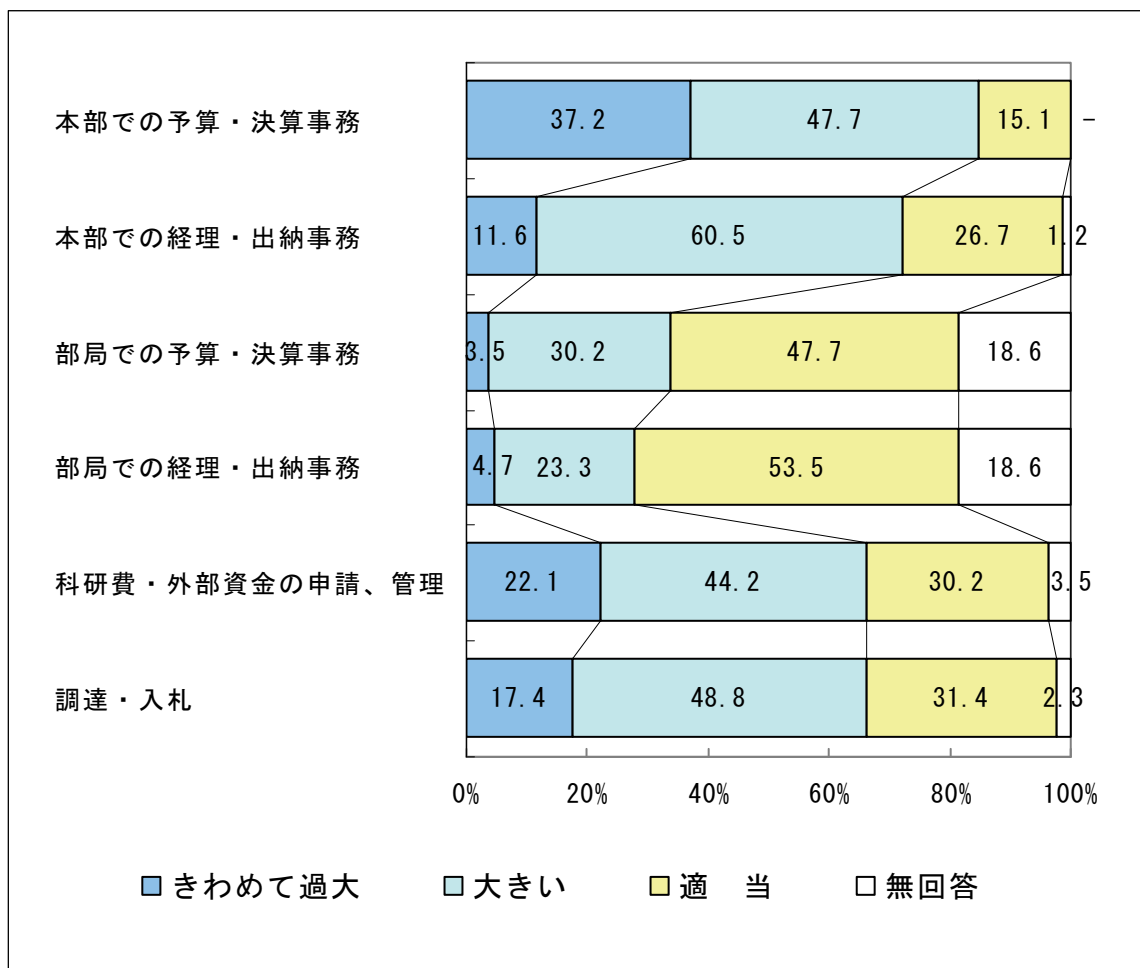


5. 財務関係業務の負担程度と改善の余地

財務関係の業務について負担の程度を尋ねたところ、『本部での予算・決算事務』については「きわめて過大」が最も多く、「大きい」を合わせると8割以上で負担が大きいと感じている。次いで負担の程度が大きいと感じているのは『本部での経理・出納事務』で7割以上を占めている。一方、『部局での経理・出納事務』、『部局での予算・決算事務』については、「きわめて過大」と「大きい」とを合わせても、負担が大きいと感じているのは比較的少ない。
(図表5-1)

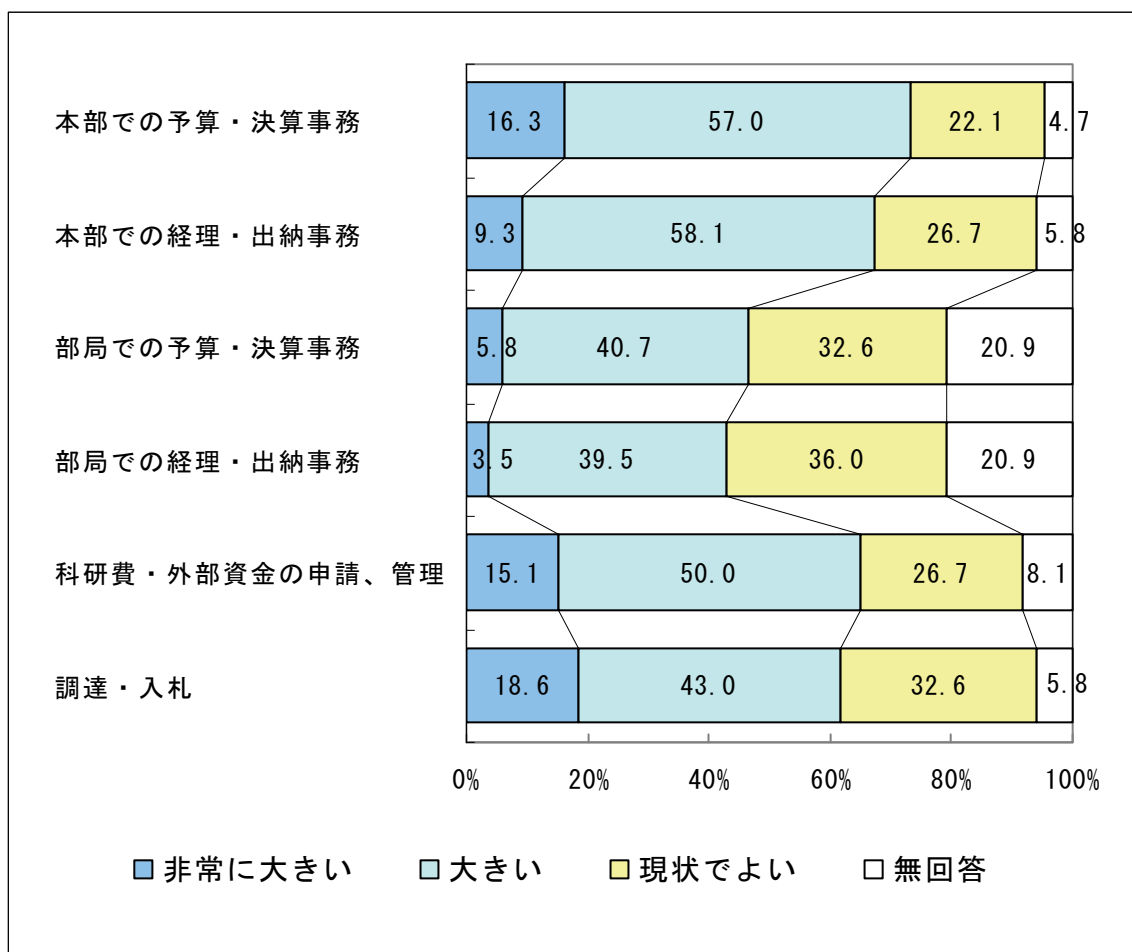
大学分類別の結果は、図表5-3の通りである。

図表5-1 財務関係業務の負担程度



次に、財務関係の業務について、改善の余地がどの程度あるのかを尋ねたところ、「非常に大きい」と「大きい」とを合わせると、『本部での予算・決算事務』については7割以上が改善の余地が大きいと考えている。次いで『本部での経理・出納事務』、『科研費・外部資金の申請、管理』、『調達・入札』の順で改善の余地が大きいと考えられている。一方、『部局での経理・出納事務』、『部局での予算・決算事務』については、改善の余地が大きいという意見は比較的少なく、「現状でよい」という意見を若干上回っている程度である。(図表5-2)
 大学分類別の結果は、図表5-4の通りである。

図表5-2 財務関係業務の改善の余地



図表 5 - 3 財務関係業務の負担程度（大学分類別）

《大きい合計（「きわめて過大」＋「大きい」）》

	本部での 予算・決 算事務	本部での 経理・出 納事務	部局での 予算・決 算事務	部局での 経理・出 納事務	科研費・ 外部資金 の申請、 管理	調達・入 札
TOTAL	84.9	72.1	33.7	27.9	66.3	66.3
旧帝国大学	71.4	57.1	85.7	71.4	85.7	85.7
医総大	87.1	74.2	41.9	38.7	80.6	71.0
医無総大	90.0	70.0	30.0	—	70.0	60.0
理工系大学	92.3	84.6	23.1	23.1	69.2	69.2
文科系大学	80.0	60.0	20.0	—	60.0	40.0
医科系大学	75.0	100.0	50.0	75.0	75.0	75.0
教育系大学	83.3	58.3	8.3	8.3	33.3	58.3
大学院大学	75.0	75.0	—	—	—	50.0

図表 5 - 4 財務関係業務の改善の余地（大学分類別）

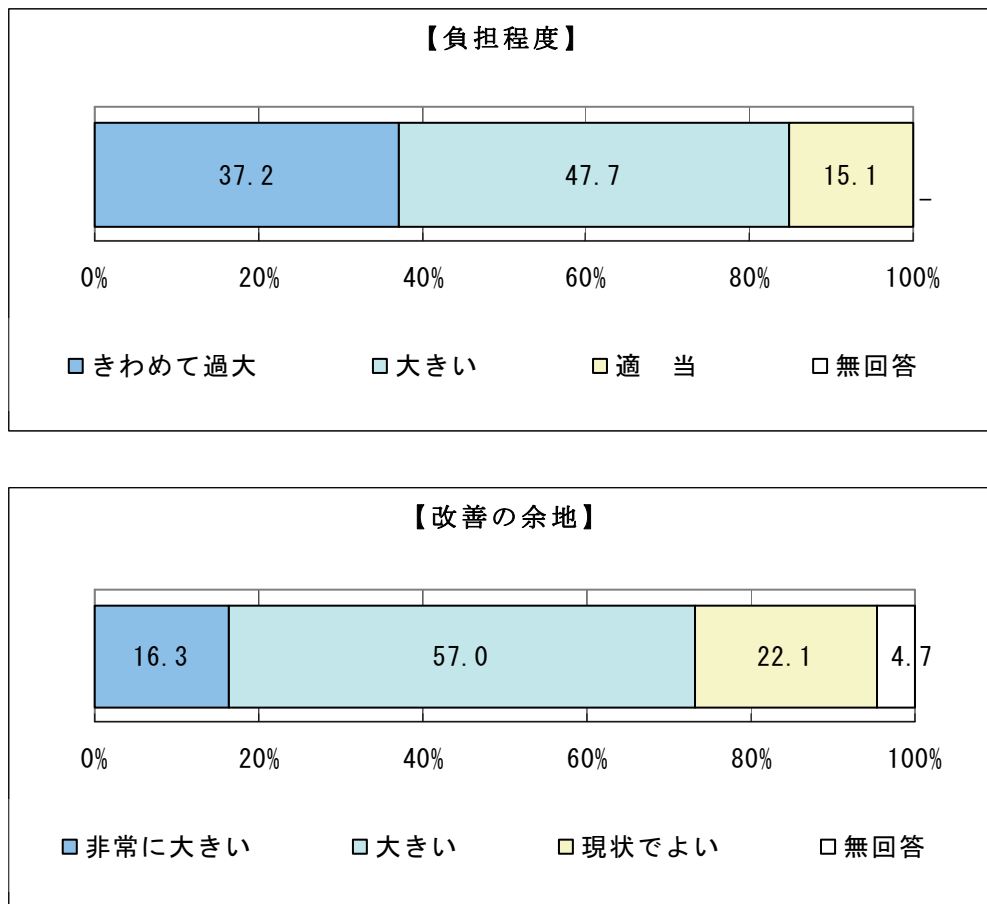
《大きい合計（「非常に大きい」＋「大きい」）》

	本部での 予算・決 算事務	本部での 経理・出 納事務	部局での 予算・決 算事務	部局での 経理・出 納事務	科研費・ 外部資金 の申請、 管理	調達・入 札
TOTAL	73.3	67.4	46.5	43.0	65.1	61.6
旧帝国大学	85.7	85.7	85.7	71.4	85.7	100.0
医総大	61.3	61.3	54.8	54.8	74.2	67.7
医無総大	90.0	70.0	50.0	20.0	60.0	50.0
理工系大学	76.9	76.9	30.8	30.8	69.2	53.8
文科系大学	80.0	40.0	40.0	40.0	40.0	20.0
医科系大学	75.0	100.0	50.0	75.0	75.0	75.0
教育系大学	75.0	66.7	33.3	33.3	58.3	66.7
大学院大学	75.0	50.0	—	—	—	25.0

(1) 本部での予算・決算事務

財務関係の業務のうち、『本部での予算・決算事務』については、「きわめて過大」と「大きい」とを合わせて8割以上で負担が大きいと感じている。また、改善の余地として、「非常に大きい」と「大きい」とを合わせて7割以上が改善の余地が大きいと考えている。(図表5-5)

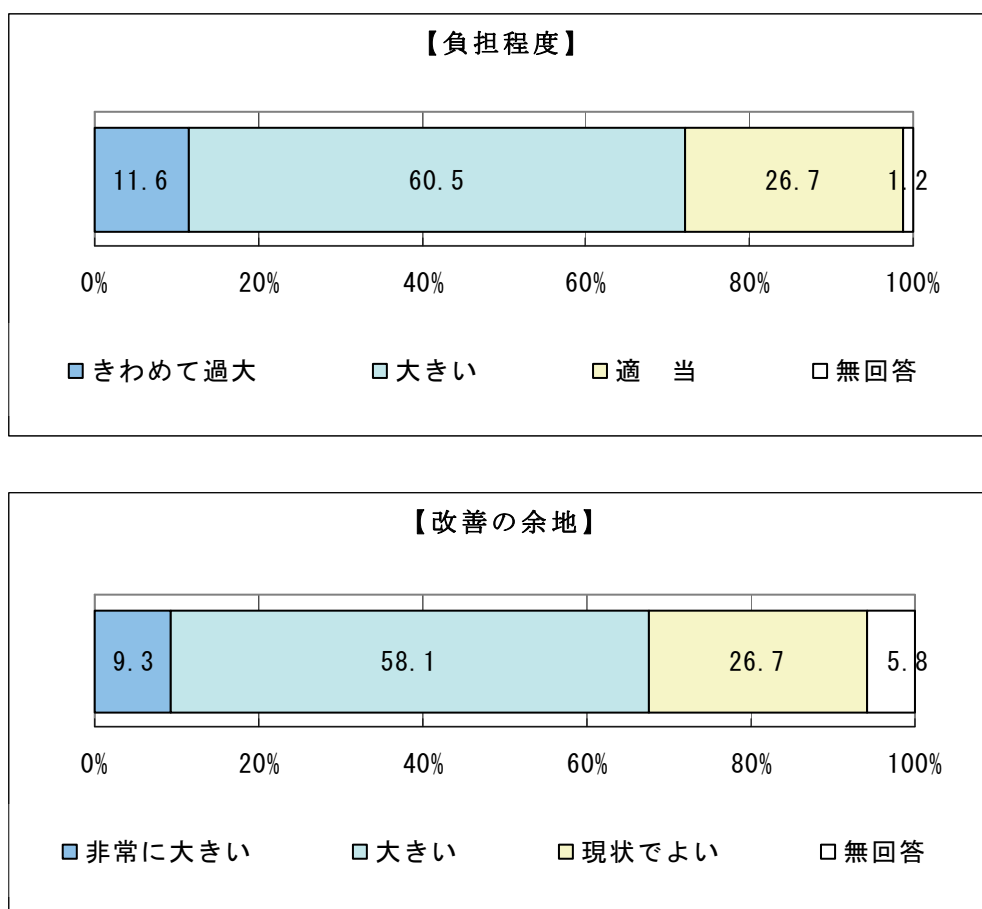
図表5-5 財務関係業務の負担程度と改善の余地
【本部での予算・決算事務】



(2) 本部での経理・出納事務

財務関係の業務のうち、『本部での経理・出納事務』については、「きわめて過大」と「大きい」とを合わせて7割以上で負担が大きいと感じている。また、改善の余地として、「非常に大きい」と「大きい」とを合わせて7割近くが改善の余地が大きいと考えている。(図表5-6)

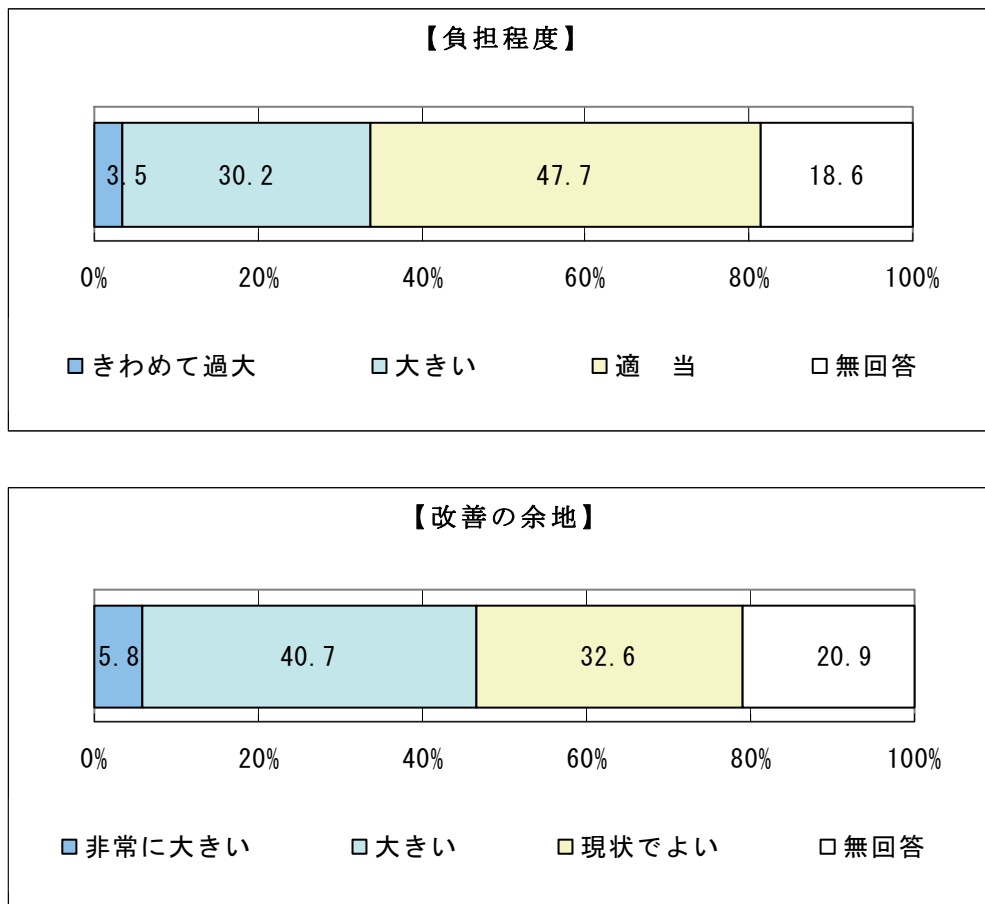
図表5-6 財務関係業務の負担程度と改善の余地
【本部での経理・出納事務】



(3) 部局での予算・決算事務

財務関係の業務のうち、『部局での予算・決算事務』については、「きわめて過大」と「大きい」とを合わせて全体の3分の1で負担が大きいと感じている。また、改善の余地として、「非常に大きい」と「大きい」とを合わせて5割近くが改善の余地が大きいと考えている。(図表5-7)

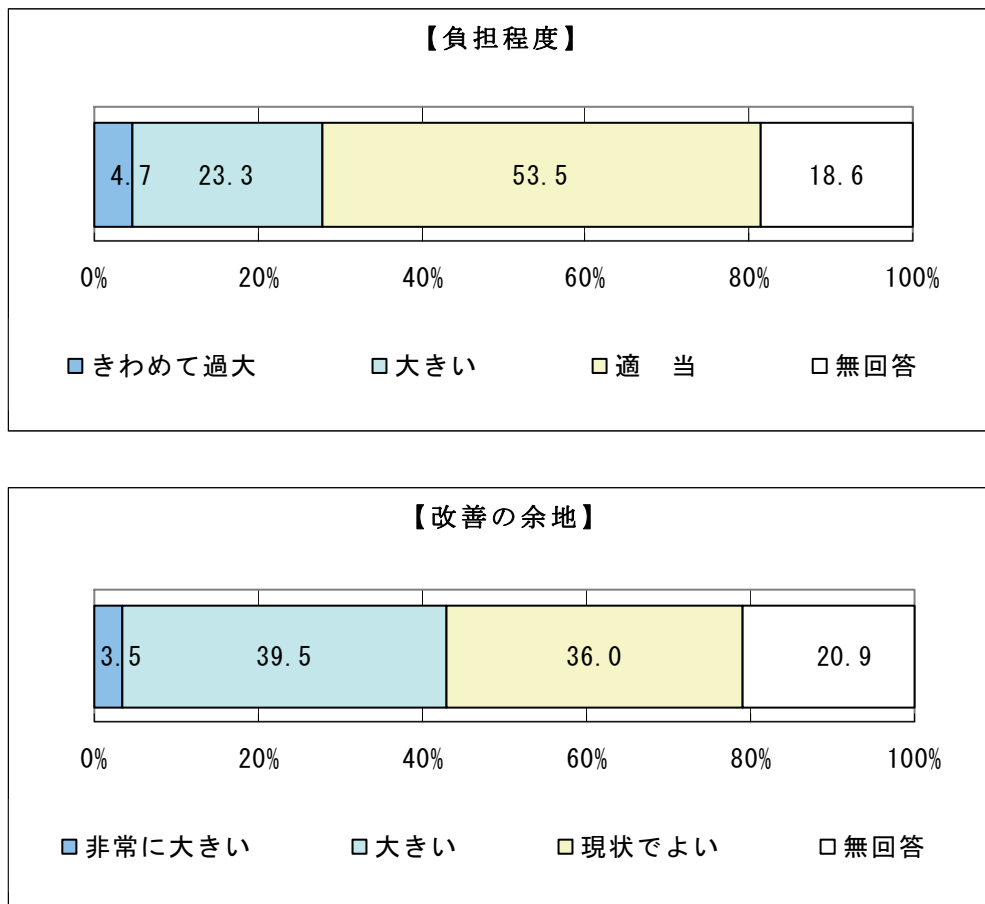
図表5-7 財務関係業務の負担程度と改善の余地
【部局での予算・決算事務】



(4) 部局での経理・出納事務

財務関係の業務のうち、『部局での経理・出納事務』については、「きわめて過大」と「大きい」とを合わせて約3割で負担が大きいと感じている。また、改善の余地として、「非常に大きい」と「大きい」とを合わせて4割強が改善の余地が大きいと考えている。(図表5-8)

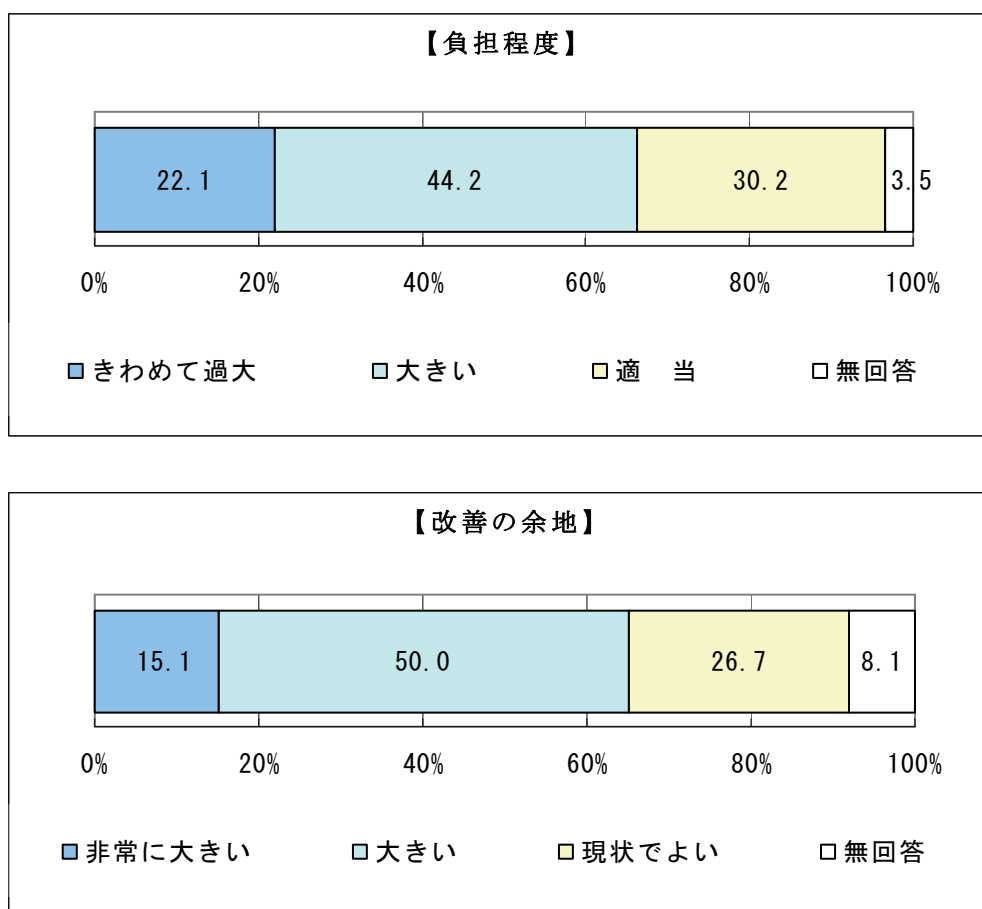
図表5-8 財務関係業務の負担程度と改善の余地
【部局での経理・出納事務】



(5) 科研費・外部資金の申請、管理

財務関係の業務のうち、『科研費・外部資金の申請、管理』については、「きわめて過大」と「大きい」とを合わせて全体の3分の2の6割以上で負担が大きいと感じている。また、改善の余地についても、「非常に大きい」と「大きい」とを合わせてほぼ3分の2の6割以上が改善の余地が大きいと考えている。（図表5－9）

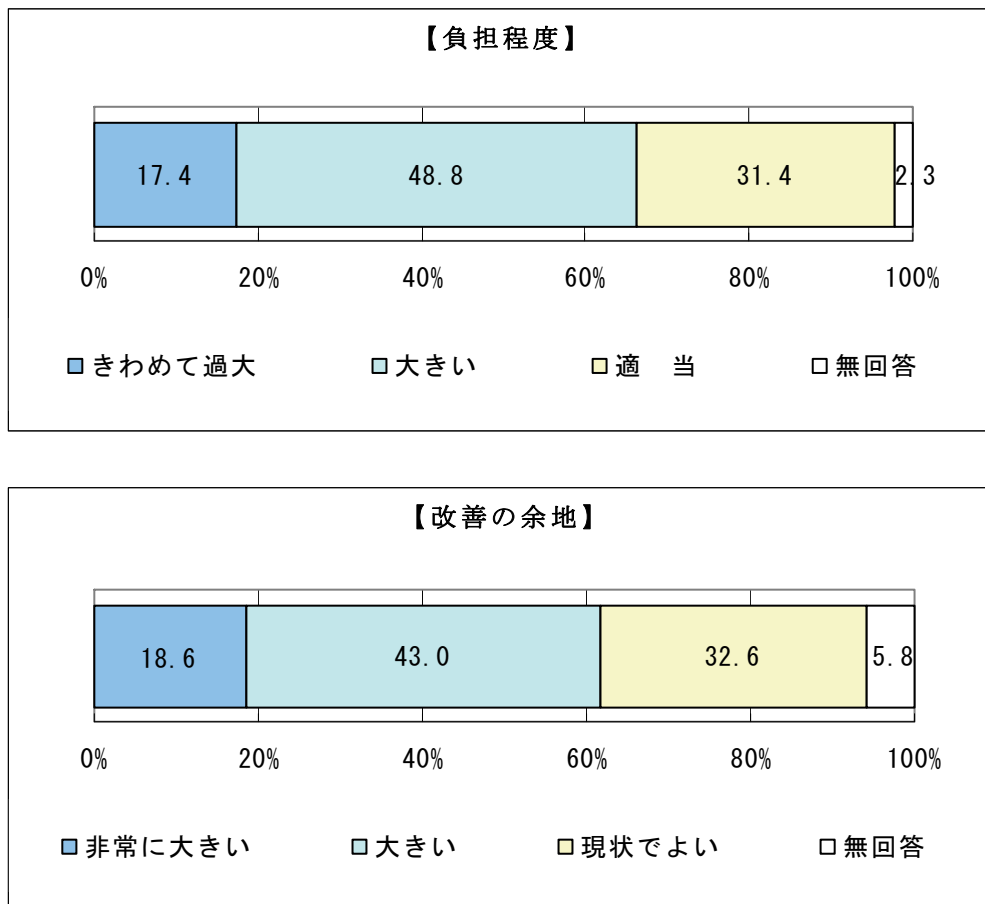
図表5－9 財務関係業務の負担程度と改善の余地
【科研費・外部資金の申請、管理】



(6) 調達・入札

財務関係の業務のうち、『調達・入札』については、「きわめて過大」と「大きい」とを合わせて全体の3分の2の6割以上で負担が大きいと感じている。また、改善の余地については、「非常に大きい」と「大きい」とを合わせて3分の2の6割以上で余地が大きいと考えている。(図表5-10)

図表5-10 財務関係業務の負担程度と改善の余地
【科研費・外部資金の申請、管理】

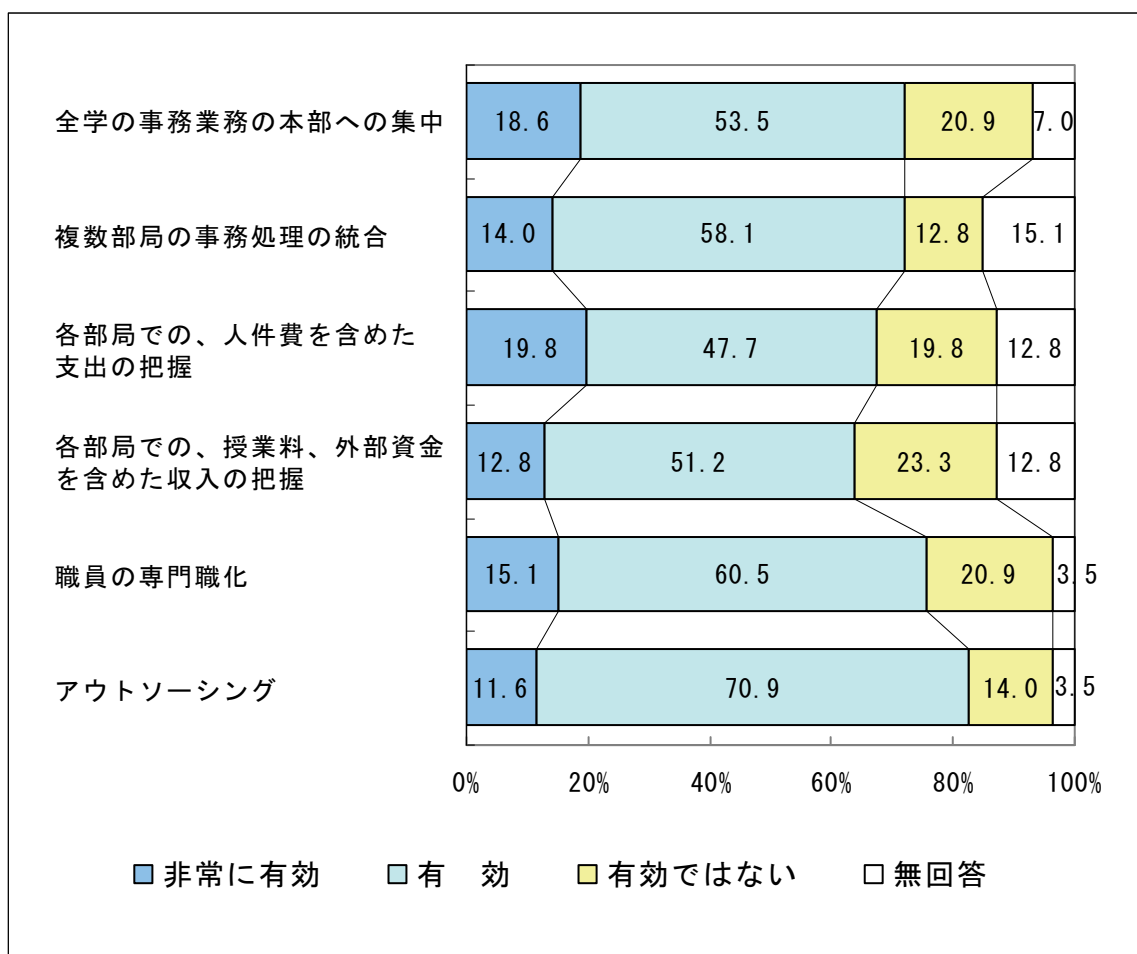


6. 事務体制の有効性と改善の状況

事務体制として有効と考えられる6つの方向について尋ねたところ、「非常に有効」と「有効」とを合わせると、『アウトソーシング』が8割以上で最も多く、次いで『職員の専門職化』、『全学の事務業務の本部への集中』、『複数部局の事務処理の統合』が7割台、『各部局での、人件費を含めた支出の把握』、『各部局での、授業料、外部資金を含めた収入の把握』が6割台で続いている。(図表6-1)

大学分類別の結果は、図表6-3の通りである。

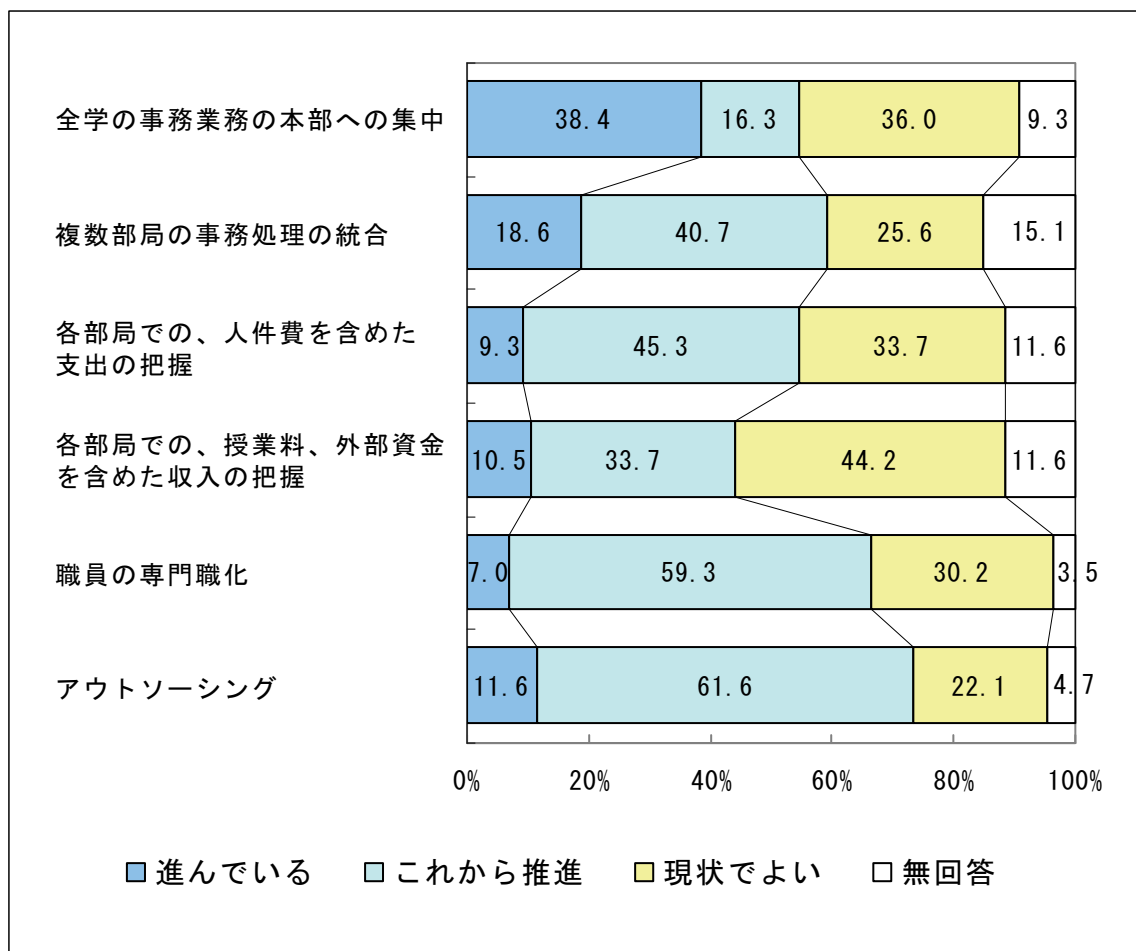
図表6-1 事務体制の有効性



次に、事務体制の改善の状況について尋ねたところ、「進んでいる」は『全学の事務業務の本部への集中』で約4割、「これから推進」は『アウトソーシング』で6割以上、「現状でよい」は『各部局での、授業料、外部資金を含めた収入の把握』で4割以上とそれぞれ多くなっている。(図表6-2)

大学分類別の結果は、図表6-4の通りである。

図表6-2 事務体制の改善の状況



図表6-3 事務体制の有効性（大学分類別）

《有効合計（「非常に有効」＋「有効」）》

	全学の事務業務の本部への集中	複数部局の事務処理の統合	各部局での、人件費を含めた支出の把握	各部局での、授業料、外部資金を含めた収入の把握	職員の専門職化	アウトソーシング
TOTAL	72.1	72.1	67.4	64.0	75.6	82.6
旧帝国大学	71.4	85.7	85.7	71.4	85.7	100.0
医総大	71.0	80.6	67.7	71.0	74.2	83.9
医無総大	90.0	80.0	90.0	90.0	80.0	100.0
理工系大学	76.9	53.8	46.2	46.2	61.5	76.9
文科系大学	80.0	100.0	80.0	60.0	80.0	100.0
医科系大学	75.0	100.0	100.0	75.0	75.0	100.0
教育系大学	50.0	50.0	50.0	58.3	91.7	66.7
大学院大学	75.0	25.0	50.0	—	50.0	25.0

図表6-4 事務体制の改善状況（大学分類別）

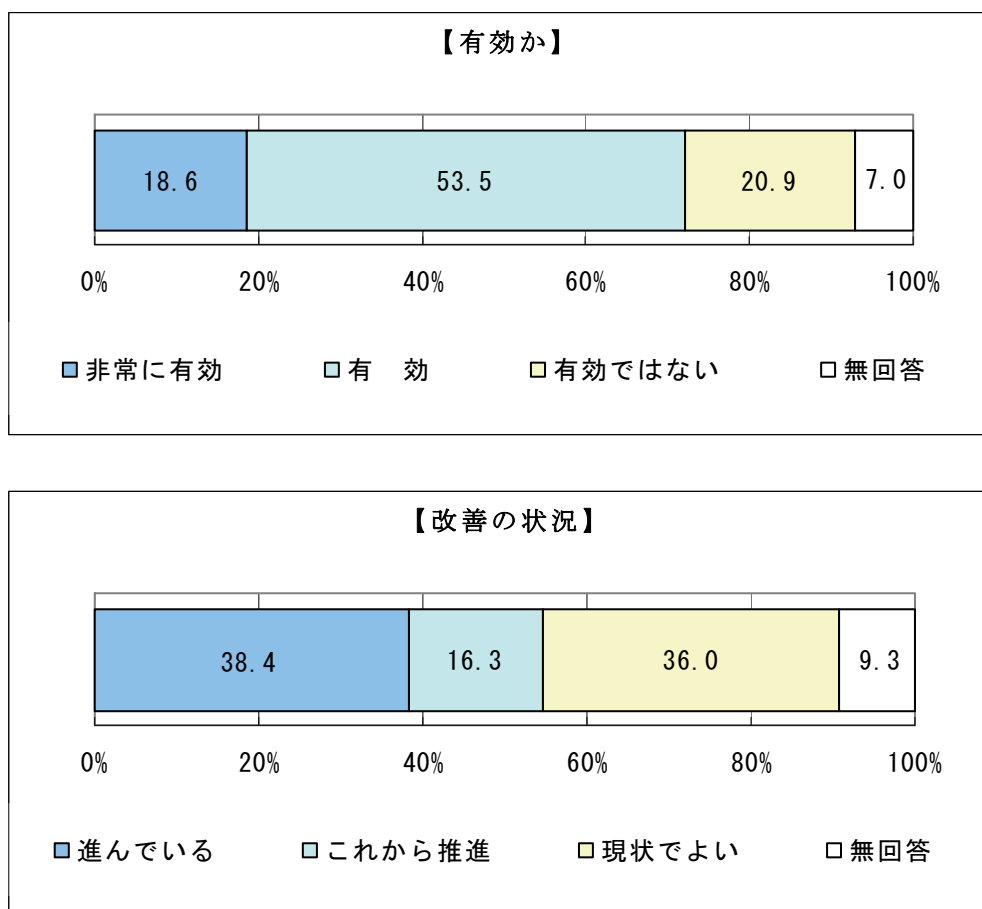
《推進合計（「進んでいる」＋「これから推進」）》

	全学の事務業務の本部への集中	複数部局の事務処理の統合	各部局での、人件費を含めた支出の把握	各部局での、授業料、外部資金を含めた収入の把握	職員の専門職化	アウトソーシング
TOTAL	54.7	59.3	54.7	44.2	66.3	73.3
旧帝国大学	57.1	71.4	71.4	42.9	71.4	71.4
医総大	64.5	71.0	64.5	58.1	64.5	74.2
医無総大	80.0	70.0	50.0	30.0	70.0	80.0
理工系大学	38.5	46.2	30.8	38.5	61.5	69.2
文科系大学	60.0	80.0	80.0	20.0	80.0	80.0
医科系大学	50.0	75.0	50.0	50.0	75.0	75.0
教育系大学	25.0	25.0	41.7	50.0	75.0	75.0
大学院大学	50.0	25.0	50.0	—	25.0	50.0

(1) 全学の事務業務の本部への集中

事務体制の方向として『全学の事務業務の本部への集中』については、「非常に有効」が約2割、「有効」が5割強で、合わせると7割以上が有効であると評価している。また、改善の状況については、「進んでいる」が約4割を占めている。「これから推進」を合わせると半数以上が改善の方向に向いている。(図表6-5)

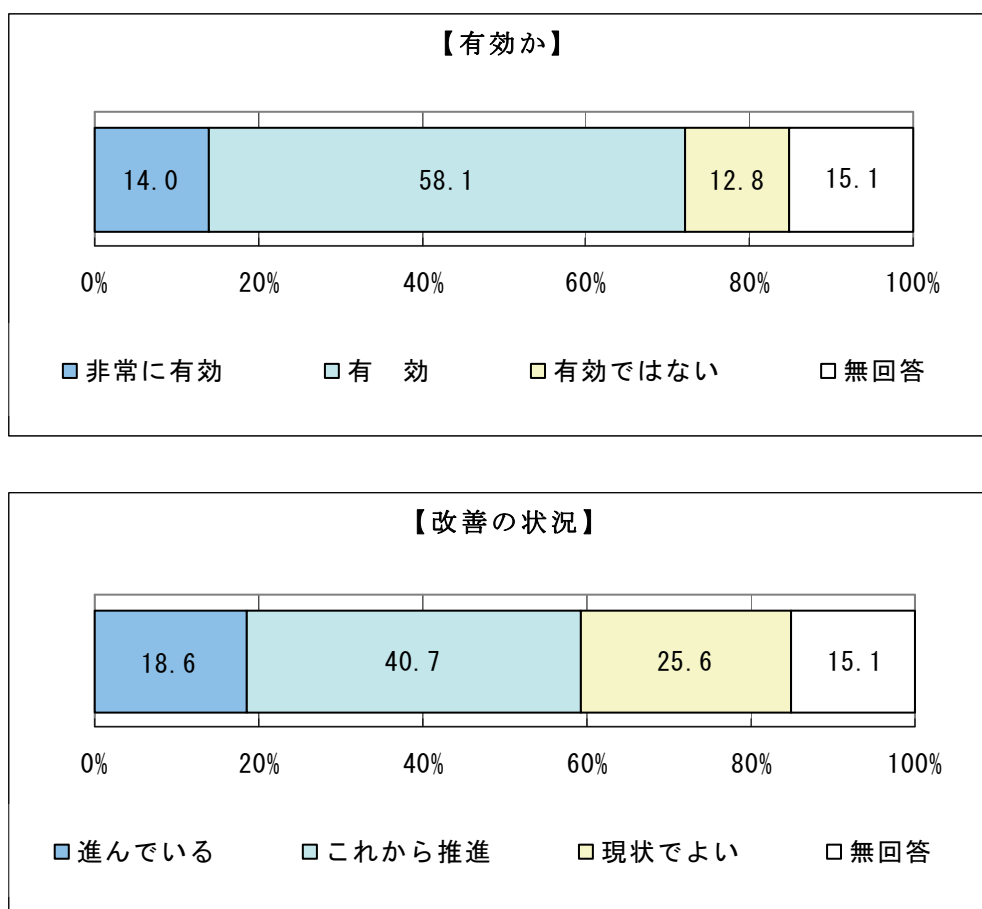
図表6-5 事務体制の有効性と改善の状況
【全学の事務業務の本部への集中】



(2) 複数部局の事務処理の統合

事務体制の方向として『複数部局の事務処理の統合』については、「非常に有効」と「有効」とを合わせると7割以上が有効であると評価している。また、改善の状況については、「進んでいる」が約2割、「これから推進」が4割で、合わせるとほぼ6割が改善の方向に向いている。(図表6-6)

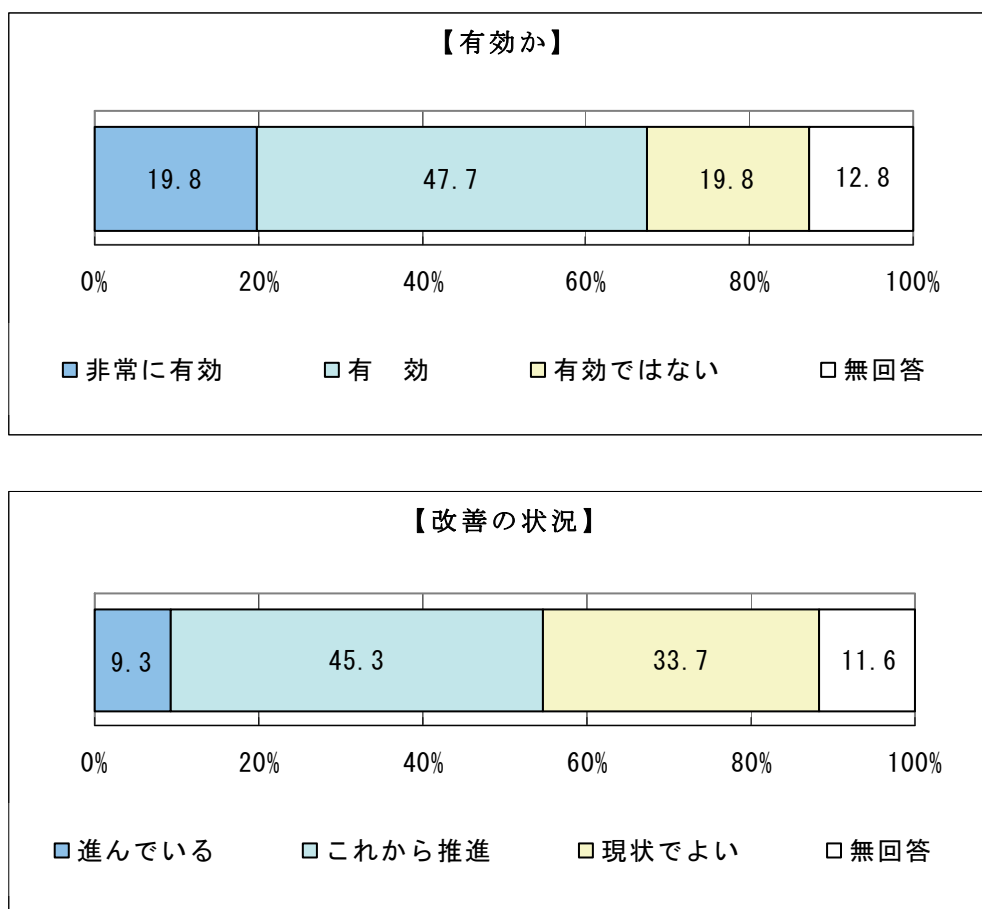
図表6-6 事務体制の有効性と改善の状況
【複数部局の事務処理の統合】



(3) 各部署での、人件費を含めた支出の把握

事務体制の方向として『各部署での、人件費を含めた支出の把握』については、「非常に有効」がほぼ2割、「有効」が約5割を占め、合わせると7割近くが有効であると評価している。また、改善の状況についてみると、「進んでいる」は1割程度あるが、「これから推進」が4割以上を占めており、合わせると半数以上が改善の方向に向いている。(図表6-7)

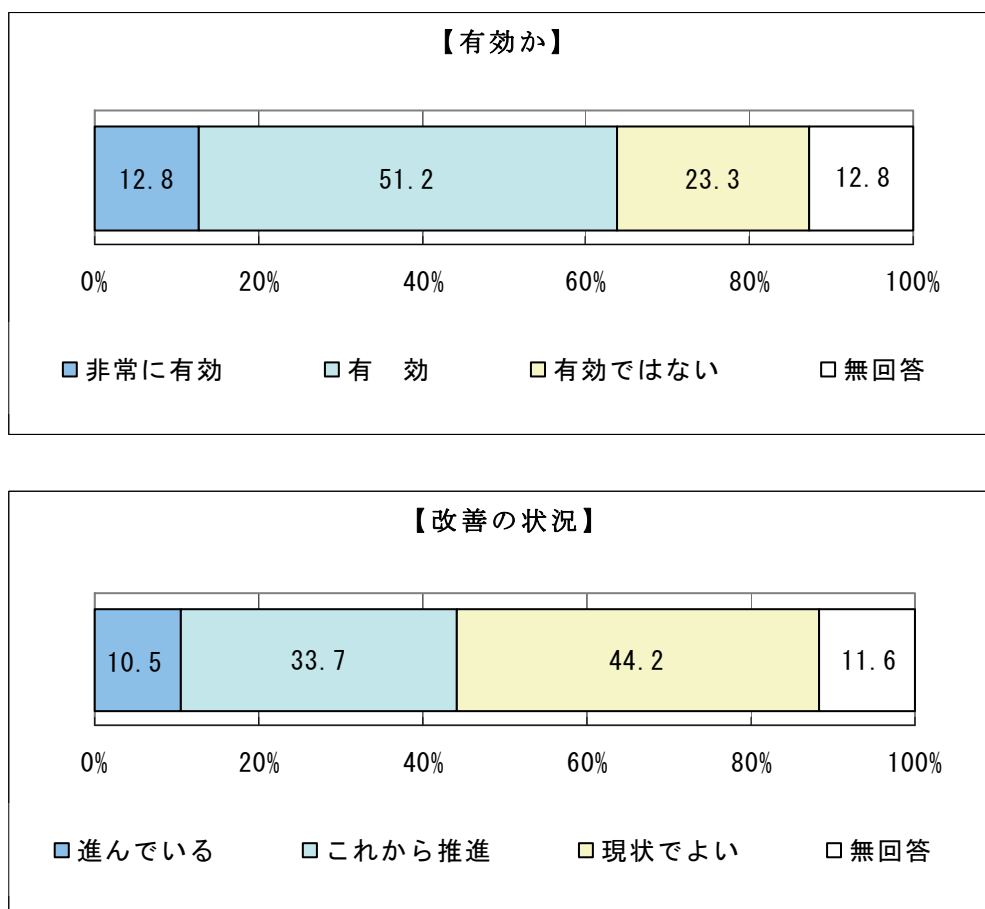
図表6-7 事務体制の有効性と改善の状況
【各部署での、人件費を含めた支出の把握】



(4) 各部局での、授業料、外部資金を含めた収入の把握

事務体制の方向として『各部局での、授業料、外部資金を含めた収入の把握』については、「非常に有効」が1割強で、「有効」が半数以上を占め、合わせると6割以上が有効であると評価している。また、改善の状況についてみると、「進んでいる」が1割程度、「これから推進」が3割強で、改善の方向に向いている意見と「現状でよい」という意見に分かれている。(図表6-8)

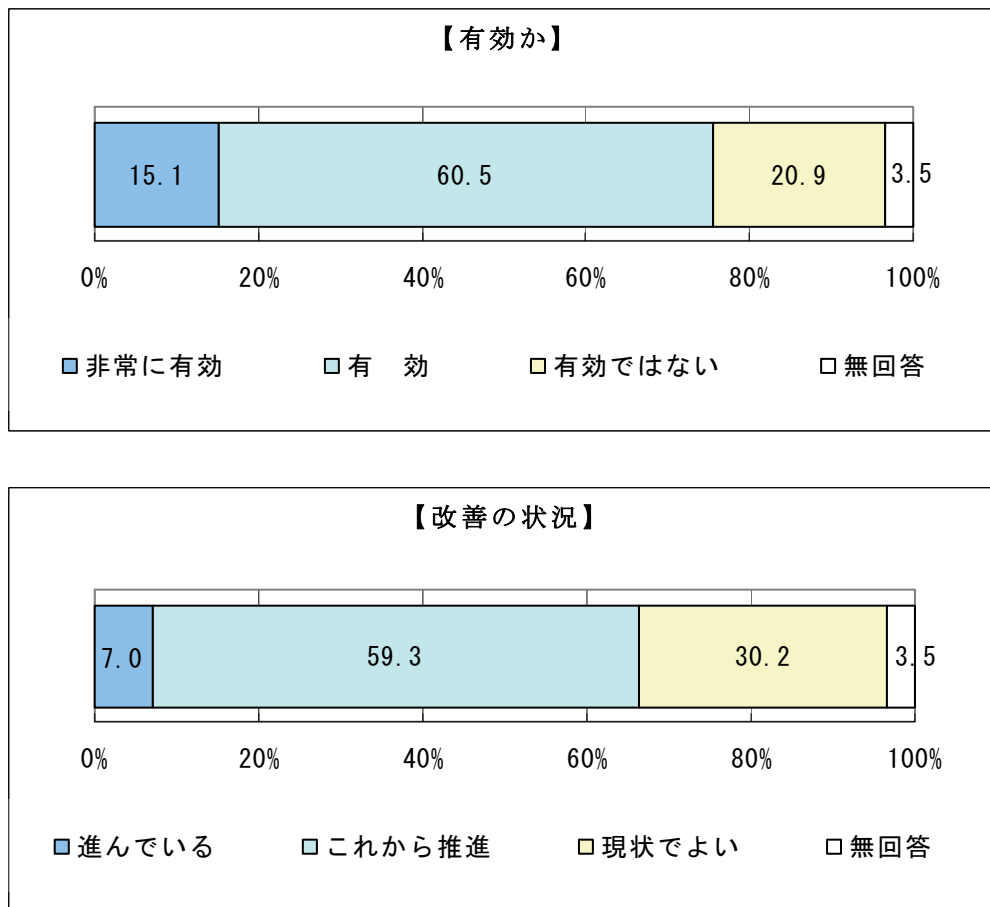
図表6-8 事務体制の有効性と改善の状況
【各部局での、授業料、外部資金を含めた収入の把握】



(5) 職員の専門職化

事務体制の方向として『職員の専門職化』については、「非常に有効」と「有効」とを合わせると全体の4分の3が有効であると評価している。また、改善の状況についてみると、「進んでいる」は1割足らずで、「これから推進」がほぼ6割を占め、6割以上が改善の方向に向いている。(図表6-9)

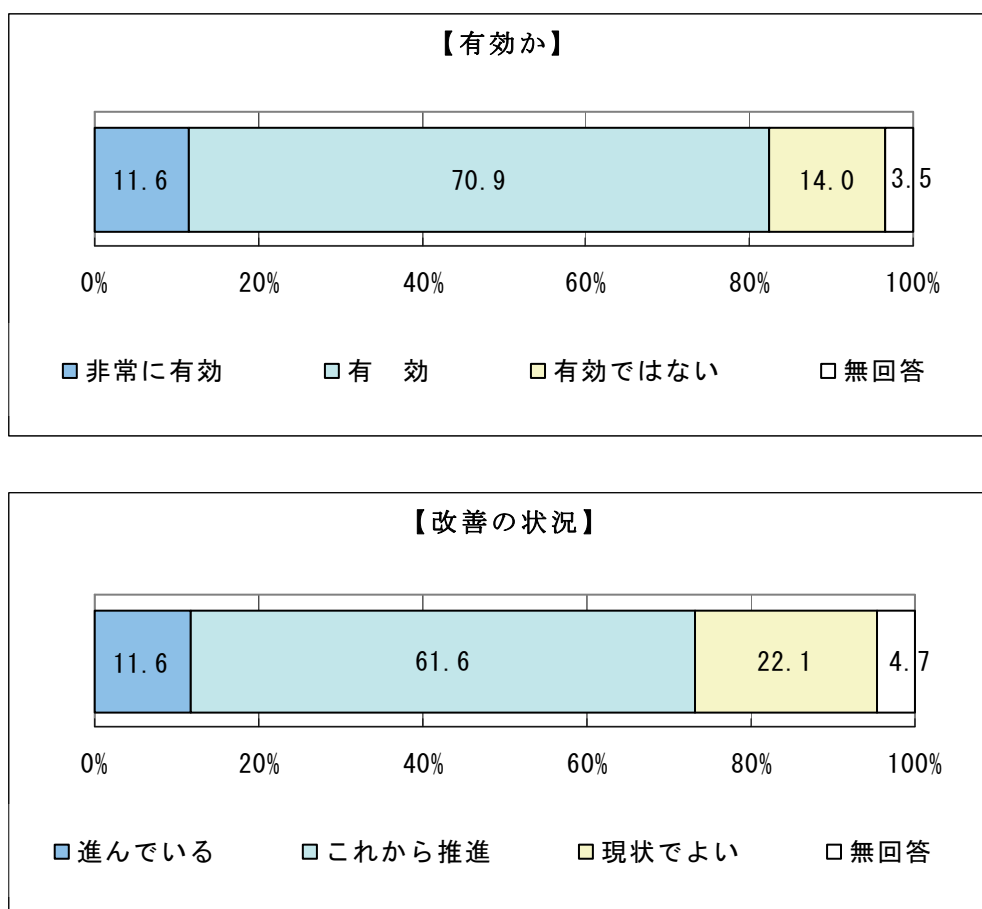
図表6-9 事務体制の有効性と改善の状況
【職員の専門職化】



(6) アウトソーシング

事務体制の方向として『アウトソーシング』については、「非常に有効」が1割程度であるが、「有効」が7割を占め、合わせると8割以上が有効であると評価している。また、改善の状況についてみると、「進んでいる」が1割強、「これから推進」が6割を占め、合わせると全体のほぼ4分の3が改善の方向に向いている。(図表6-10)

図表6-10 事務体制の有効性と改善の状況
【アウトソーシング】



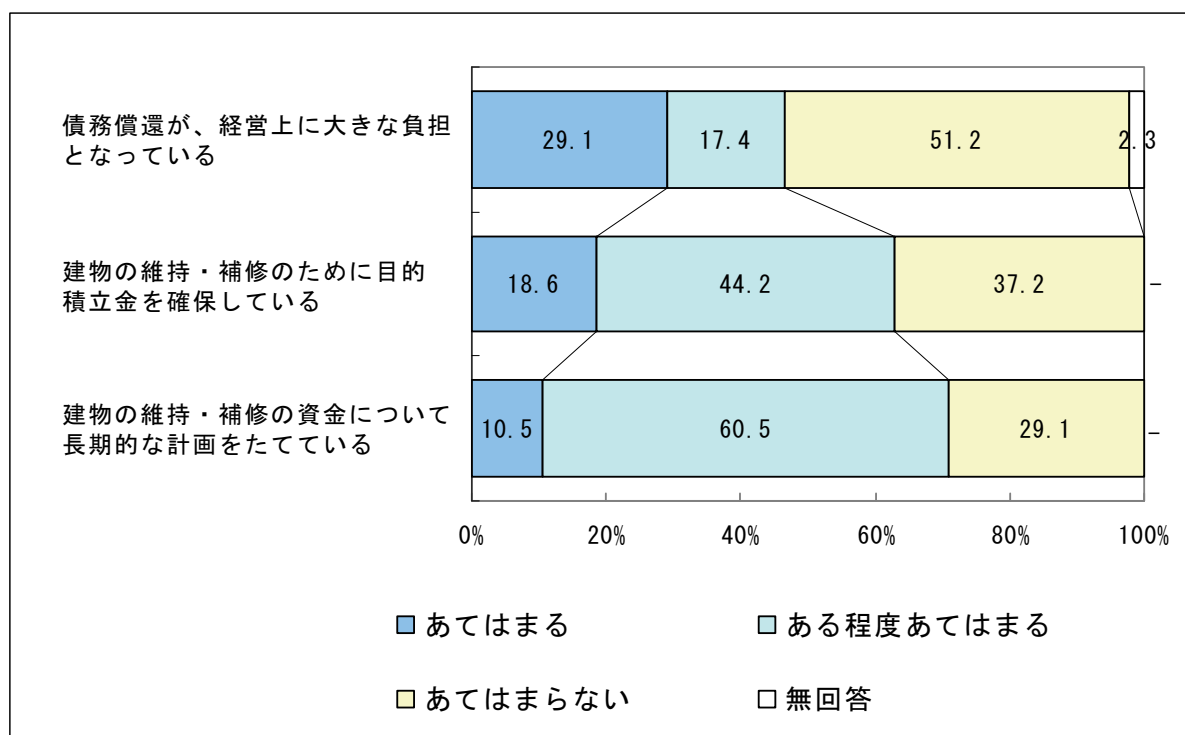
第三章 大学の課題について

7. 建物・施設の維持の現況

建物・施設の維持の現況についてみると、肯定意見は『建物の維持・補修の資金について長期的な計画をたてている』、『建物の維持・補修のために目的積立金を確保している』に多く、いずれも6割を超えている。反対に『債務償還が、経営上に大きな負担となっている』では、「あてはまらない」が半数以上を占めているが、一方で「あてはまる」が約3割と多い。（図表7-1）

大学分類別の結果は、図表7-2の通りである。

図表7-1 建物・施設の維持の現況



図表 7 - 2 建物・施設の維持の現況（大学分類別）

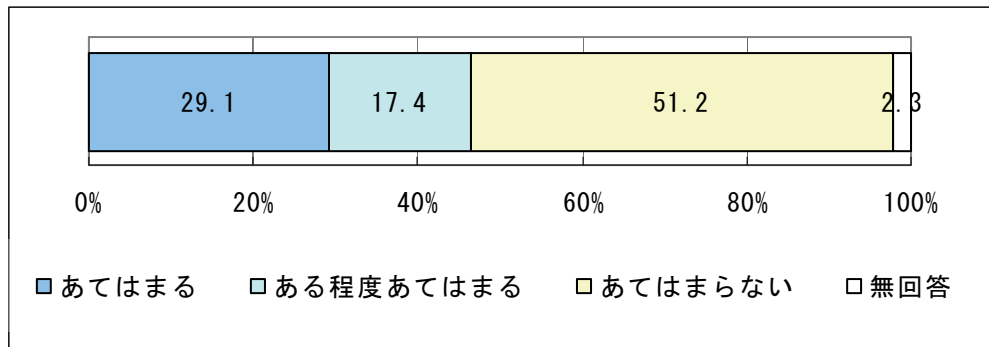
《あてはまる合計（「あてはまる」＋「ある程度あてはまる」）》

	債務償還が、 経営上に大き な負担となっ ている	建物の維持・ 補修のために 目的積立金を 確保している	建物の維持・ 補修の資金に ついて長期的 な計画をたて ている
TOTAL	46.5	62.8	70.9
旧帝国大学	100.0	57.1	100.0
医総大	77.4	71.0	80.6
医無総大	10.0	80.0	70.0
理工系大学	15.4	61.5	69.2
文科系大学	20.0	20.0	20.0
医科系大学	100.0	—	25.0
教育系大学	8.3	83.3	66.7
大学院大学	—	25.0	75.0

(1) 債務償還が、経営上に大きな負担となっている

建物・施設の維持の現況として、『債務償還が、経営上に大きな負担となっている』については「あてはまる」「ある程度あてはまる」を合わせて5割近くが肯定しており、一方で「あてはまらない」も5割で、ほぼ半数ずつで分けあっている。(図表7-3)

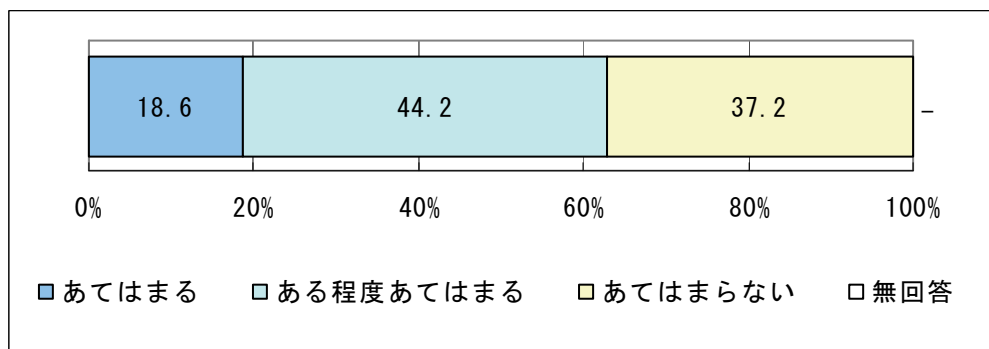
図表7-3 建物・施設の維持の現況
【債務償還が、経営上に大きな負担となっている】



(2) 建物の維持・補修のために目的積立金を確保している

建物・施設の維持の現況として、『建物の維持・補修のために目的積立金を確保している』については「あてはまる」「ある程度あてはまる」を合わせて6割程度が肯定している。(図表7-4)

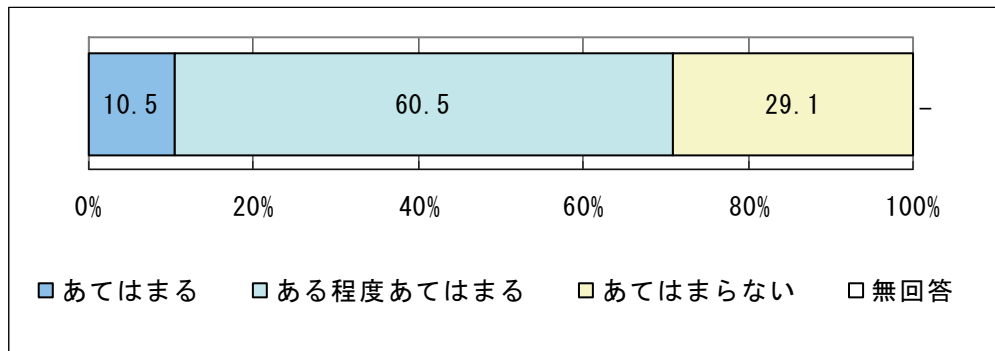
図表7-4 建物・施設の維持の現況
【建物の維持・補修のために目的積立金を確保している】



(3) 建物の維持・補修の資金について長期的な計画をたてている

建物・施設の維持の現況として、『建物の維持・補修の資金について長期的な計画をたてている』については「あてはまる」「ある程度あてはまる」を合わせて7割が肯定している。
(図表7-5)

図表7-5 建物・施設の維持の現況
【建物の維持・補修の資金について長期的な計画をたてている】



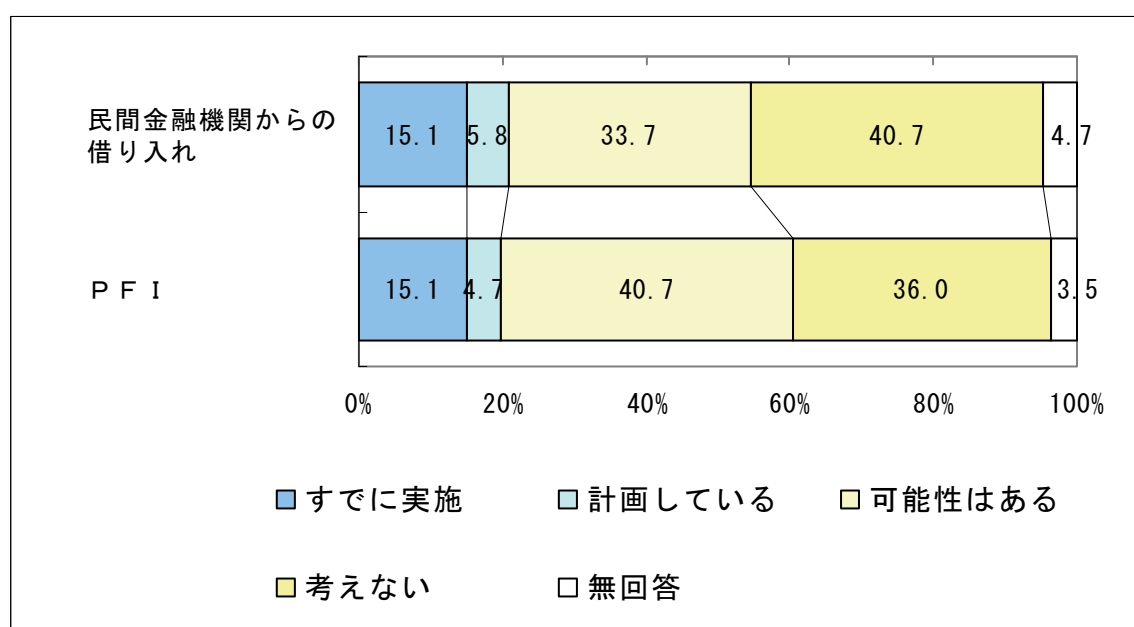
8. 長期資金の借入れ状況

(1) 病院以外

附属病院部分を除いた大学での長期資金の借入れ状況についてみると、『民間金融機関からの借入れ』『PFI』のいずれも「すでに実施」は1割台で、「考えない」は『民間金融機関からの借入れ』の方に、「可能性はある」は『PFI』の方にそれぞれ多くなっている。(図表8-1)

大学分類別の結果は、図表8-2の通りである。

図表8-1 長期資金の借入れ状況
[病院以外]



図表 8 - 2 長期資金の借入れ状況（大学分類別）
[病院以外]

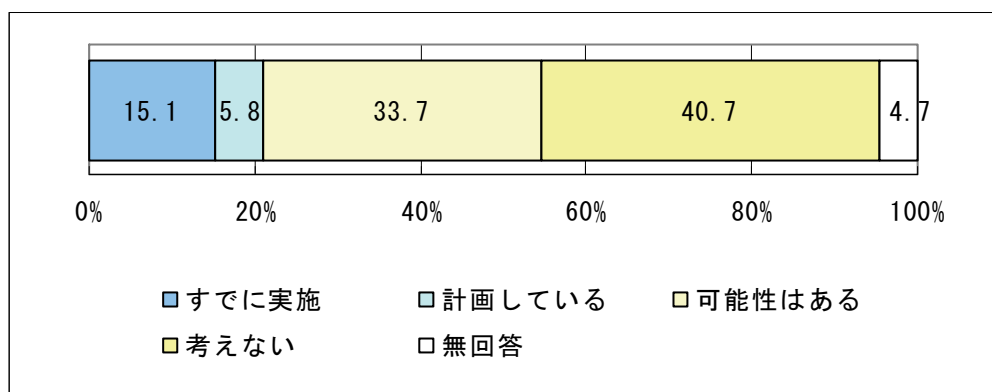
《実施・計画・可能性あり合計（「すでに実施」＋「計画している」＋「可能性はある」）》

	民間金融機関 からの借入れ	PFI
TOTAL	54.7	60.5
旧帝国大学	71.4	100.0
医総大	61.3	61.3
医無総大	60.0	70.0
理工系大学	61.5	38.5
文科系大学	40.0	60.0
医科系大学	25.0	75.0
教育系大学	41.7	50.0
大学院大学	25.0	50.0

①民間金融機関からの借入れ

附属病院部分を除いた大学での長期資金の借入れ状況として、『民間金融機関からの借入れ』についてみると、実施ないし計画している大学は2割程度である。(図表8-3)

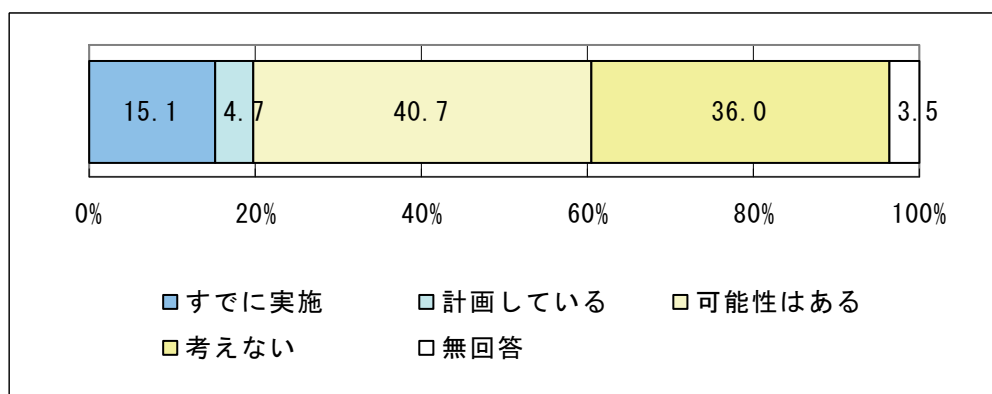
図表8-3 長期資金の借入れ状況 [病院以外]
【民間金融機関からの借入れ】



②PFI

附属病院部分を除いた大学での長期資金の借入れ状況として、『PFI』についてみると、実施ないし計画している大学は約2割である。(図表8-4)

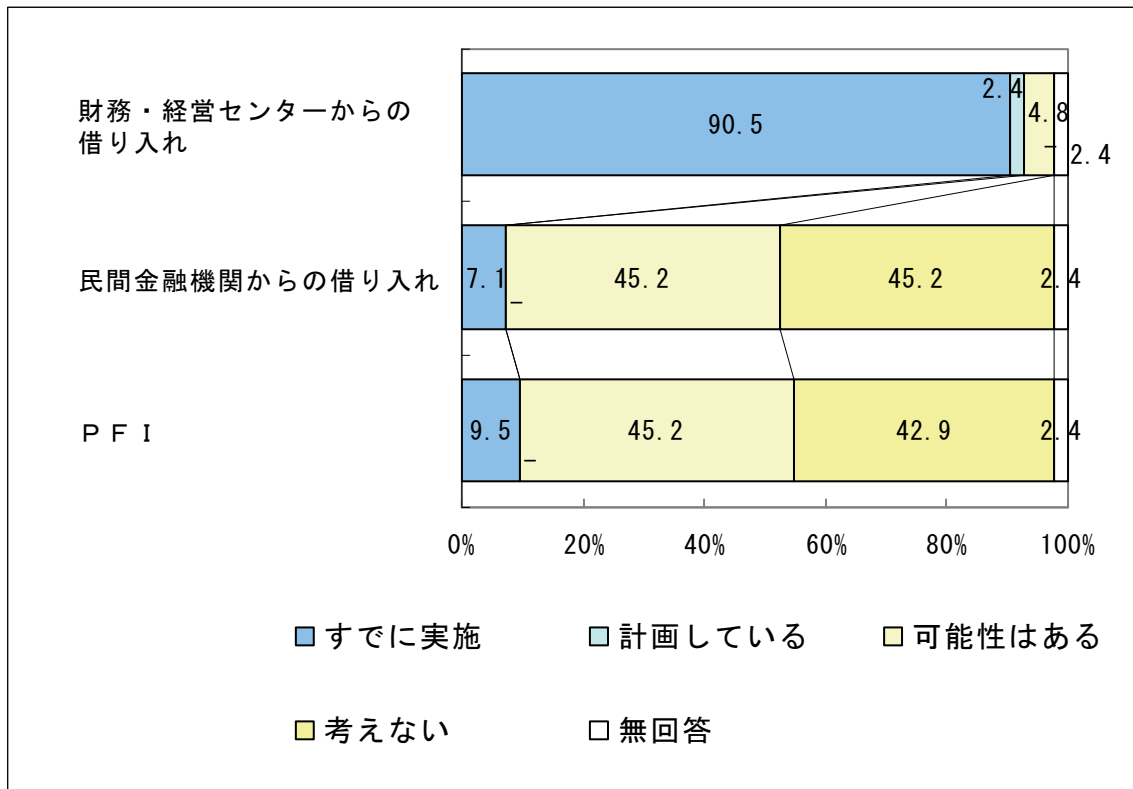
図表8-4 長期資金の借入れ状況 [病院以外]
【PFI】



(2) 附属病院

附属病院を有する大学について附属病院での長期資金の借入れ状況をみると、『財務・経営センターからの借入れ』については、「すでに実施している」が9割以上と、ほとんどで実施している。これに対して、『民間金融機関からの借入れ』、『PFI』について「すでに実施している」は極めて少数である。(図表8-5)

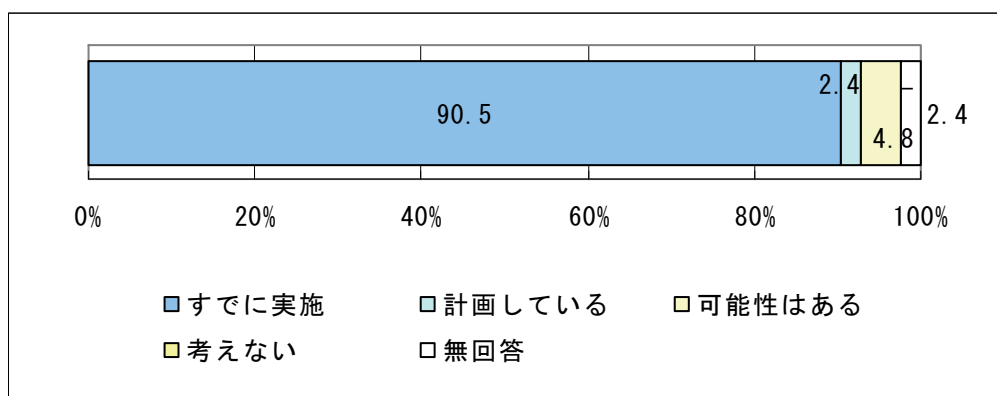
図表8-5 長期資金の借入れ状況
[附属病院]



①財務・経営センターからの借入れ

附属病院を有する大学について附属病院での長期資金の借入れ状況として、『財務・経営センターからの借入れ』についてみると、「すでに実施している」が全体の9割を占めている。(図表8-6)

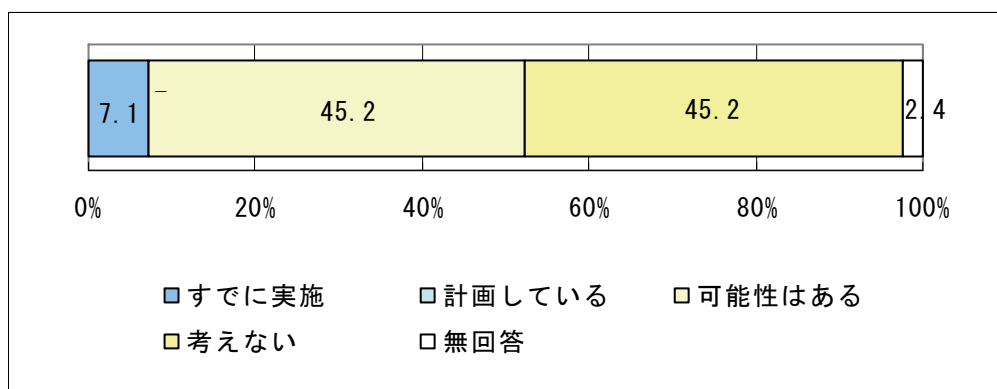
図表8-6 長期資金の借入れ状況
[附属病院]
【財務・経営センターからの借入れ】



②民間金融機関からの借入れ

附属病院を有する大学について附属病院での長期資金の借入れ状況として、『民間金融機関からの借入れ』についてみると、「可能性はある」と「考えない」が共に4割台半ばで意見が分かれている。一方で「すでに実施」は1割に満たず、「計画している」は皆無である。(図表8-7)

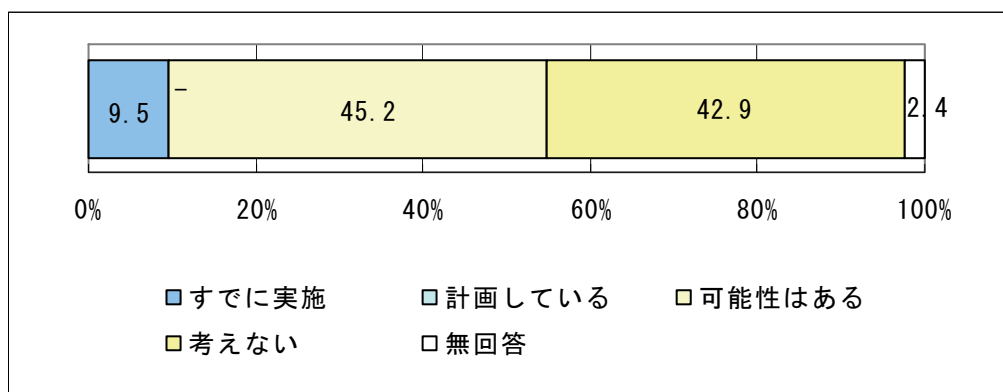
図表8-7 長期資金の借入れ状況
[附属病院]
【民間金融機関からの借入れ】



③ P F I

附属病院を有する大学について附属病院での長期資金の借入れ状況として、『P F I』についてみると、「すでに実施」は1割程度で少ないが、「計画している」は4割以上と多い。一方で「考えない」は4割以上と多い。(図表8-8)

図表8-8 長期資金の借入れ状況
[附属病院]
【P F I】

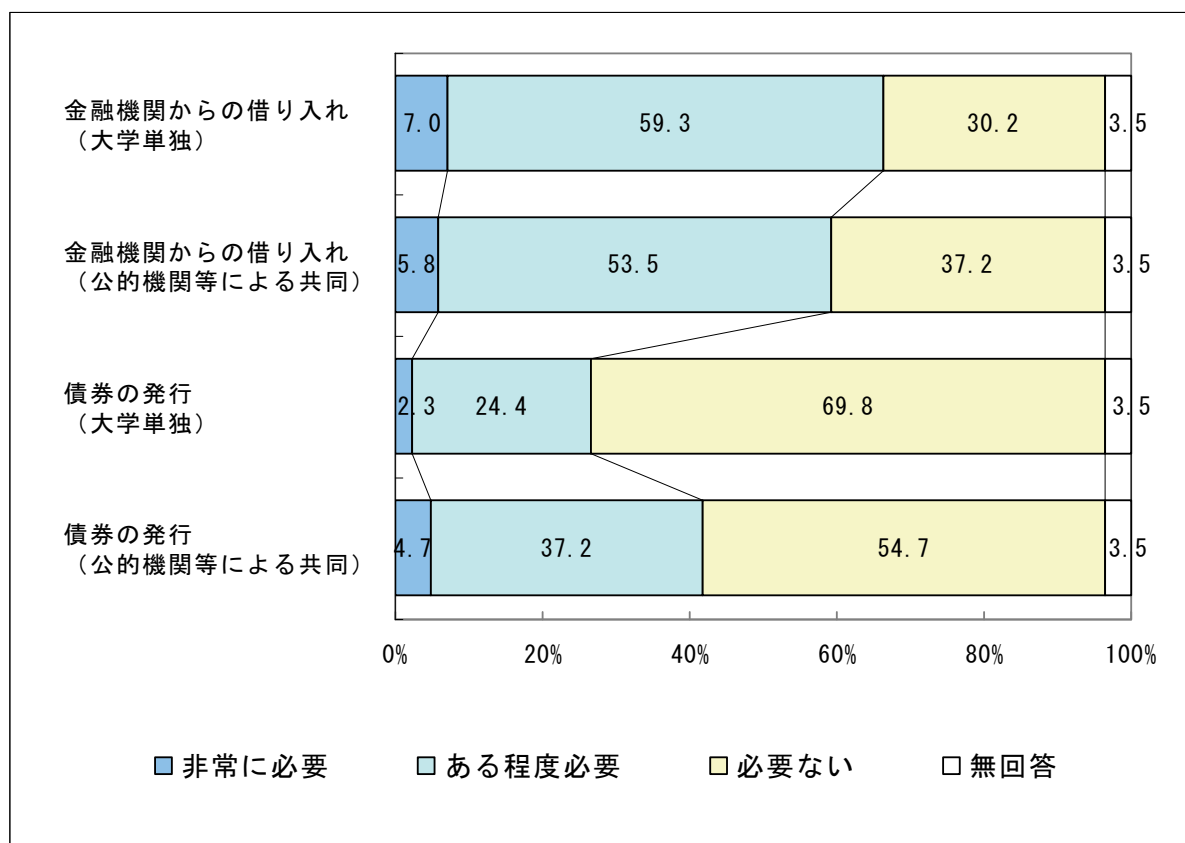


9. 長期的な資金の調達手段に対する考え

長期的な資金の調達手段については、「非常に必要」と「ある程度必要」を合わせた率で見ると、『債券の発行』よりも『金融機関からの借り入れ』の方が多く、その中で『公的機関等による共同』よりも『大学単独』の方に多くなっている。(図表9-1)

大学分類別の結果は、図表9-2の通りである。

図表9-1 長期的な資金の調達手段に対する考え



図表 9 - 2 長期的な資金の調達手段に対する考え（大学分類別）

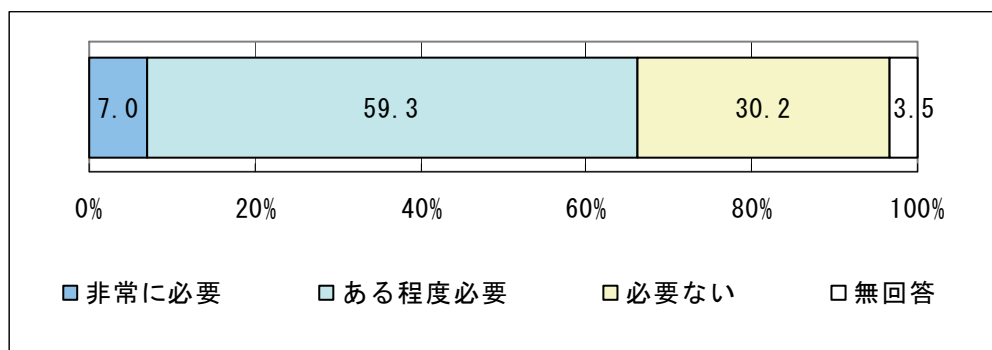
《必要合計（「非常に必要」＋「ある程度必要」）》

	金融機関からの 借り入れ(大 学単独)	金融機関から の借り入れ(公 的機関等によ る共同)	債券の発行 (大学単独)	債券の発行 (公的機関等 による共同)
TOTAL	66.3	59.3	26.7	41.9
旧帝国大学	85.7	71.4	57.1	57.1
医総大	61.3	61.3	22.6	35.5
医無総大	70.0	50.0	30.0	50.0
理工系大学	76.9	76.9	30.8	46.2
文科系大学	40.0	60.0	—	40.0
医科系大学	75.0	75.0	50.0	75.0
教育系大学	75.0	41.7	25.0	33.3
大学院大学	25.0	25.0	—	25.0

(1) 金融機関からの借り入れ（大学単独）

長期的な資金の調達手段として、『金融機関からの借り入れ（大学単独）』については、「非常に必要」と「ある程度必要」とを合わせて6割以上が必要と考えている。（図表9－3）

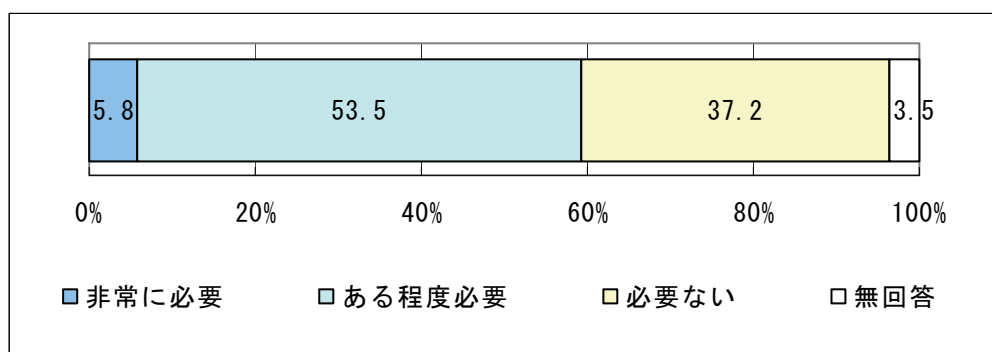
図表9－3 長期的な資金の調達手段に対する考え
【金融機関からの借り入れ（大学単独）】



(2) 金融機関からの借り入れ（公的機関等による共同）

長期的な資金の調達手段として、『金融機関からの借り入れ（公的機関等による共同）』については、「非常に必要」と「ある程度必要」とを合わせて約6割が必要と考えている。（図表9－4）

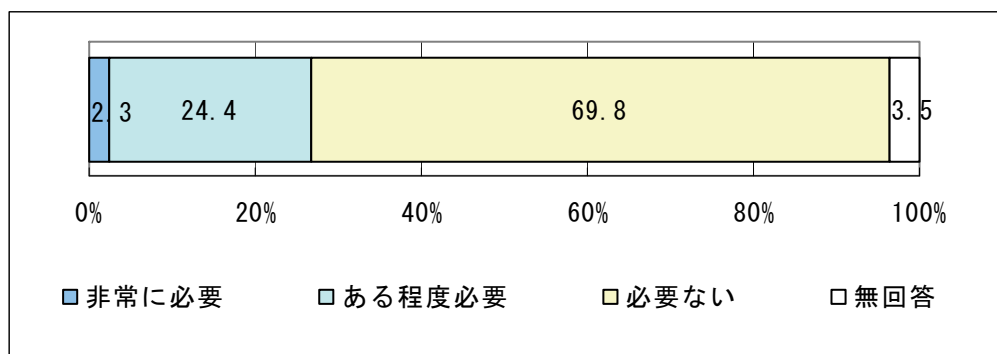
図表9－4 長期的な資金の調達手段に対する考え
【金融機関からの借り入れ（公的機関等による共同）】



(3) 債券の発行（大学単独）

長期的な資金の調達手段として、『債券の発行（大学単独）』については、「非常に必要」と「ある程度必要」とを合わせて全体の4分の1で、「必要ない」がほぼ7割を占めて多い。（図表9-5）

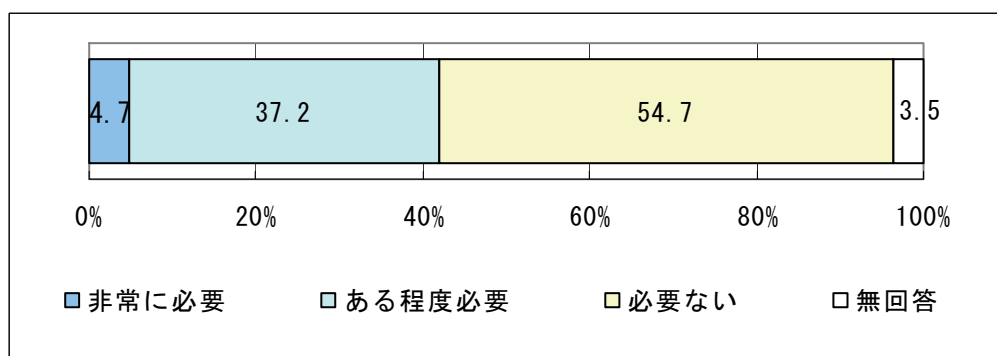
図表9-5 長期的な資金の調達手段に対する考え
【債券の発行（大学単独）】



(4) 債券の発行（公的機関等による共同）

長期的な資金の調達手段として、『債券の発行（公的機関等による共同）』については、「非常に必要」と「ある程度必要」とを合わせて4割が必要と考えている。（図表9-6）

図表9-6 長期的な資金の調達手段に対する考え
【債券の発行（公的機関等による共同）】

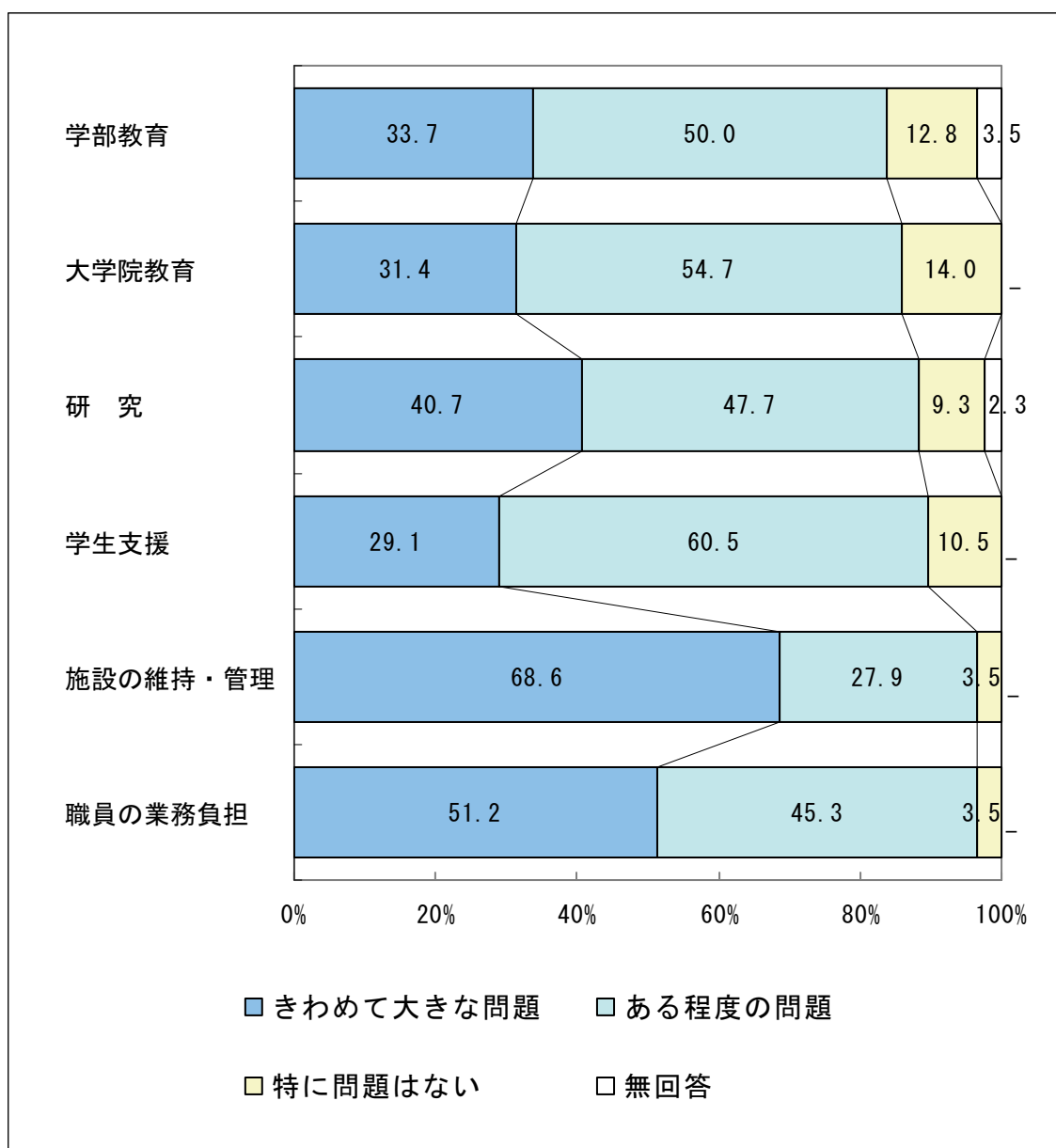


10. 法人化以降の財政的な制約に対する考え

法人化以降の財政的な制約によって生じている現在の問題点として、6つの項目について尋ねたところ、いずれの項目についても8～9割程度、あるいは9割以上で問題があると認識している。特に、『施設の維持・管理』や『職員の業務負担』について「きわめて大きな問題」がそれぞれ約7割、5割以上と多くなっている。「特に問題はない」という回答は極めて少ない。(図表10-1)

大学分類別の結果は、図表10-3の通りである。

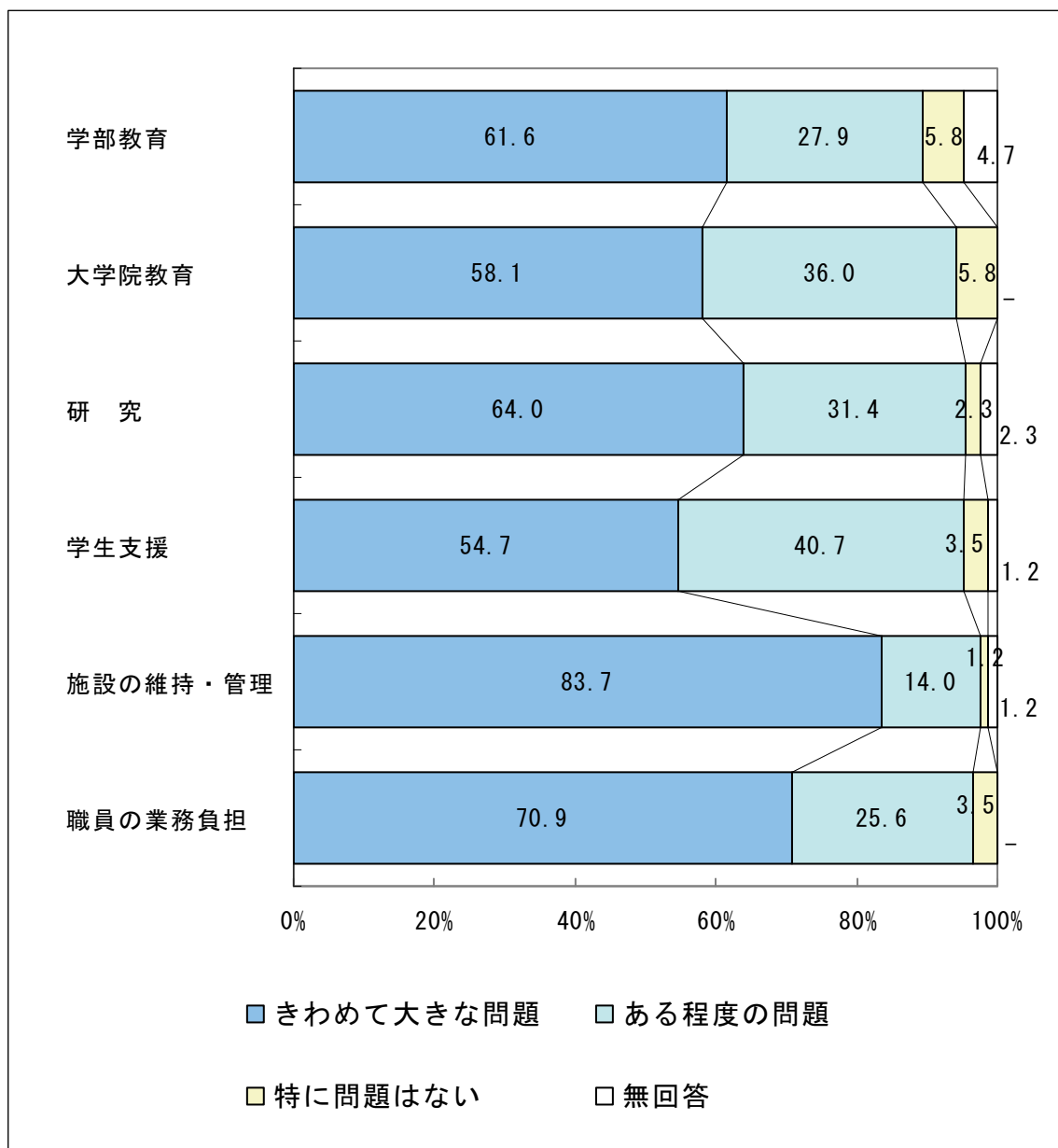
図表10-1 法人化以降の財政的な制約に対する考え (法人化以降)



次に、法人化以降の財政的な制約によって、これから生じるであろうと考えられる問題点として、6つの項目について尋ねたところ、いずれの項目についても「きわめて大きな問題」が多くなっており、「ある程度の問題」を合わせるとほぼ全員で問題が生じるであろうと考えている。「特に問題はない」という回答はいずれの項目についても極めて少ない。(図表 10-2)

大学分類別の結果は、図表 10-3 の通りである。

図表 10-2 法人化以降の財政的な制約に対する考え（これから）



図表 10-3 法人化以降の財政的な制約に対する考え（大学分類別）

《問題あり合計（「きわめて大きな問題」＋「ある程度の問題」）》

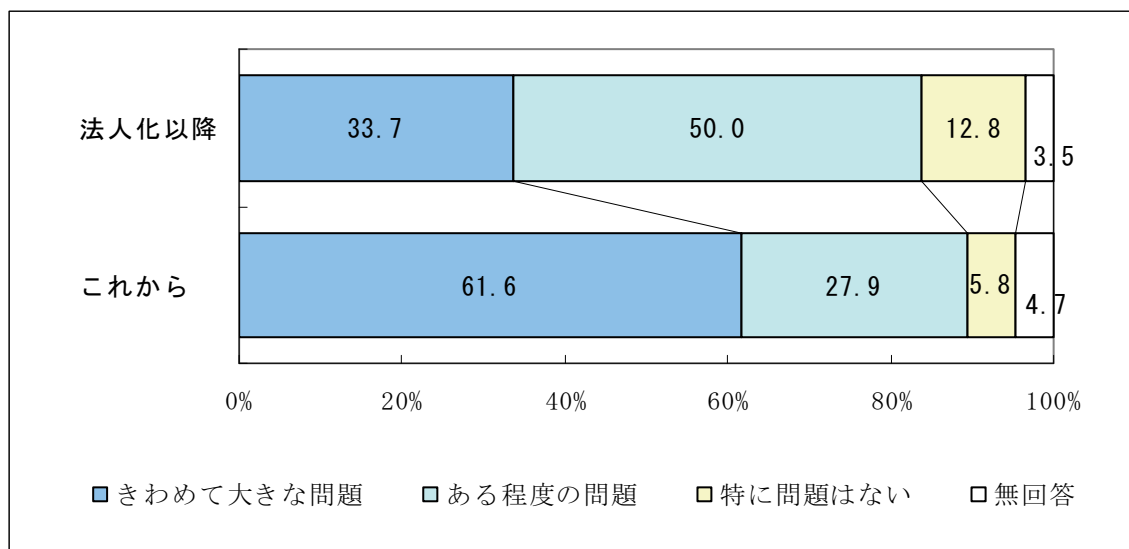
	法人化以降					
	学部教育	大学院教育	研究	学生支援	施設の維持・管理	職員の業務負担
TOTAL	83.7	86.0	88.4	89.5	96.5	96.5
旧帝国大学	100.0	100.0	85.7	100.0	100.0	100.0
医総大	90.3	87.1	90.3	87.1	96.8	96.8
医無総大	100.0	100.0	90.0	100.0	100.0	100.0
理工系大学	92.3	92.3	100.0	92.3	100.0	100.0
文科系大学	60.0	60.0	80.0	80.0	100.0	80.0
医科系大学	75.0	75.0	100.0	75.0	100.0	100.0
教育系大学	75.0	75.0	83.3	83.3	91.7	91.7
大学院大学	-	75.0	50.0	100.0	75.0	100.0

	これから					
	学部教育	大学院教育	研究	学生支援	施設の維持・管理	職員の業務負担
TOTAL	89.5	94.2	95.3	95.3	97.7	96.5
旧帝国大学	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
医総大	96.8	93.5	96.8	93.5	96.8	96.8
医無総大	90.0	100.0	90.0	90.0	90.0	100.0
理工系大学	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
文科系大学	60.0	80.0	80.0	100.0	100.0	80.0
医科系大学	100.0	75.0	100.0	75.0	100.0	100.0
教育系大学	83.3	91.7	100.0	100.0	100.0	91.7
大学院大学	25.0	100.0	75.0	100.0	100.0	100.0

(1) 学部教育

法人化以降の財政的な制約によって現在生じている、あるいはこれから生じるであろうと考えられる問題点として、『学部教育』については、「きわめて大きな問題」が法人化以降での3割程度に比べて、これからは6割程度と多くなっている。(図表10-4)

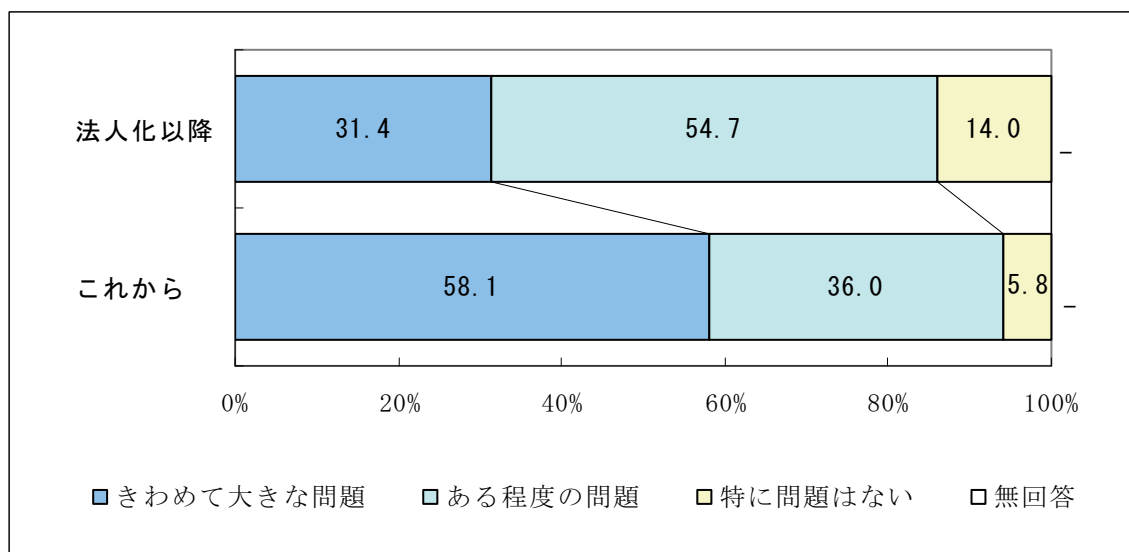
図表10-4 法人化以降の財政的な制約に対する考え
【学部教育】



(2) 大学院教育

法人化以降の財政的な制約によって現在生じている、あるいはこれから生じるであろうと考えられる問題点として、『大学院教育』については、「きわめて大きな問題」が法人化以降での3割程度に比べて、これからは6割近くと多くなっている。(図表10-5)

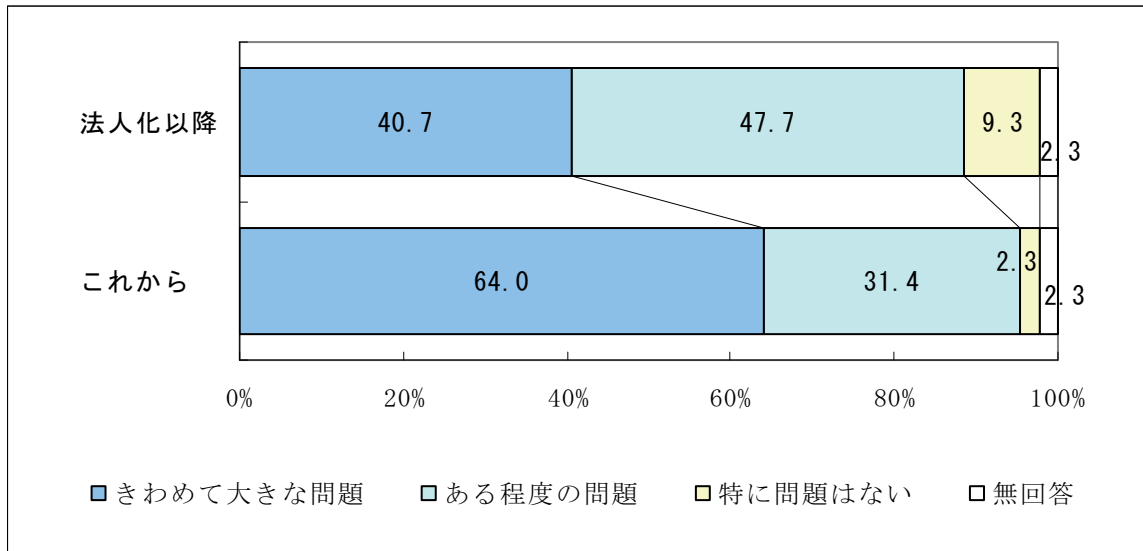
図表10-5 法人化以降の財政的な制約に対する考え
【大学院教育】



(3) 研究

法人化以降の財政的な制約によって現在生じている、あるいはこれから生じるであろうと考えられる問題点として、『研究』については、「きわめて大きな問題」が法人化以降の4割程度に比べて、これからは6割以上と多くなっている。(図表 10-6)

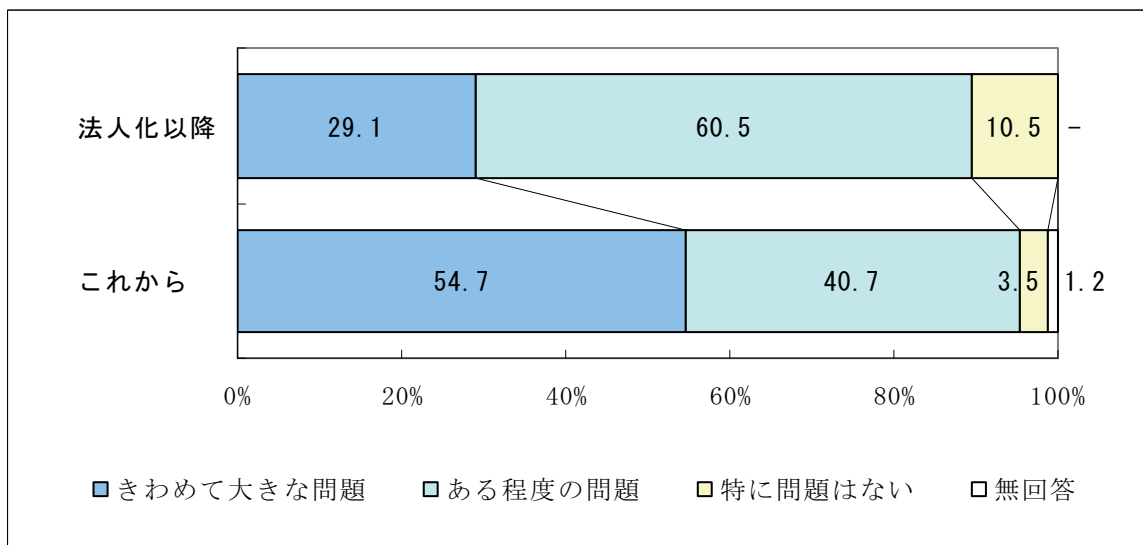
図表 10-6 法人化以降の財政的な制約に対する考え
【研究】



(4) 学生支援

法人化以降の財政的な制約によって現在生じている、あるいはこれから生じるであろうと考えられる問題点として、『学生支援』については、「きわめて大きな問題」が法人化以降の3割程度に比べて、これからは半数以上と多くなっている。(図表 10-7)

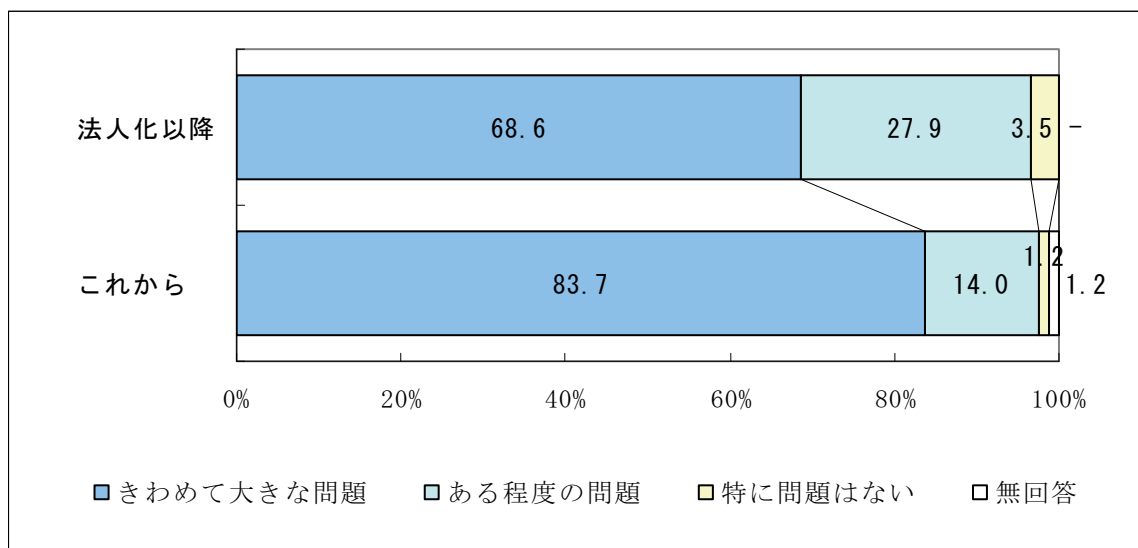
図表 10-7 法人化以降の財政的な制約に対する考え
【学生支援】



(5) 施設の維持・管理

法人化以降の財政的な制約によって現在生じている、あるいはこれから生じるであろうと考えられる問題点として、『施設の維持・管理』については、「きわめて大きな問題」が法人化以降でも7割近くと多かったが、これからでは更に多く8割以上となっている。(図表 10-8)

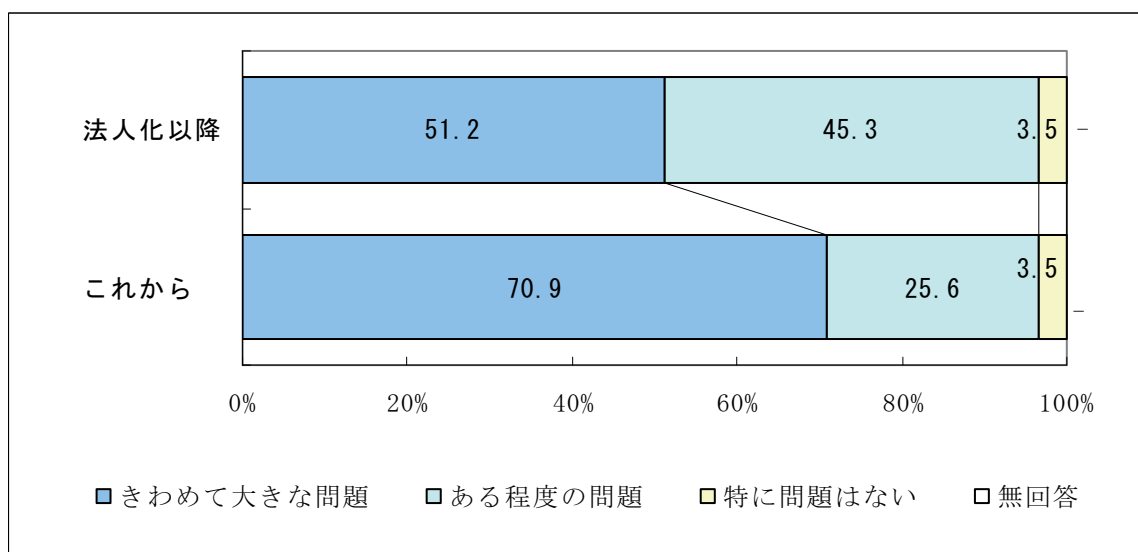
図表 10-8 法人化以降の財政的な制約に対する考え
【施設の維持・管理】



(6) 職員の業務負担

法人化以降の財政的な制約によって現在生じている、あるいはこれから生じるであろう問題点として、『職員の業務負担』については、「きわめて大きな問題」が法人化以降では5割程度と多いが、これからでは更に多く7割となっている。(図表 10-9)

図表 10-9 法人化以降の財政的な制約に対する考え
【職員の業務負担】

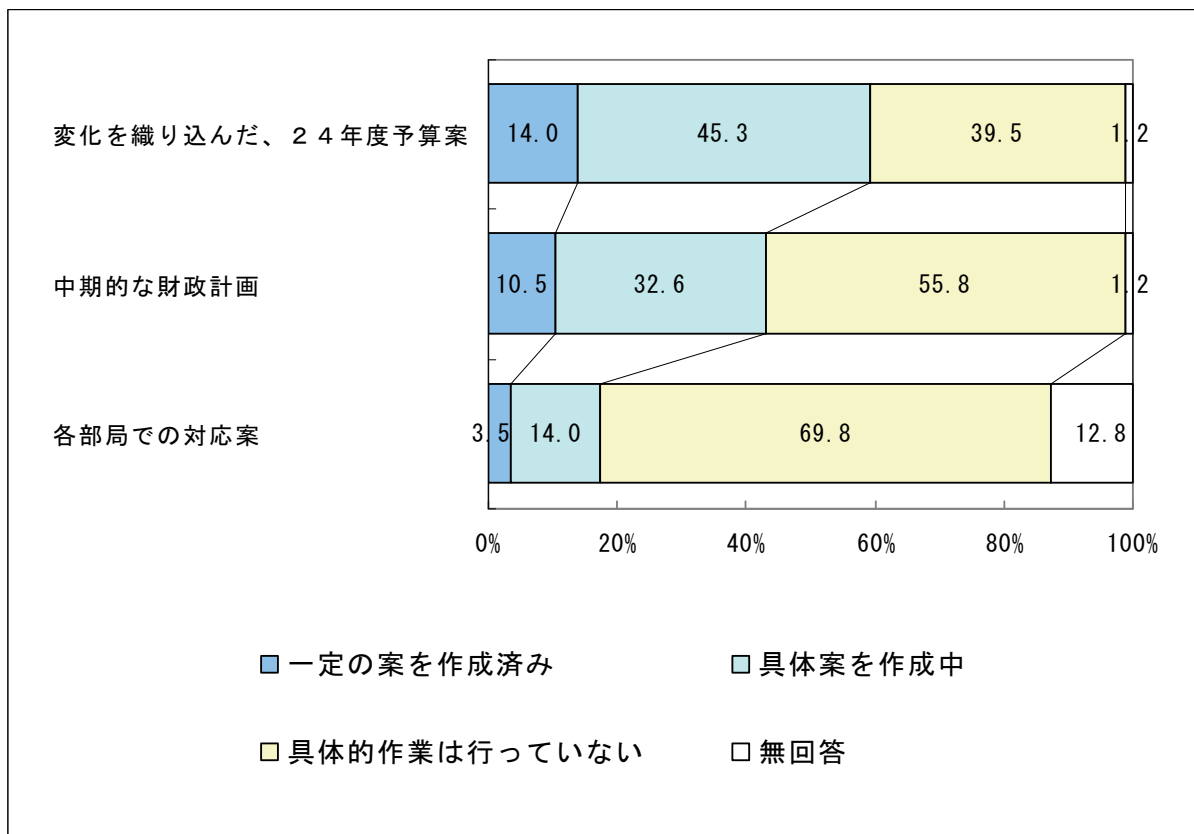


11. 政府交付金の変化への対応

政府交付金に大きな変化があった場合の対応についてみると、「一定の案を作成済み」「具体案を作成中」として何らかの対応を行っているのは『変化を織り込んだ、24年度予算案』で約6割と最も多く、『中期的な財政計画』では4割強、『各部局での対応案』では2割足らずと少ない。(図表11-1)

大学分類別の結果は、図表11-2の通りである。

図表11-1 政府交付金の変化への対応



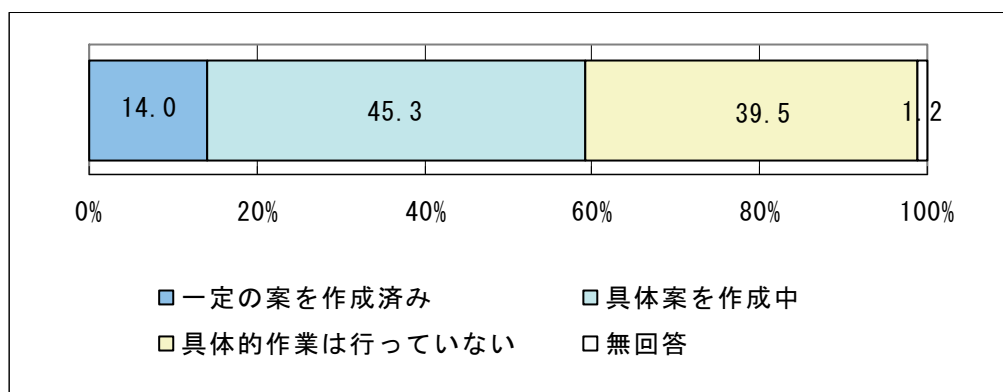
図表 11-2 政府交付金の変化への対応（大学分類別）
 《作業あり合計（「一定の案を作成済み」＋「具体案を作成中」）》

	変化を織り込んだ、24年度予算案	中期的な財政計画	各部局での対応案
TOTAL	59.3	43.0	17.4
旧帝国大学	57.1	28.6	28.6
医総大	58.1	38.7	16.1
医無総大	90.0	80.0	20.0
理工系大学	61.5	53.8	30.8
文科系大学	20.0	20.0	—
医科系大学	25.0	—	—
教育系大学	58.3	50.0	16.7
大学院大学	75.0	25.0	—

(1) 変化を織り込んだ、24年度予算案

政府交付金に大きな変化があった場合の対応として、『変化を織り込んだ、24年度予算案』についてみると、「一定の案を作成済み」「具体案を作成中」という対応を行っているのはほぼ6割である。(図表 11-3)

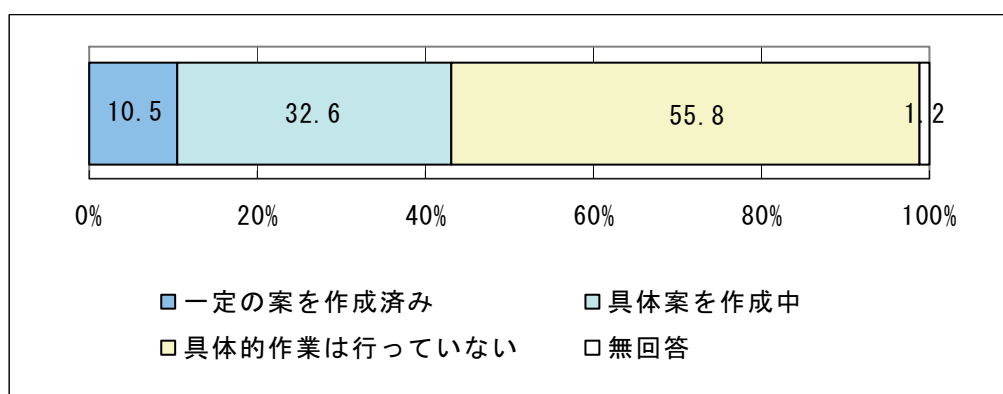
図表 11-3 政府交付金の変化への対応
【変化を織り込んだ、24年度予算案】



(2) 中期的な財政計画

政府交付金に大きな変化があった場合の対応として、『中期的な財政計画』についてみると、「一定の案を作成済み」「具体案を作成中」という対応を行っているのは4割強である。(図表 11-4)

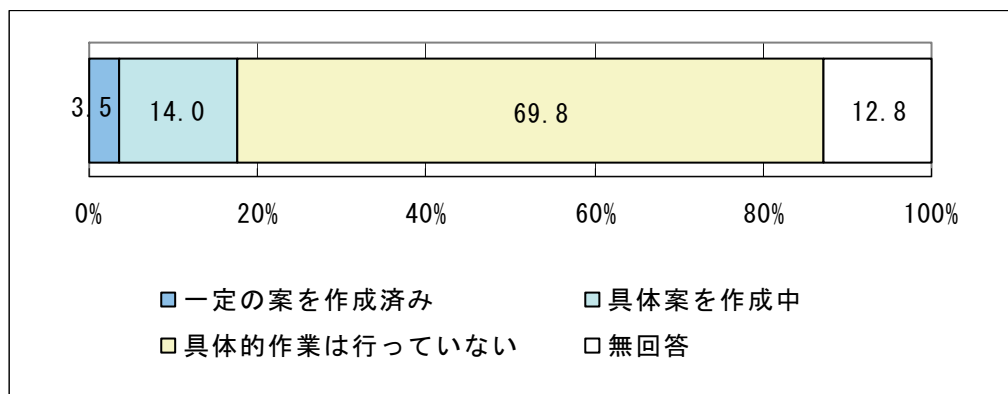
図表 11-4 政府交付金の変化への対応
【中期的な財政計画】



(3) 各部署での対応案

政府交付金に大きな変化があった場合の対応として、『各部署での対応案』についてみると、「一定の案を作成済み」「具体案を作成中」という対応を行っているのは2割足らずであり、反対に「具体的作業は行っていない」は7割近くと多い。(図表 11-5)

図表 11-5 政府交付金の変化への対応
【各部署での対応案】

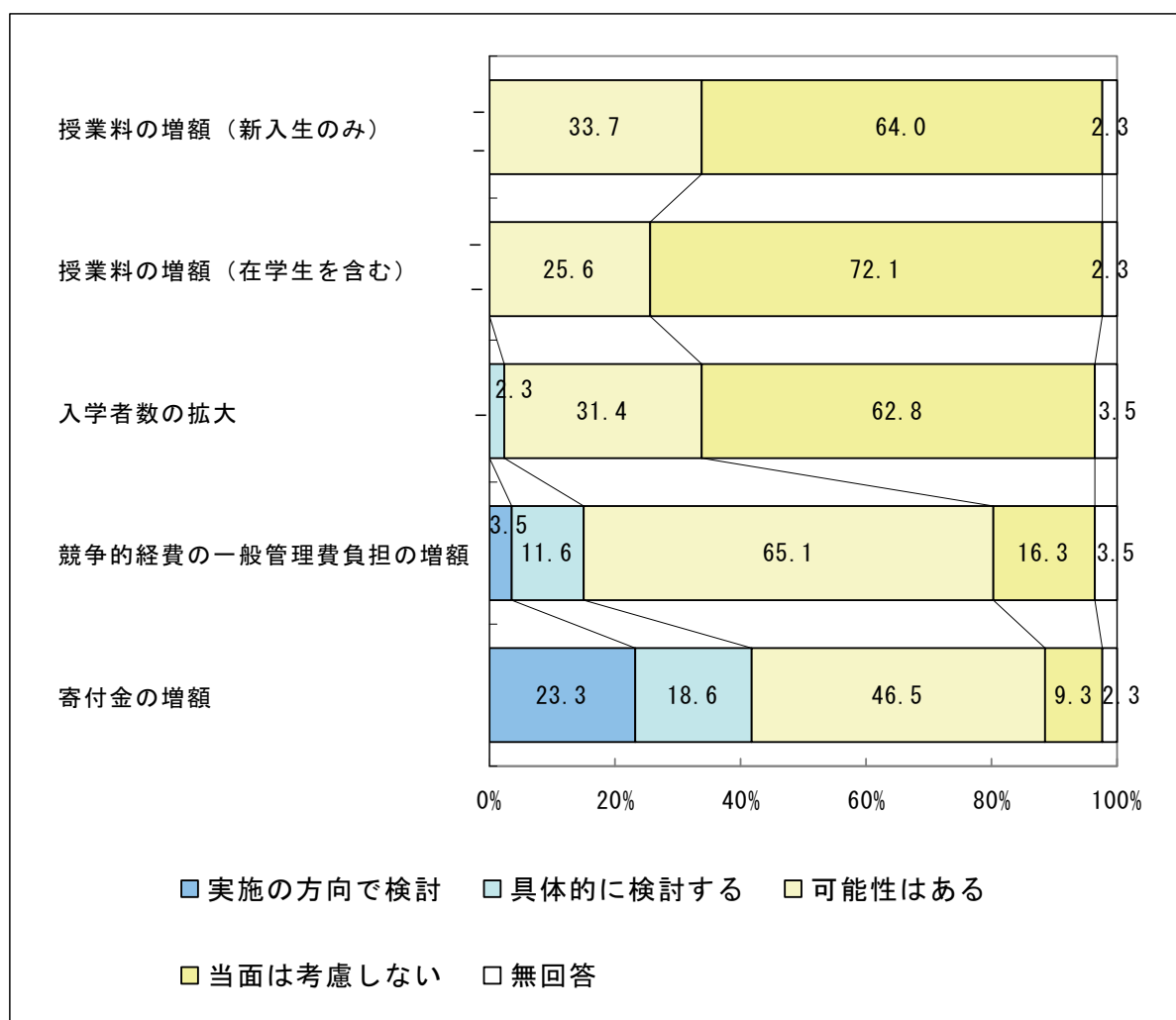


12. 独自収入増加のための方策

大学独自の収入を増加させるための方策として、5つの項目について尋ねたところ、「実施の方向で検討」「具体的に検討する」のいずれも『寄附金の増額』が最も多く、5項目の中で最も現実的な方策と考えられている。次いで『競争的経費の一般管理費負担の増額』が大差で続いている。これら以外は極めて僅かであり、「可能性はある」が2割～3割程度あるものの現実的な方策としてはほとんど捉えられていない。(図表 12-1)

大学分類別の結果は、図表 12-2 の通りである。

図表 12-1 独自収入増加のための方策



図表 12-2 独自収入増加のための方策（学校分類別）

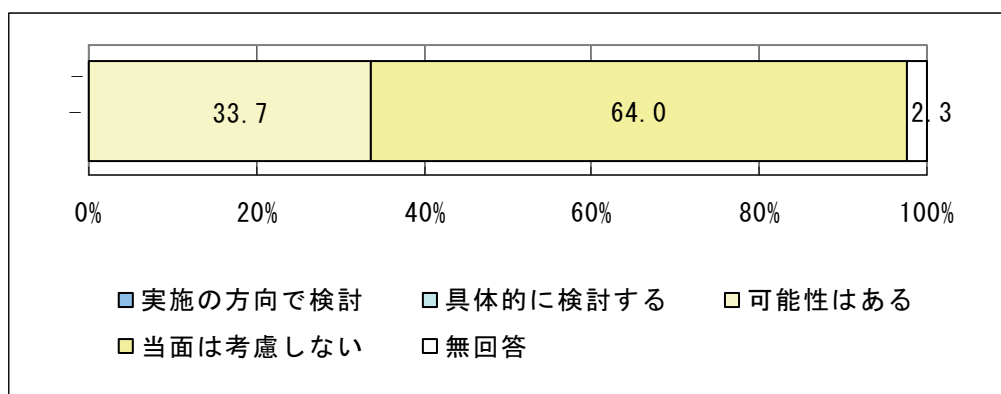
《検討・可能性合計（「実施の方向で検討」＋「具体的に検討する」＋「可能性はある」）》

	授業料の増額(新入生のみ)	授業料の増額(在學生を含む)	入学者数の拡大	競争的経費の一般管理費負担の増額	寄付金の増額
TOTAL	33.7	25.6	33.7	80.2	88.4
旧帝国大学	57.1	57.1	57.1	100.0	100.0
医総大	25.8	19.4	32.3	83.9	100.0
医無総大	50.0	40.0	60.0	90.0	100.0
理工系大学	15.4	7.7	15.4	84.6	84.6
文科系大学	40.0	40.0	20.0	20.0	40.0
医科系大学	50.0	—	25.0	75.0	75.0
教育系大学	50.0	41.7	41.7	83.3	83.3
大学院大学	—	—	—	50.0	50.0

(1) 授業料の増額（新入生のみ）

大学独自の収入を増加させるための方策として、『授業料の増額（新入生のみ）』についてみると、「実施の方向で検討」「具体的に検討する」は皆無であり、「可能性はある」が3割程度あるものの「当面は考慮しない」が6割以上を占めて多くなっている。（図表12-3）

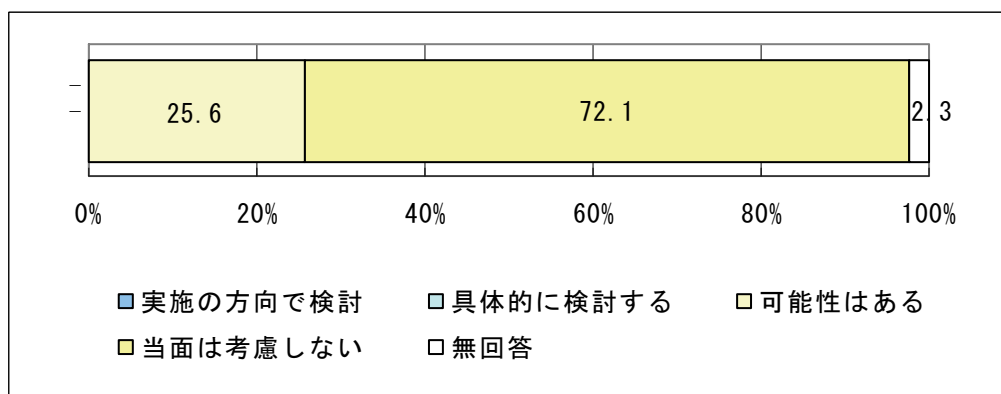
図表 12-3 独自収入増加のための方策
【授業料の増額（新入生のみ）】



(2) 授業料の増額（在學生を含む）

大学独自の収入を増加させるための方策として、『授業料の増額（在學生を含む）』についてみると、「実施の方向で検討」「具体的に検討する」は皆無であり、「当面は考慮しない」が全体の7割以上を占めて多くなっている。（図表12-4）

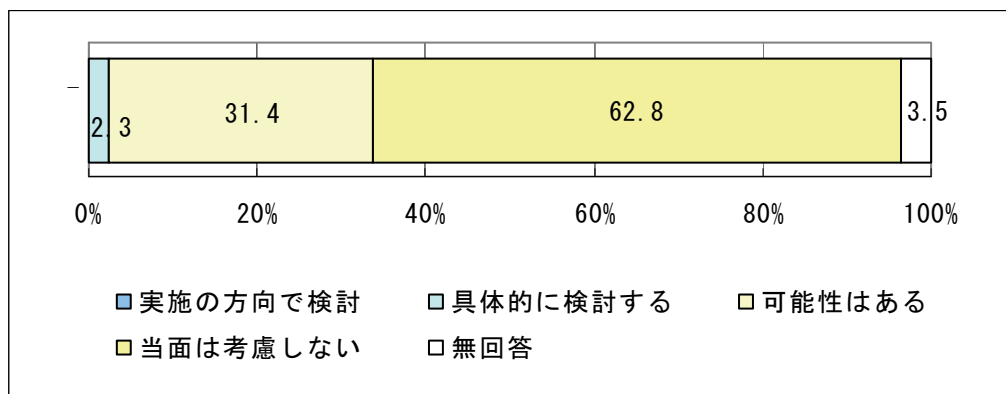
図表 12-4 独自収入増加のための方策
【授業料の増額（在學生を含む）】



(3) 入学者数の拡大

大学独自の収入を増加させるための方策として、『入学者数の拡大』についてみると、「実施の方向で検討」「具体的に検討する」は極めて少なく、「可能性はある」が3割程度あるものの「当面は考慮しない」が6割程度と多くなっている。(図表 12-5)

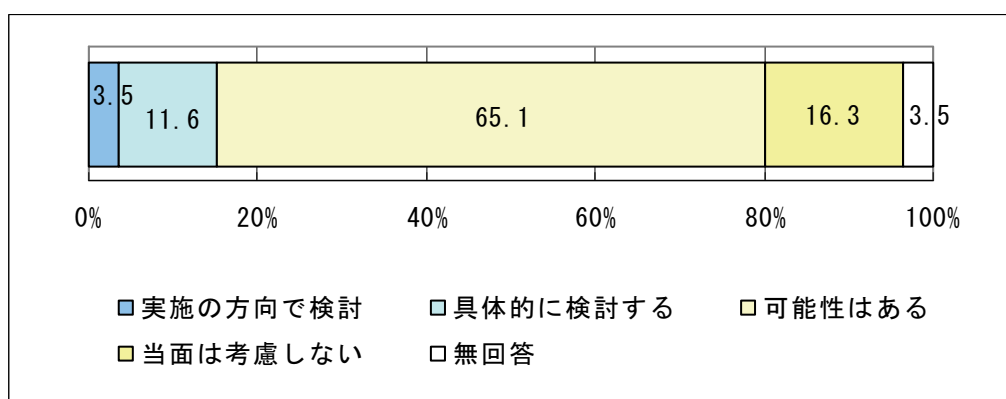
図表 12-5 独自収入増加のための方策
【入学者数の拡大】



(4) 競争的経費の一般管理費負担の増額

大学独自の収入を増加させるための方策として、『競争的経費の一般管理費負担の増額』についてみると、「実施の方向で検討」「具体的に検討する」は合わせて1割台半ばで、「可能性はある」が6割以上を占めている。(図表 12-6)

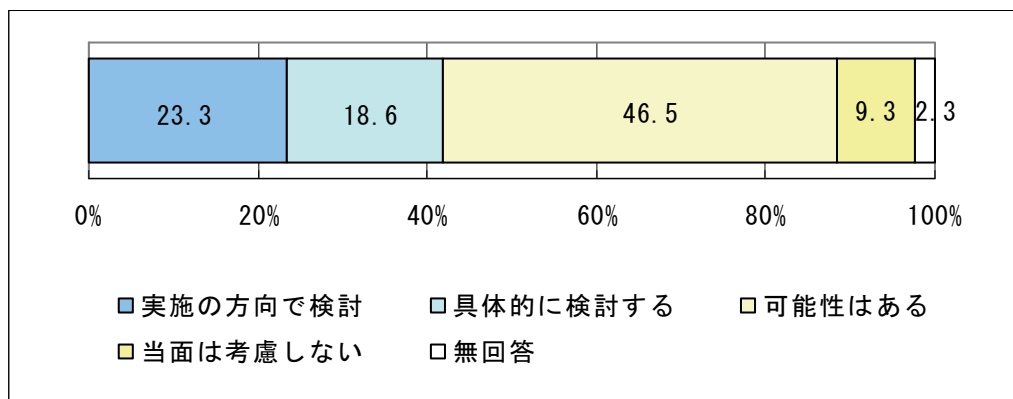
図表 12-6 独自収入増加のための方策
【競争的経費の一般管理費負担の増額】



(5) 寄付金の増額

大学独自の収入を増加させるための方策として、『寄付金の増額』についてみると、「実施の方向で検討」が2割強、「具体的に検討する」が約2割で合わせて4割以上が現実的な方策として考えている。また「可能性はある」も4割以上と多い。(図表 12-7)

図表 12-7 独自収入増加のための方策
【寄付金の増額】

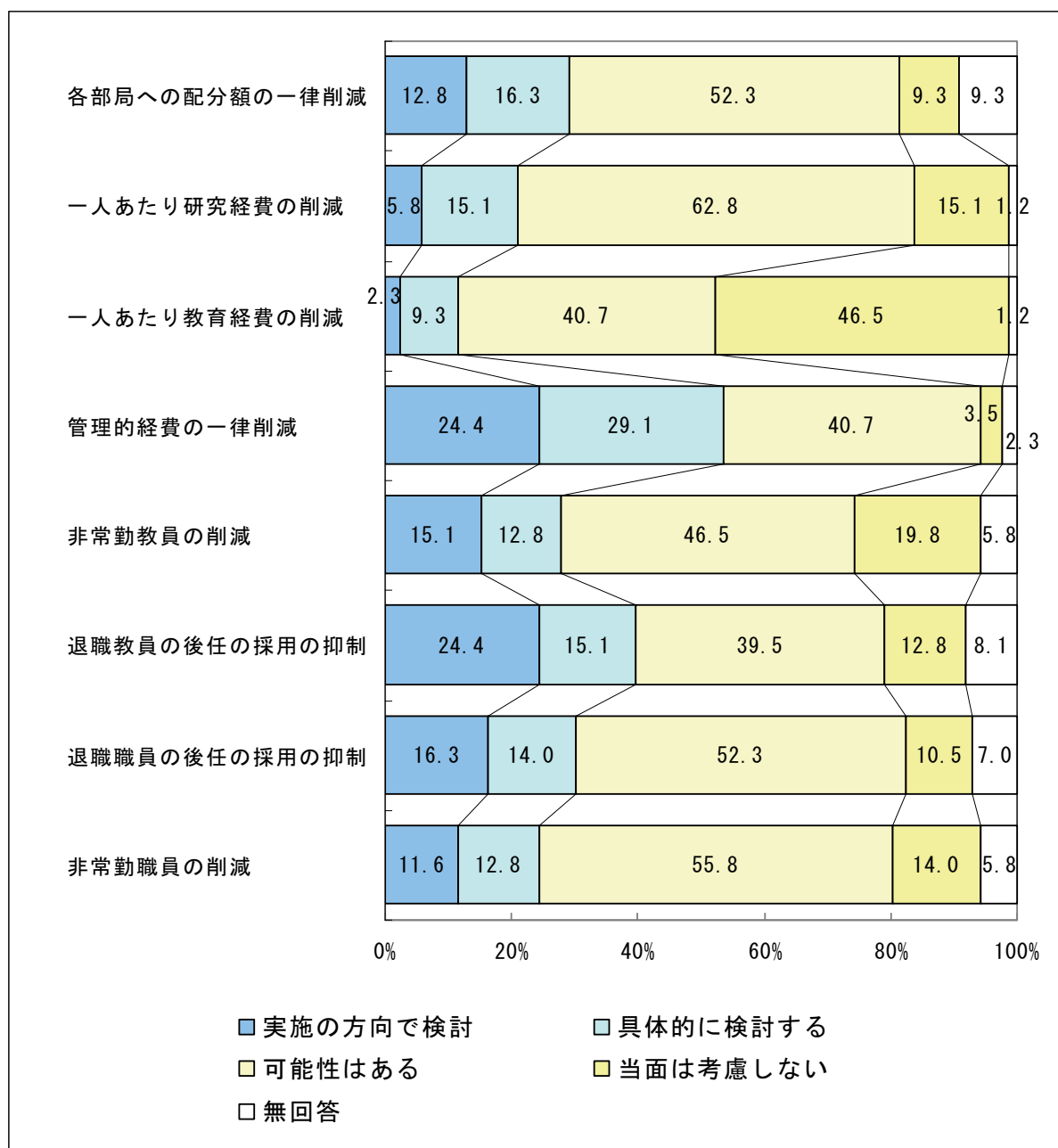


13. 経費削減の手段に対する考え

経費削減の手段として8つの項目について尋ねたところ、「実施の方向で検討」は『管理的経費の一律削減』、『退職教員の後任の採用の抑制』で最も多くなっている。「実施の方向で検討」と「具体的に検討する」とを合わせると『管理的経費の一律削減』が半数以上と最も多く、8項目の中で最も現実的な経費削減手段と考えられている。一方、『一人あたり教育経費の削減』については、「当面は考慮しない」が他の手段に比べ最も多く、4割以上となっている。(図表 13-1)

大学分類別の結果は、図表 13-2 の通りである。

図表 13-1 経費削減の手段に対する考え



図表 13-2 経費削減の手段に対する考え（大学分類別）

《検討・可能性合計（「実施の方向で検討」＋「具体的に検討する」＋「可能性はある」）》

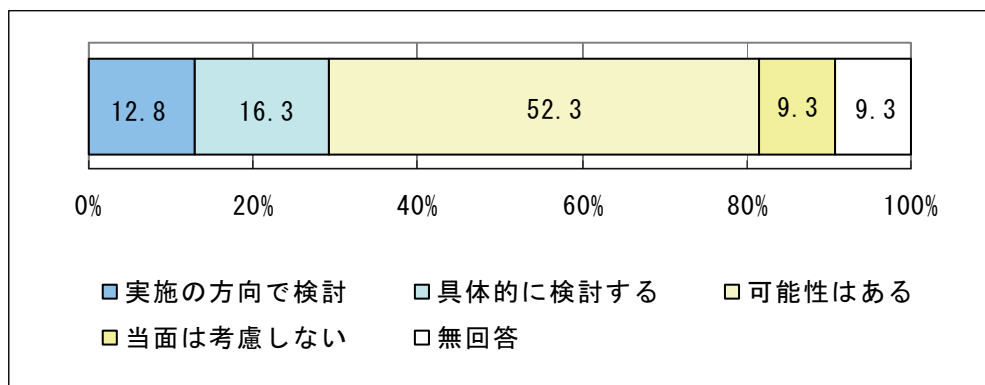
	各部局への配分額 の一律削減	一人あたり研究経 費の削減	一人あたり教育経 費の削減	管理的経 費の一律 削減
TOTAL	81.4	83.7	52.3	94.2
旧帝国大学	85.7	71.4	71.4	100.0
医総大	96.8	90.3	48.4	100.0
医無総大	80.0	80.0	60.0	100.0
理工系大学	69.2	92.3	38.5	84.6
文科系大学	80.0	60.0	60.0	60.0
医科系大学	100.0	100.0	100.0	100.0
教育系大学	58.3	75.0	41.7	91.7
大学院大学	50.0	75.0	50.0	100.0

	非常勤教 員の削減	退職教員 の後任の 採用の抑 制	退職職員 の後任の 採用の抑 制	非常勤職 員の削減
TOTAL	74.4	79.1	82.6	80.2
旧帝国大学	85.7	85.7	85.7	100.0
医総大	77.4	83.9	80.6	77.4
医無総大	80.0	90.0	90.0	80.0
理工系大学	61.5	69.2	92.3	92.3
文科系大学	60.0	60.0	60.0	40.0
医科系大学	75.0	75.0	75.0	75.0
教育系大学	83.3	91.7	91.7	91.7
大学院大学	50.0	25.0	50.0	50.0

(1) 各部局への配分額の一律削減

経費削減の手段として『各部局への配分額の一律削減』についてみると、「実施の方向で検討」と「具体的に検討する」とを合わせても3割程度であり、「可能性はある」が半数以上と多くなっている。(図表 13-3)

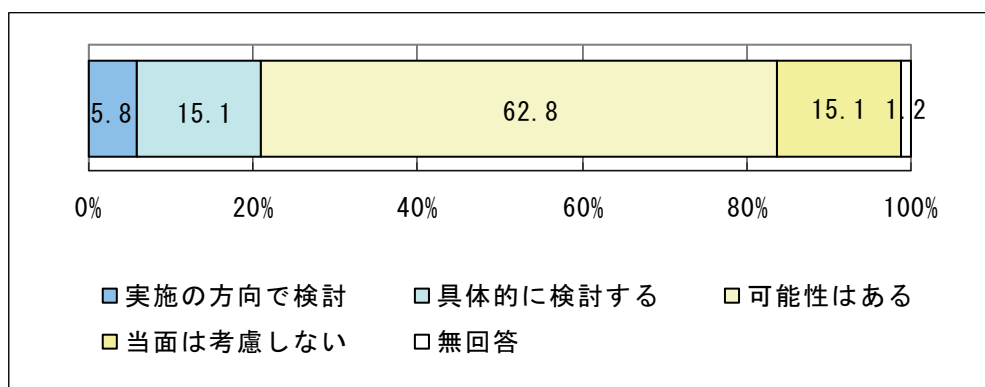
図表 13-3 経費削減の手段に対する考え
【各部局への配分額の一律削減】



(2) 一人あたり研究経費の削減

経費削減の手段として『一人あたり研究経費の削減』についてみると、「実施の方向で検討」「具体的に検討する」を合わせて全体の5分の1の2割程度であり、「可能性はある」が6割以上を占めて多くなっている。(図表 13-4)

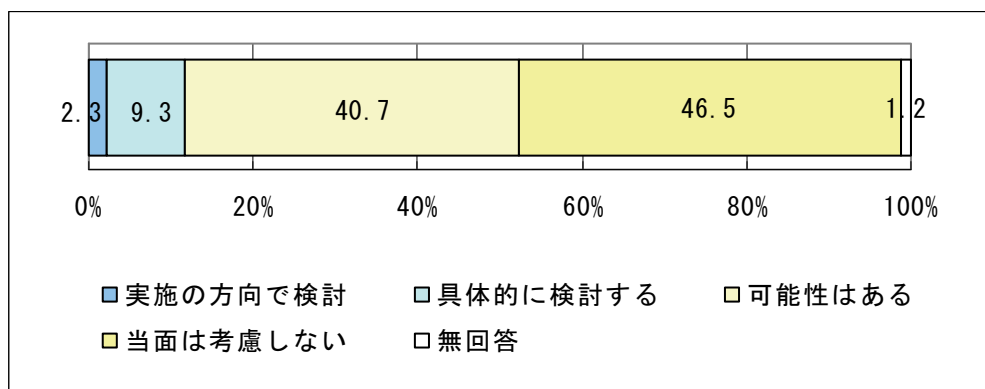
図表 13-4 経費削減の手段に対する考え
【一人あたり研究経費の削減】



(3) 一人あたり教育経費の削減

経費削減の手段として『一人あたり教育経費の削減』についてみると、「実施の方向で検討」と「具体的に検討する」とを合わせても1割程度で、「可能性はある」が4割あるものの「当面は考慮しない」が4割以上を占めて最も多い。(図表 13-5)

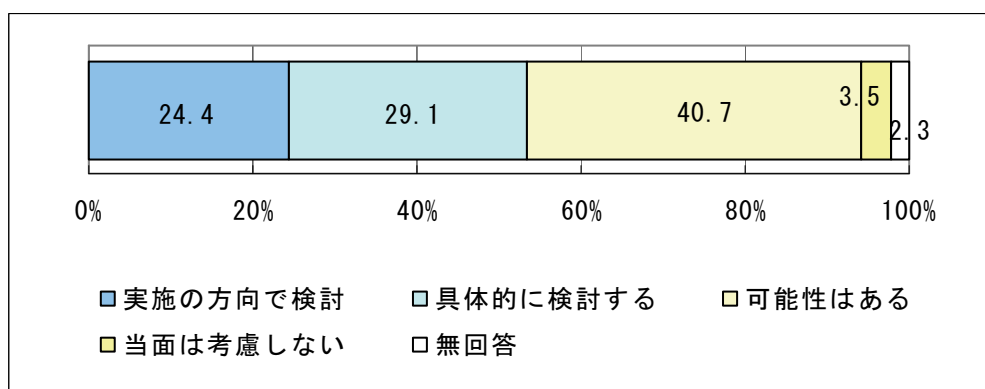
図表 13-5 経費削減の手段に対する考え
【一人あたり教育経費の削減】



(4) 管理的経費の一律削減

経費削減の手段として『管理的経費の一律削減』についてみると、「実施の方向で検討」が2割台半ば、「具体的に検討する」が約3割を占め、合わせると半数以上が現実的な経費削減手段と捉えている。また「可能性はある」も4割程度と多い。(図表 13-6)

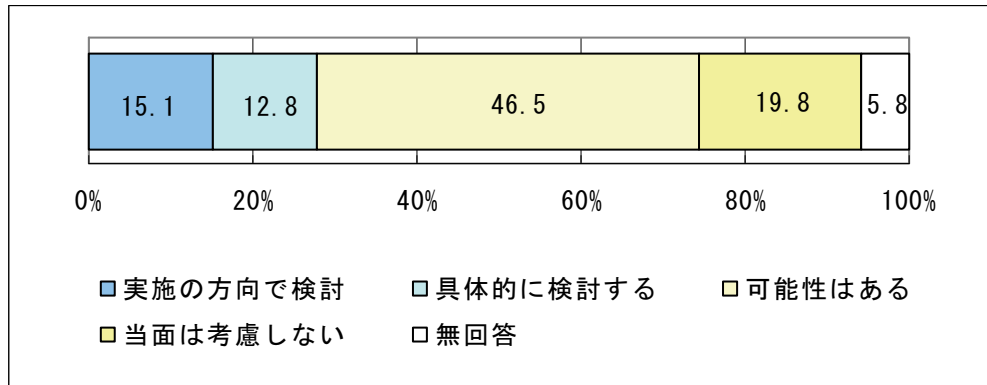
図表 13-6 経費削減の手段に対する考え
【管理的経費の一律削減】



(5) 非常勤教員の削減

経費削減の手段として『非常勤教員の削減』についてみると、「実施の方向で検討」と「具体的に検討する」とを合わせると全体の約3割が現実的な経費削減手段と捉えている。（図表13-7）

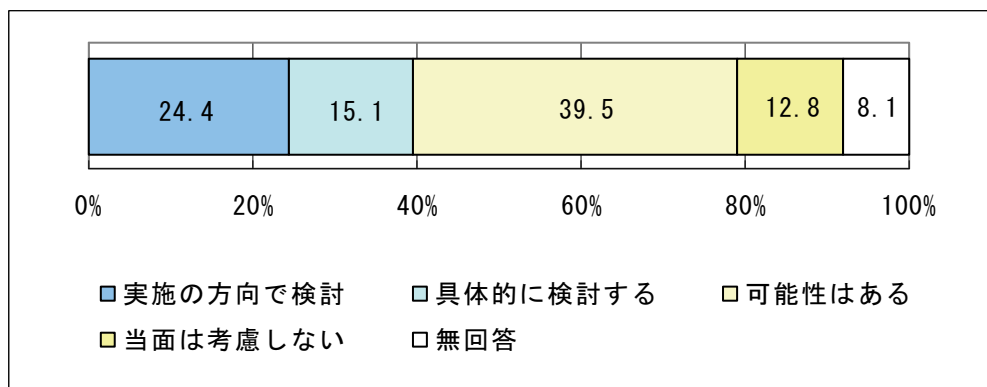
図表13-7 経費削減の手段に対する考え
【非常勤教員の削減】



(6) 退職教員の後任の採用の抑制

経費削減の手段として『退職教員の後任の採用の抑制』についてみると、「実施の方向で検討」が全体のほぼ4分の1、「具体的に検討する」が1割台半ばで、合わせると約4割が現実的な経費削減手段と捉えている。（図表13-8）

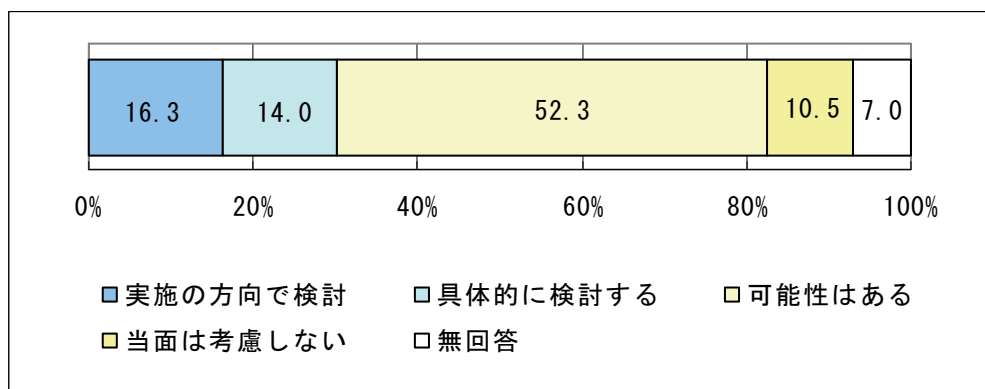
図表13-8 経費削減の手段に対する考え
【退職教員の後任の採用の抑制】



(7) 退職職員の後任の採用の抑制

経費削減の手段として『退職職員の後任の採用の抑制』についてみると、「実施の方向で検討」と「具体的に検討する」とを合わせて3割が現実的な経費削減手段と捉えている。（図表 13－9）

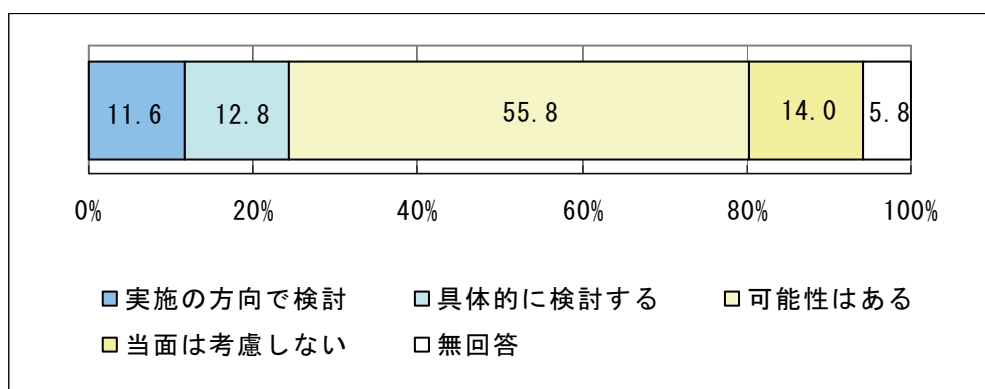
図表 13－9 経費削減の手段に対する考え
【退職職員の後任の採用の抑制】



(8) 非常勤職員の削減

経費削減の手段として『非常勤職員の削減』についてみると、「実施の方向で検討」と「具体的に検討する」を合わせて全体のほぼ4分の1が現実的な経費削減手段と捉えている。（図表 13－10）

図表 13－10 経費削減の手段に対する考え
【非常勤職員の削減】



第IV章 財務経営能力の向上について

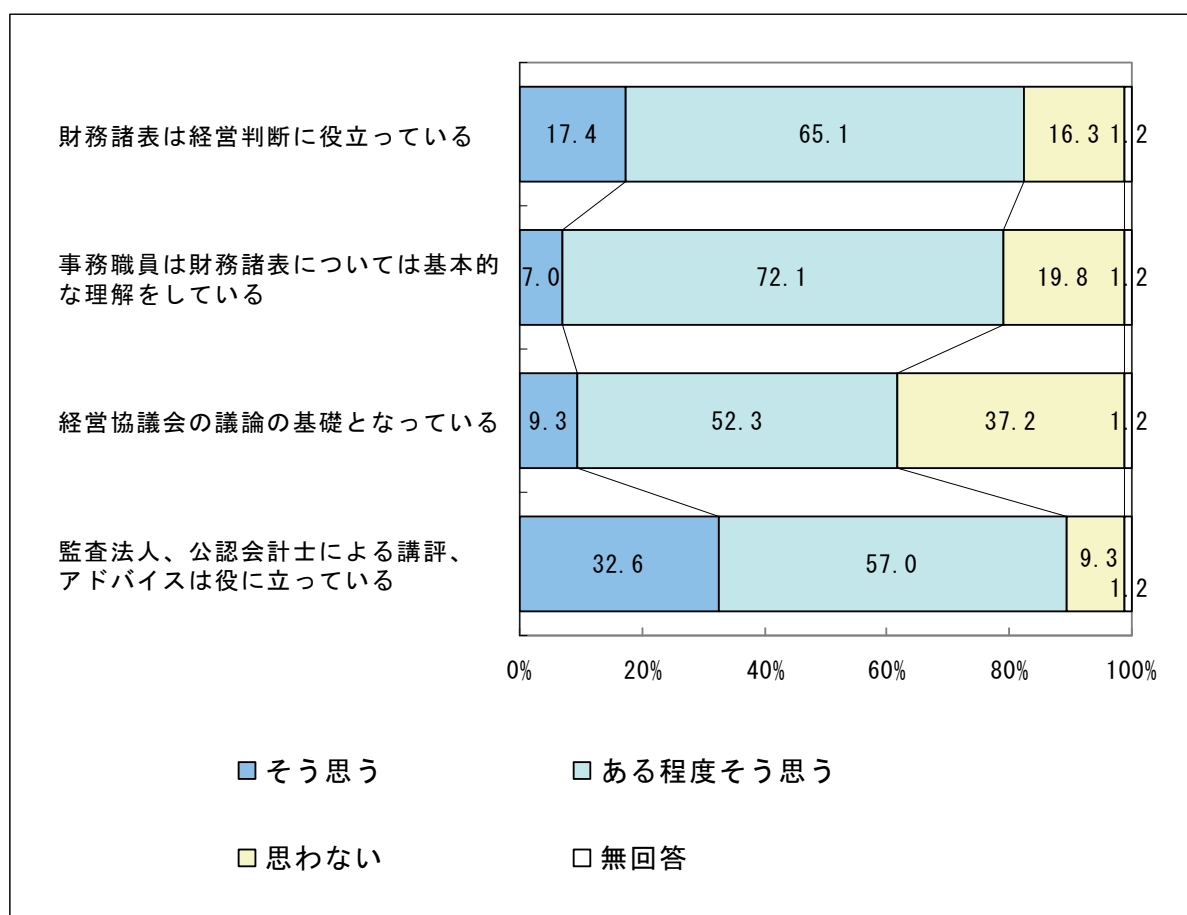
14. 財務諸表による会計管理に対する考え

財務諸表による会計管理の現状に関する4つの項目について尋ねたところ、『監査法人、公認会計士による講評、アドバイスは役に立っている』について「そう思う」が3割強と最も多く、「ある程度そう思う」を合わせても4項目の中で最も肯定意見が多く9割近くを占めている。次いで『財務諸表は経営判断に役立っている』、『事務職員は財務諸表については基本的な理解をしている』が8割前後、『経営協議会の議論の基礎となっている』が6割強である。

(図表 14-1)

大学分類別の結果は、図表 14-2 の通りである。

図表 14-1 財務諸表による会計管理に対する考え



図表 14-2 財務諸表による会計管理に対する考え（大学分類別）

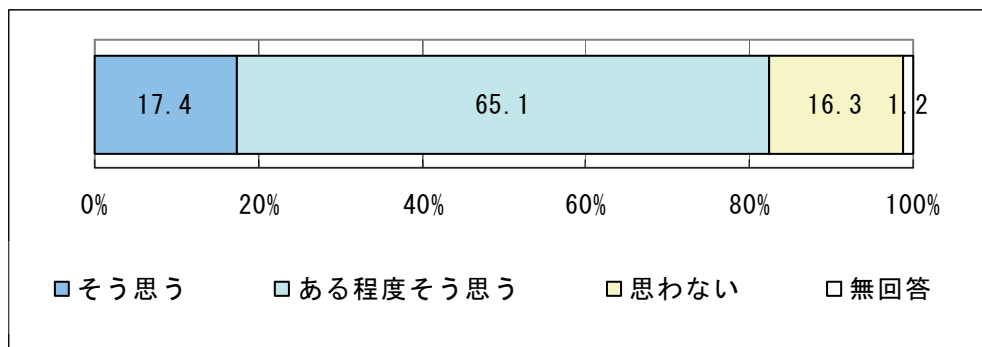
《そう思う合計（「そう思う」＋「ある程度そう思う」）》

	財務諸表は 経営判断に 役立っている	事務職員は 財務諸表につ いては基本的 な理解をして いる	経営協議会 の議論の基 礎となっている	監査法人、公 認会計士によ る講評、アド バイスは役に 立っている
TOTAL	82.6	79.1	61.6	89.5
旧帝国大学	85.7	57.1	71.4	85.7
医総大	87.1	83.9	64.5	90.3
医無総大	80.0	70.0	30.0	100.0
理工系大学	92.3	92.3	69.2	100.0
文科系大学	60.0	60.0	40.0	60.0
医科系大学	75.0	50.0	75.0	75.0
教育系大学	75.0	91.7	83.3	91.7
大学院大学	75.0	75.0	25.0	75.0

(1) 財務諸表は経営判断に役立っている

財務諸表による会計管理の現状として『財務諸表は経営判断に役立っている』については、「そう思う」と「ある程度そう思う」とを合わせて8割以上を占めている。(図表14-3)

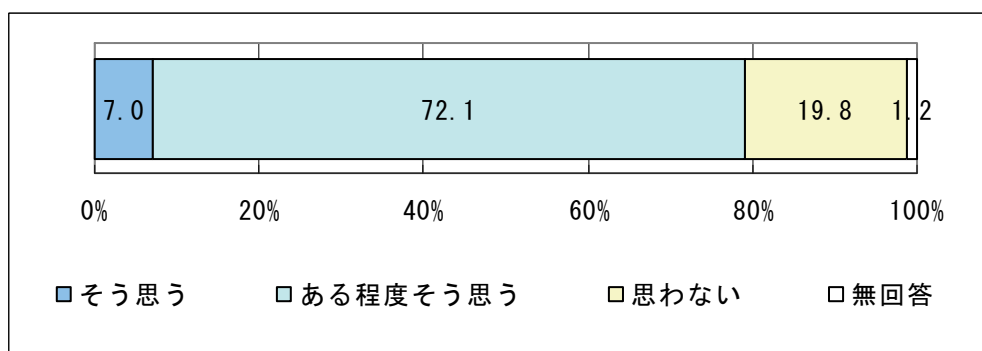
図表 14-3 財務諸表による会計管理に対する考え
【財務諸表は経営判断に役立っている】



(2) 事務職員は財務諸表については基本的な理解をしている

財務諸表による会計管理の現状として『事務職員は財務諸表については基本的な理解をしている』については、「そう思う」と「ある程度そう思う」とを合わせて約8割を占めている。(図表14-4)

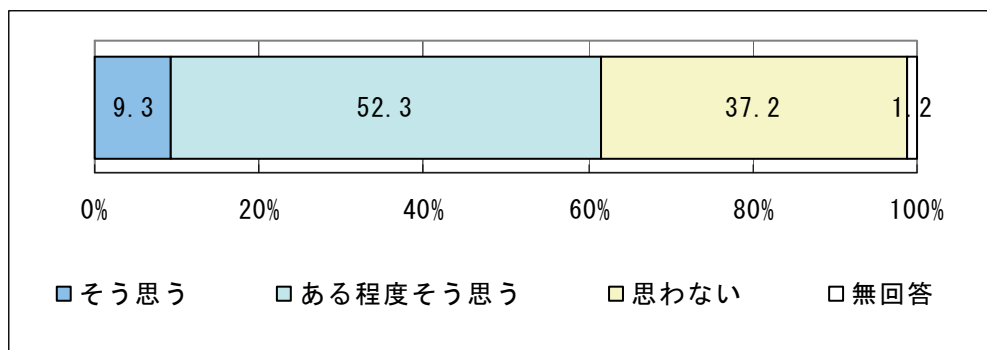
図表 14-4 財務諸表による会計管理に対する考え
【事務職員は財務諸表については基本的な理解をしている】



(3) 経営協議会の議論の基礎となっている

財務諸表による会計管理の現状として『経営協議会の議論の基礎となっている』については、「そう思う」と「ある程度そう思う」とを合わせて6割以上を占めている。(図表14-5)

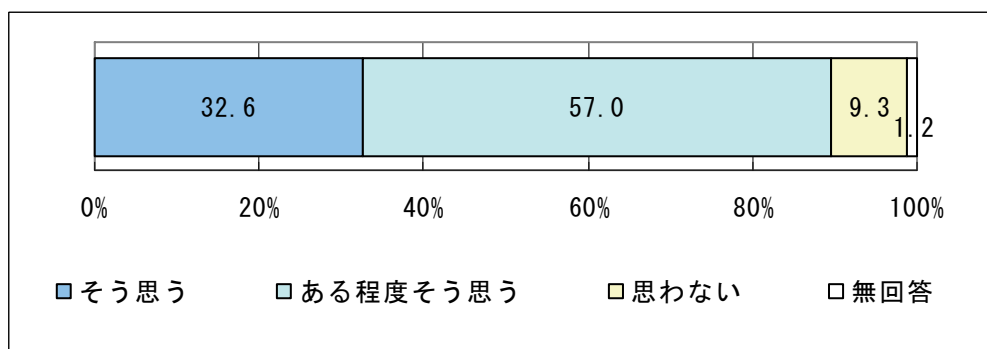
図表 14-5 財務諸表による会計管理に対する考え
【経営協議会の議論の基礎となっている】



(4) 監査法人、公認会計士による講評、アドバイスは役に立っている

財務諸表による会計管理の現状として『監査法人、公認会計士による講評、アドバイスは役に立っている』については、「そう思う」が3割強で、「ある程度そう思う」を合わせるとほぼ9割を占めている。(図表14-6)

図表 14-6 財務諸表による会計管理に対する考え
【監査法人、公認会計士による講評、アドバイスは役に立っている】

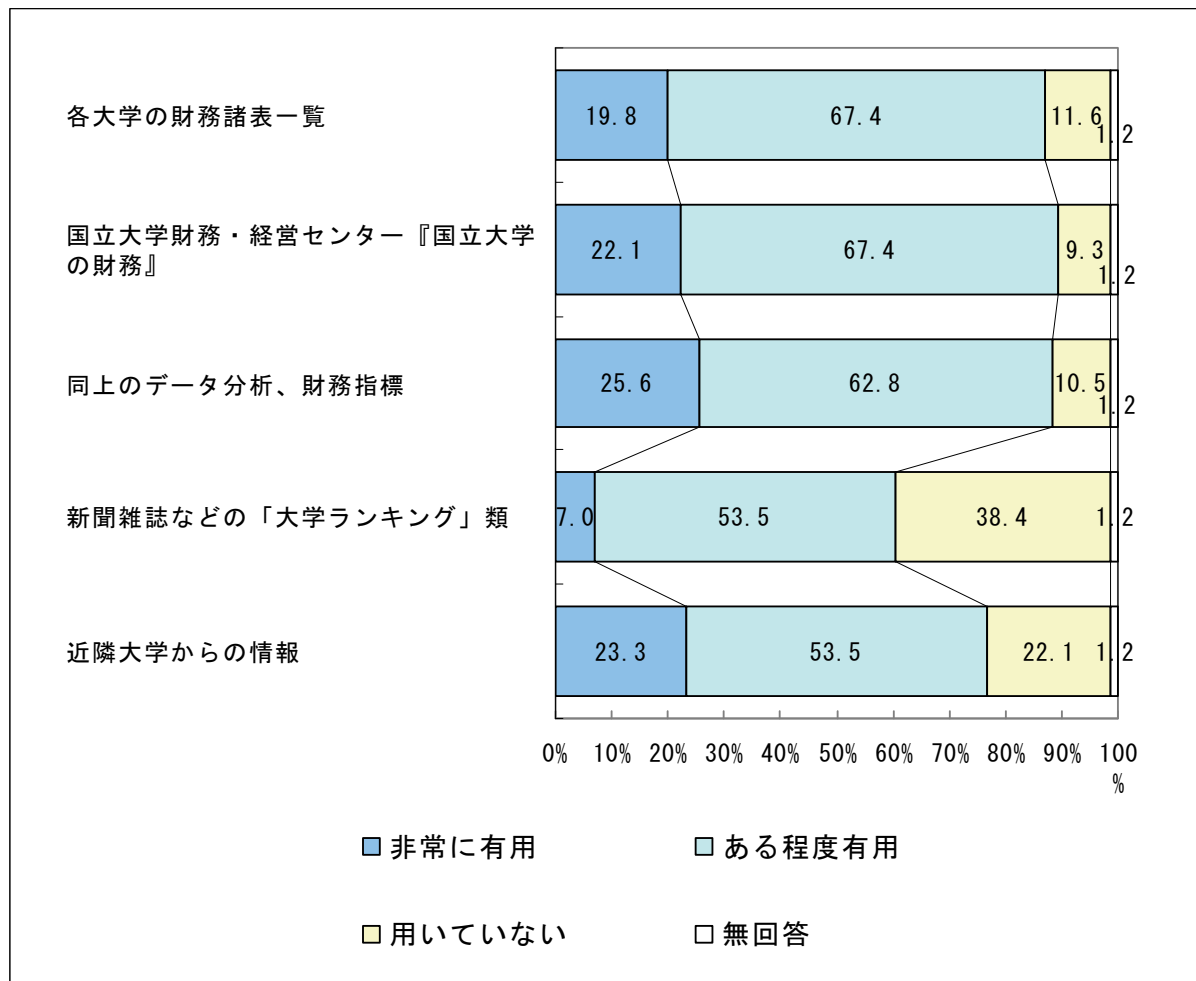


15. 経営判断の材料

経営判断の材料として有用なものについて尋ねたところ、「非常に有用」「ある程度有用」を合わせると、『国立大学財務・経営センター「国立大学の財務」』、『「国立大学の財務」のデータ分析、財務指標』、『各大学の財務諸表一覧』が9割近くで共に多い。次いで、『近隣大学からの情報』が7割台で続いている。一方「用いていない」は『新聞雑誌などの「大学ランキング」類』で4割近くを占めて最も多い。(図表 15-1)

大学分類別の結果は、図表 15-2 の通りである。

図表 15-1 経営判断の材料



図表 15-2 経営判断の材料（大学分類別）

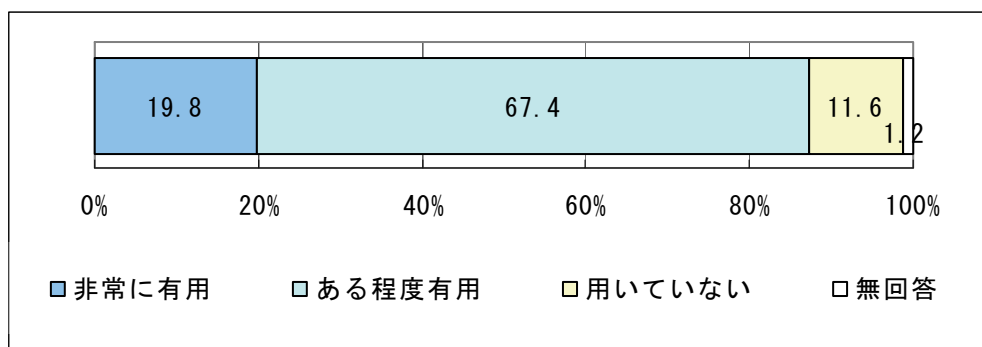
《有用合計（「非常に有用」＋「ある程度有用」）》

	各大学の 財務諸表 一覧	国立大学 財務・経営 センター 『国立大学 の財務』	同左のデ ータ分析、 財務指標	新聞雑誌 などの「大 学ランキン グ」類	近隣大学 からの情 報
TOTAL	87.2	89.5	88.4	60.5	76.7
旧帝国大学	57.1	85.7	85.7	85.7	71.4
医総大	90.3	93.5	93.5	74.2	80.6
医無総大	90.0	90.0	100.0	50.0	80.0
理工系大学	100.0	92.3	92.3	69.2	92.3
文科系大学	60.0	60.0	40.0	40.0	60.0
医科系大学	75.0	100.0	100.0	75.0	75.0
教育系大学	100.0	91.7	83.3	33.3	66.7
大学院大学	75.0	75.0	75.0	—	50.0

(1) 各大学の財務諸表一覧

経営判断の材料として『各大学の財務諸表一覧』についてみると、「非常に有用」と「ある程度有用」とを合わせて9割近くが有用と考えている。(図表 15-3)

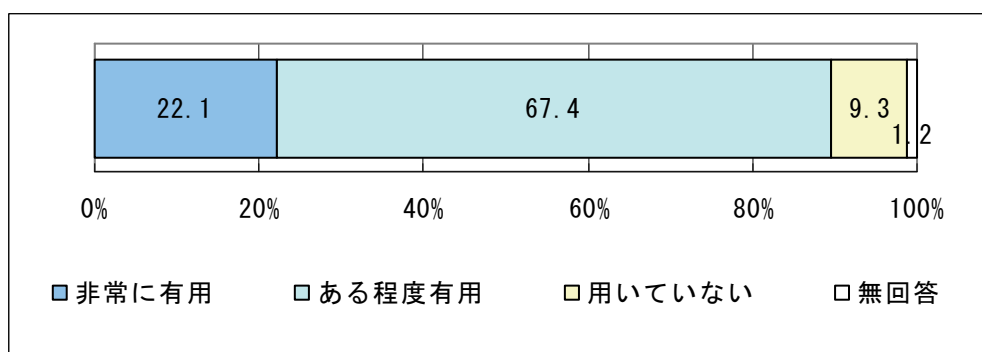
図表 15-3 経営判断の材料
【各大学の財務諸表一覧】



(2) 国立大学財務・経営センター『国立大学の財務』

経営判断の材料として『国立大学財務・経営センター「国立大学の財務」』についてみると、「非常に有用」と「ある程度有用」を合わせてほぼ9割が有用と考えている。(図表 15-4)

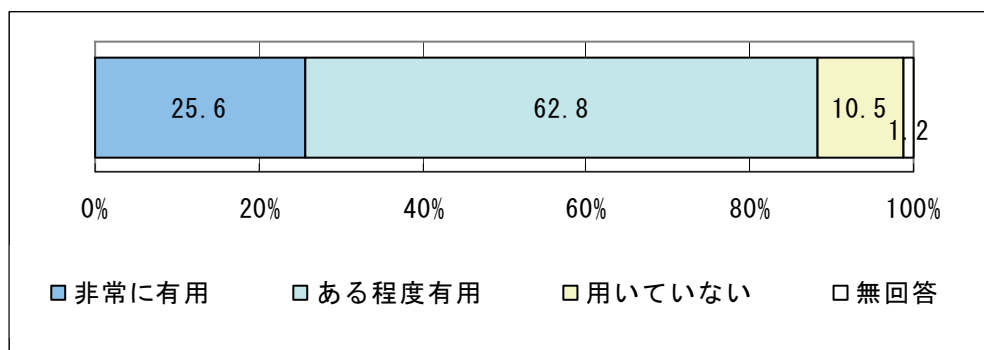
図表 15-4 経営判断の材料
【国立大学財務・経営センター『国立大学の財務』】



(3) 『国立大学の財務』のデータ分析、財務指標

経営判断の材料として『「国立大学の財務」のデータ分析、財務指標』についてみると、「非常に有用」と「ある程度有用」を合わせて9割近くが有用と考えている。(図表 15-5)

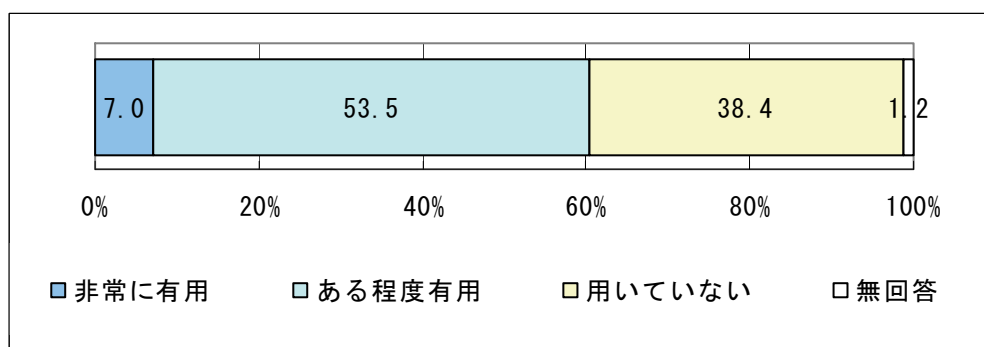
図表 15-5 経営判断の材料
【『国立大学の財務』のデータ分析、財務指標】



(4) 新聞雑誌などの「大学ランキング」類

経営判断の材料として『新聞雑誌などの「大学ランキング」類』についてみると、「非常に有用」が極めて少なく、「ある程度有用」を合わせても6割程度に止まっている。反対に「用いていない」が約4割と他の材料に比べ多い。(図表 15-6)

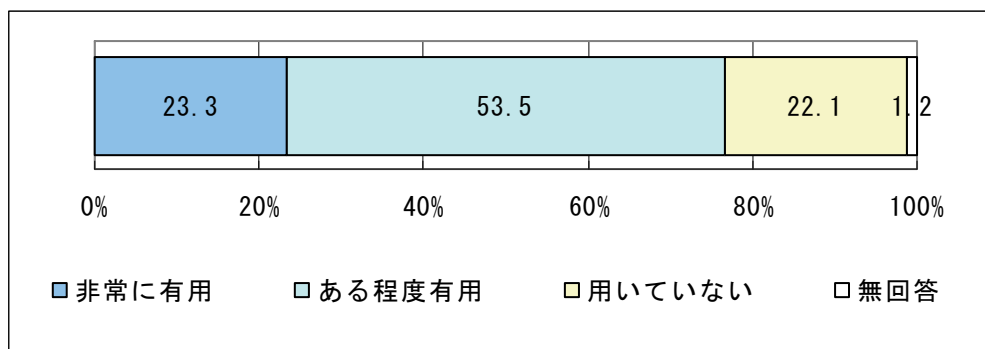
図表 15-6 経営判断の材料
【新聞雑誌などの「大学ランキング」類】



(5) 近隣大学からの情報

経営判断の材料として『近隣大学からの情報』についてみると、「非常に有用」と「ある程度有用」とを合わせて全体の4分の3の8割近くが有用と考えている。(図表 15-7)

図表 15-7 経営判断の材料
【近隣大学からの情報】

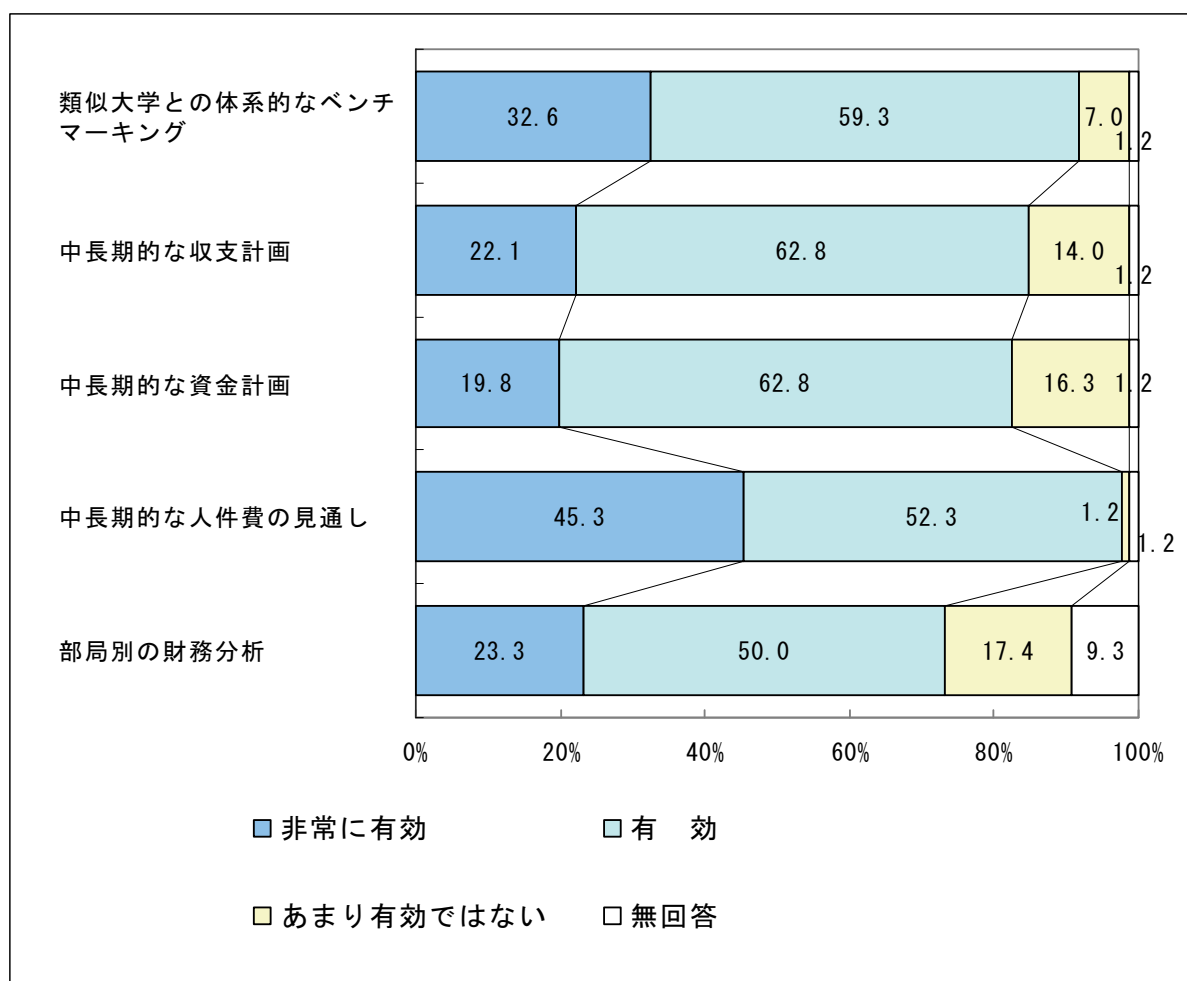


16. 財務経営手段の有効性と実施状況

財務経営の手段として有効なものを5つの項目について尋ねたところ、「非常に有効」は、『中長期的な人件費の見通し』が4割台半ばと他の手段に比べ最も多い。次いで『類似大学との体系的なベンチマーキング』が3割強、『部局別の財務分析』、『中長期的な収支計画』、『中長期的な資金計画』が2割前後で続いている。(図表 16-1)

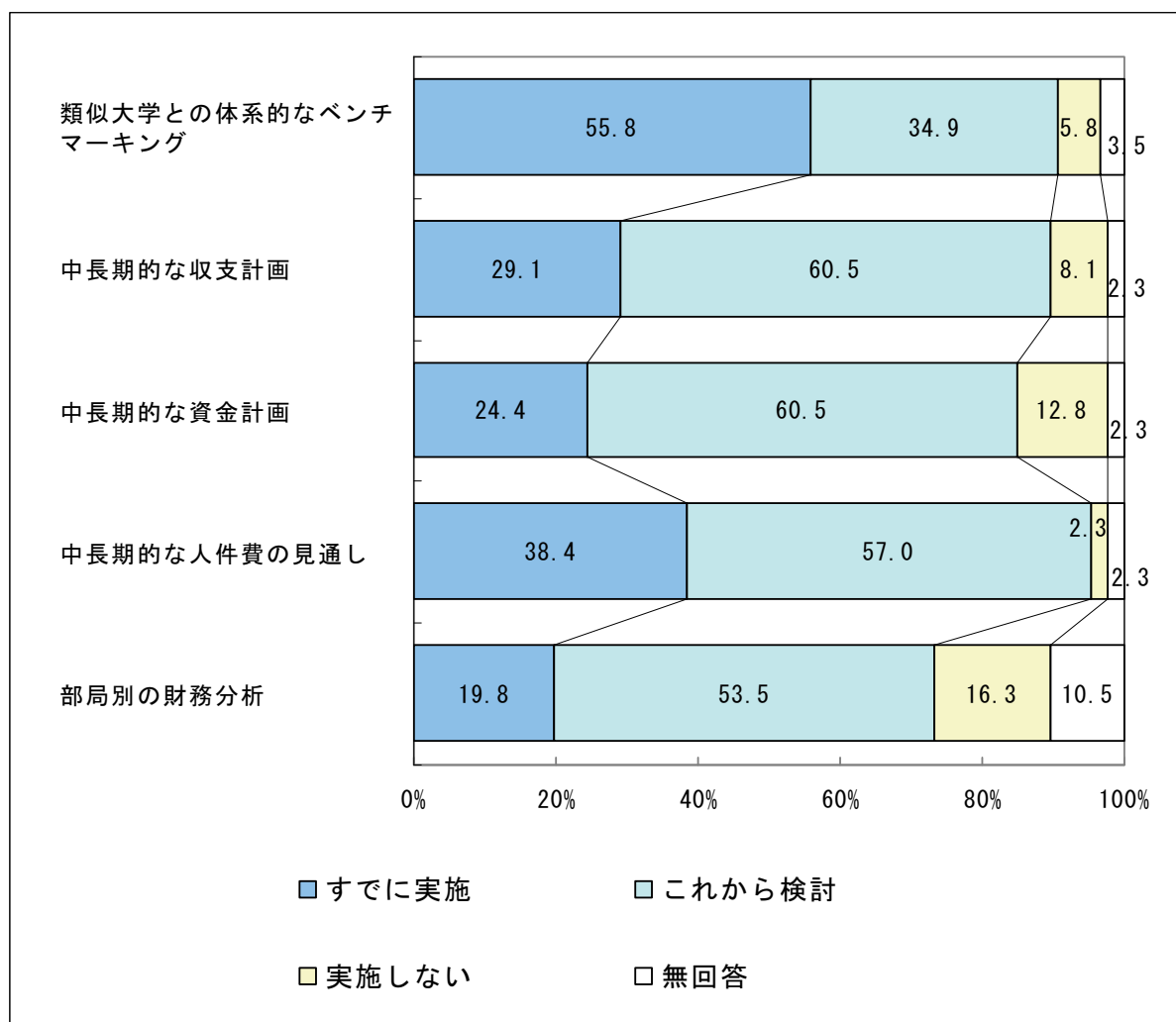
大学分類別の結果は、図表 16-3 の通りである。

図表 16-1 財務経営手段の有効性



次に、財務経営の手段として実施の状況について尋ねたところ、「すでに実施」は『類似大学との体系的なベンチマーキング』が5割台半ばで最も多く、次いで『中長期的な人件費の見通し』、『中長期的な収支計画』、『中長期的な資金計画』の順である。また、「これから検討」は『中長期的な収支計画』、『中長期的な資金計画』が6割程度と多い。(図表16-2)
 大学分類別の結果は、図表16-4の通りである。

図表 16-2 財務経営手段の実施状況



図表 16-3 財務経営手段の有効性（大学分類別）

《有効合計（「非常に有効」＋「有効」）》

	有 効 か				
	類似大学との体系的なベンチマーキング	中長期的な収支計画	中長期的な資金計画	中長期的な人件費の見通し	部局別の財務分析
TOTAL	91.9	84.9	82.6	97.7	73.3
旧帝国大学	100.0	57.1	71.4	100.0	100.0
医総大	93.5	87.1	87.1	100.0	83.9
医無総大	100.0	80.0	80.0	100.0	80.0
理工系大学	92.3	92.3	84.6	100.0	69.2
文科系大学	60.0	60.0	40.0	60.0	60.0
医科系大学	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
教育系大学	91.7	91.7	91.7	100.0	33.3
大学院大学	75.0	100.0	75.0	100.0	50.0

図表 16-4 財務経営手段の実施状況（大学分類別）

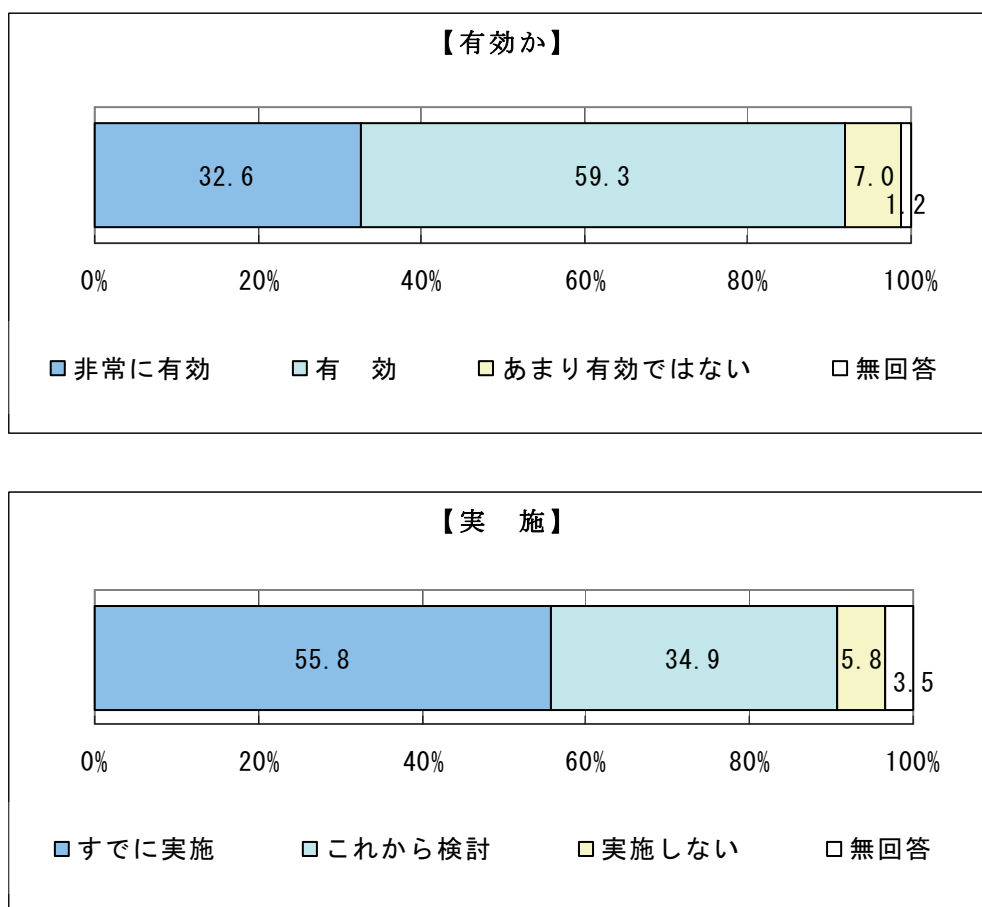
《実施・検討合計（「すでに実施」＋「これから検討」）》

	実 施				
	類似大学との体系的なベンチマーキング	中長期的な収支計画	中長期的な資金計画	中長期的な人件費の見通し	部局別の財務分析
TOTAL	90.7	89.5	84.9	95.3	73.3
旧帝国大学	85.7	85.7	71.4	100.0	100.0
医総大	90.3	90.3	90.3	96.8	87.1
医無総大	100.0	90.0	90.0	100.0	90.0
理工系大学	100.0	92.3	84.6	100.0	61.5
文科系大学	60.0	60.0	40.0	60.0	40.0
医科系大学	100.0	75.0	75.0	75.0	100.0
教育系大学	91.7	100.0	91.7	100.0	33.3
大学院大学	75.0	100.0	100.0	100.0	50.0

(1) 類似大学との体系的なベンチマーキング

財務経営の手段として『類似大学との体系的なベンチマーキング』についてみると、「非常に有効」「有効」を合わせて9割以上が有効と考えている。また、実施状況については、「すでに実施」が半数以上を占めている。(図表 16-5)

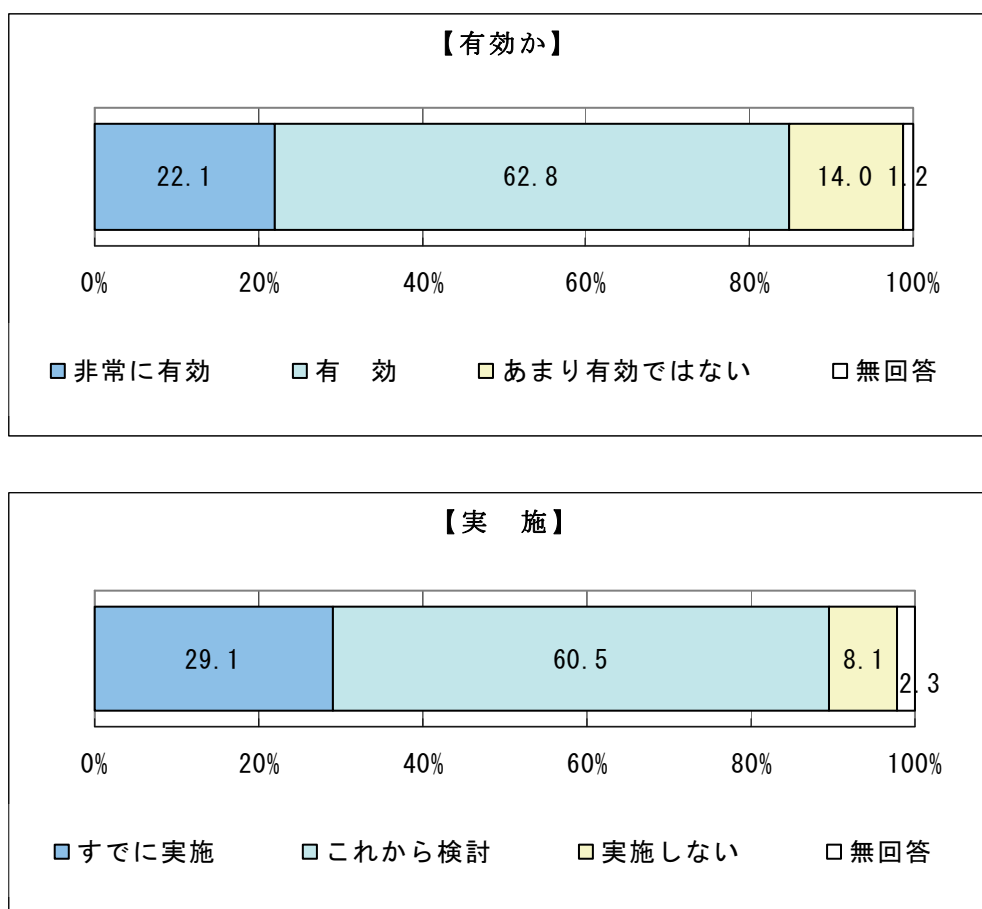
図表 16-5 財務経営手段の有効度合と実施状況
【類似大学との体系的なベンチマーキング】



(2) 中長期的な収支計画

財務経営の手段として『中長期的な収支計画』についてみると、「非常に有効」「有効」を合わせて8割以上が有効と考えている。また、実施状況についてみると、「すでに実施」は3割程度で、「これから検討」が6割を占めている。(図表 16-6)

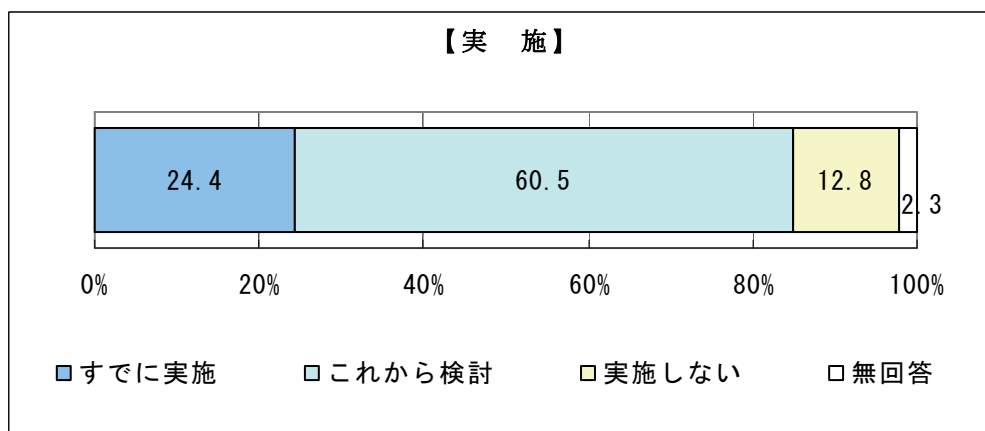
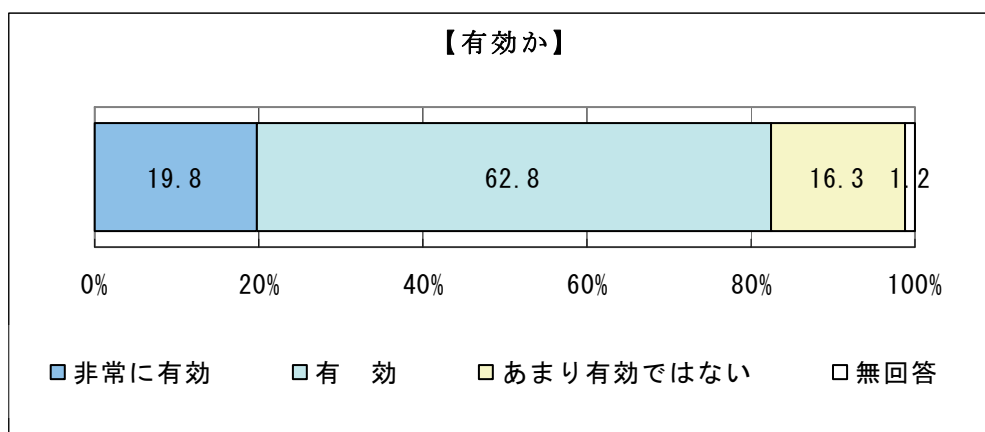
図表 16-6 財務経営手段の有効度合と実施状況
【中長期的な収支計画】



(3) 中長期的な資金計画

財務経営の手段として『中長期的な資金計画』についてみると、「非常に有効」「有効」を合わせて8割以上が有効と考えている。また、実施状況についてみると、「すでに実施」は約4分の1で、「これから検討」が6割以上を占めている。(図表 16-7)

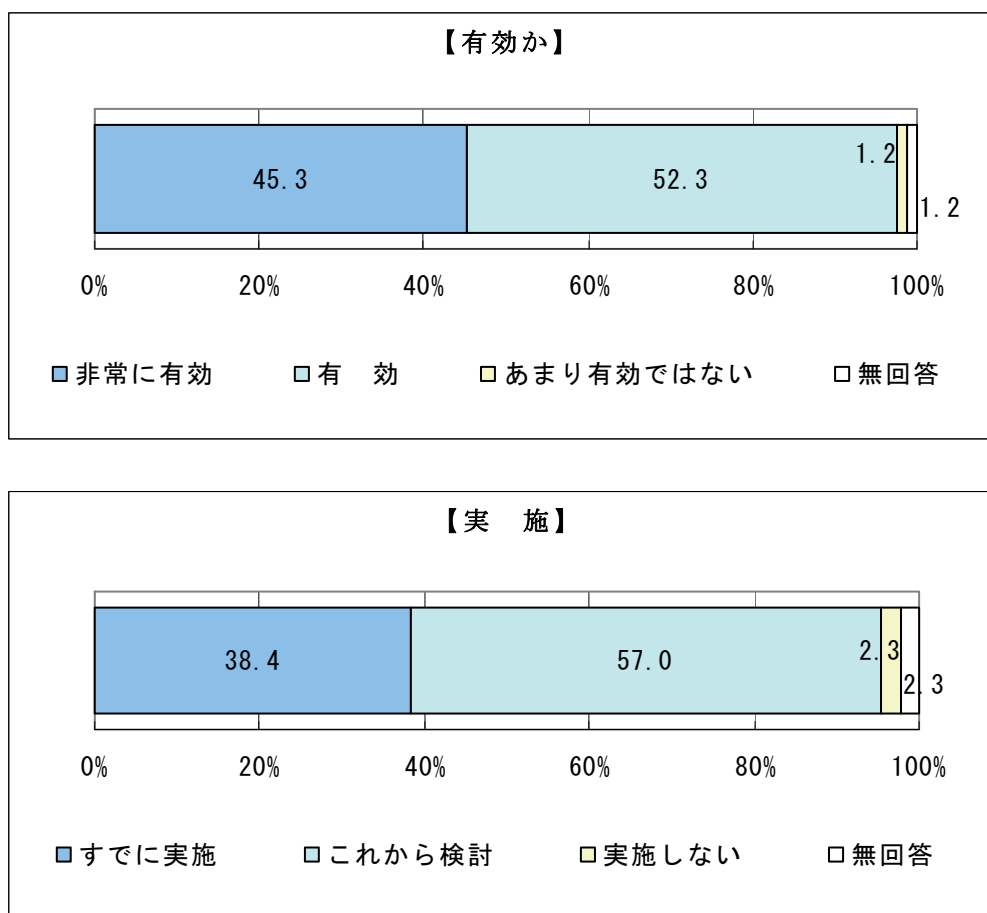
図表 16-7 財務経営手段の有効度合と実施状況
【中長期的な資金計画】



(4) 中長期的な人件費の見通し

財務経営の手段として『中長期的な人件費の見通し』についてみると、「非常に有効」が4割台半ばを占め、「有効」を合わせるとほぼ全員が有効と考えている。また、実施状況についてみると、「すでに実施」が約4割で、「これから検討」が6割近くを占めている。
(図表 16－8)

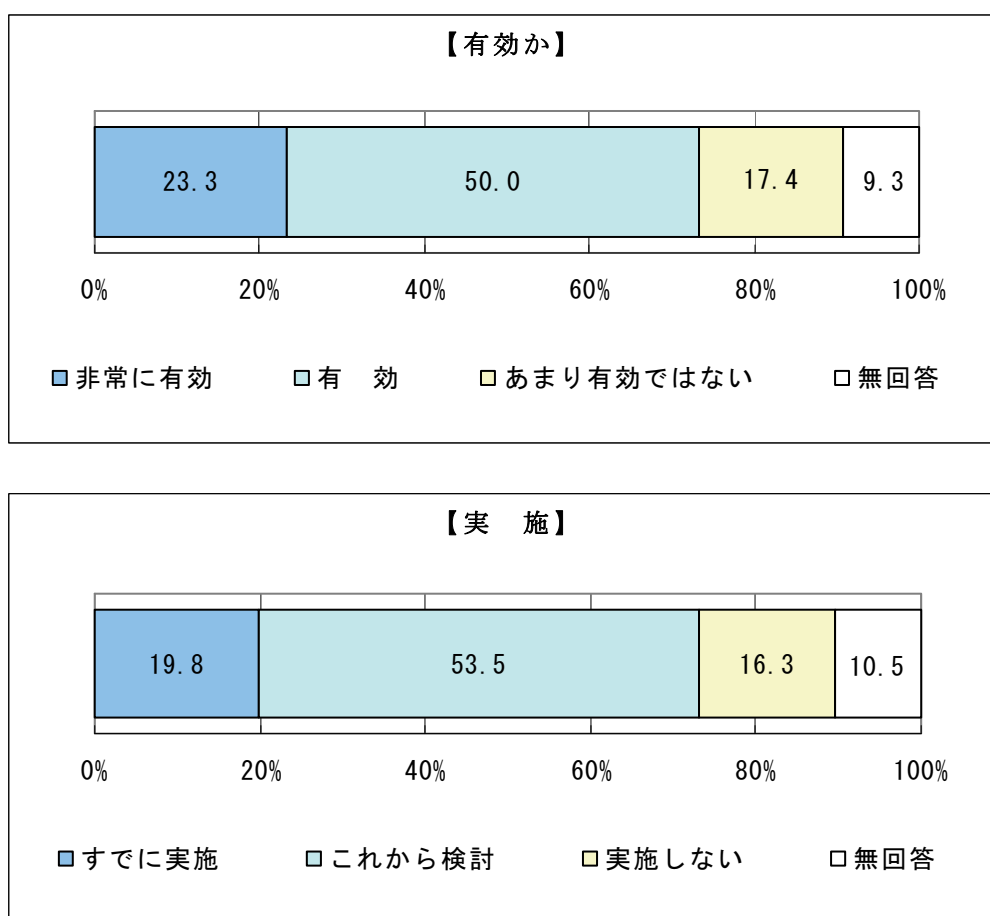
図表 16－8 財務経営手段の有効度合と実施状況
【中長期的な人件費の見通し】



(5) 部局別の財務分析

財務経営の手段として『部局別の財務分析』についてみると、「非常に有効」「有効」を合わせると7割以上が有効と考えている。また、実施状況についてみると、「すでに実施」は2割で、「これから検討」が半数を占めている。(図表 16-9)

図表 16-9 財務経営手段の有効度合と実施状況
【部局別の財務分析】

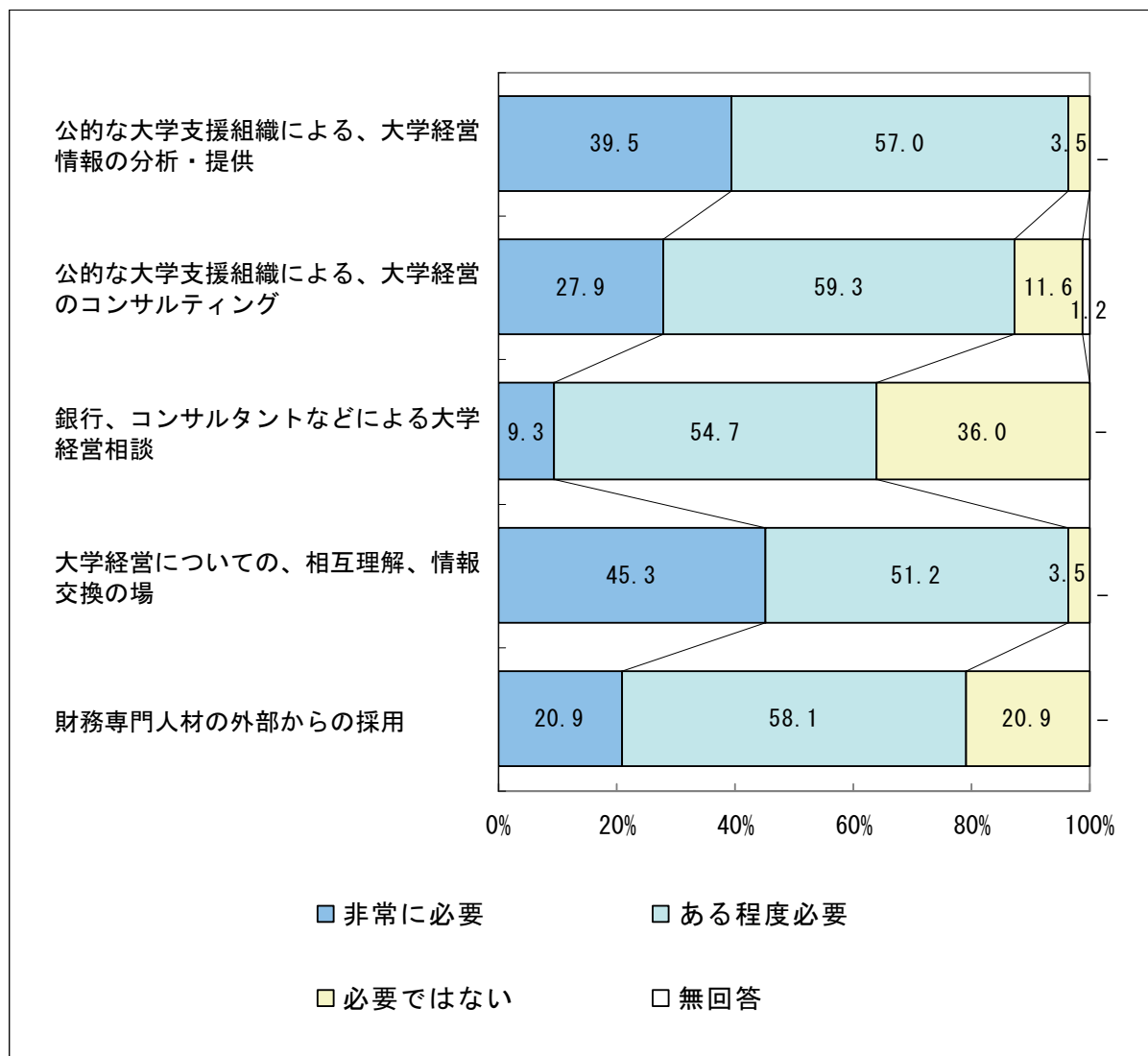


17. 財務経営能力の向上のために必要な支援

大学の財務経営能力の向上のために必要な大学外からの支援について尋ねたところ、『大学経営についての、相互理解、情報交換の場』、『公的な大学支援組織による、大学経営情報の分析・提供』については、「非常に必要」という意見が多く、「ある程度必要」を合わせるとほぼ全員が必要と考えている。次いで『公的な大学支援組織による、大学経営のコンサルティング』、『財務専門人材の外部からの採用』の順である。一方で『銀行、コンサルタントなどによる大学経営相談』では必要と考えるものは少ない。(図表 17-1)

大学分類別の結果は、図表 17-2 の通りである。

図表 17-1 財務経営能力向上のために必要な支援



図表 17-2 財務経営能力向上のために必要な支援（大学分類別）

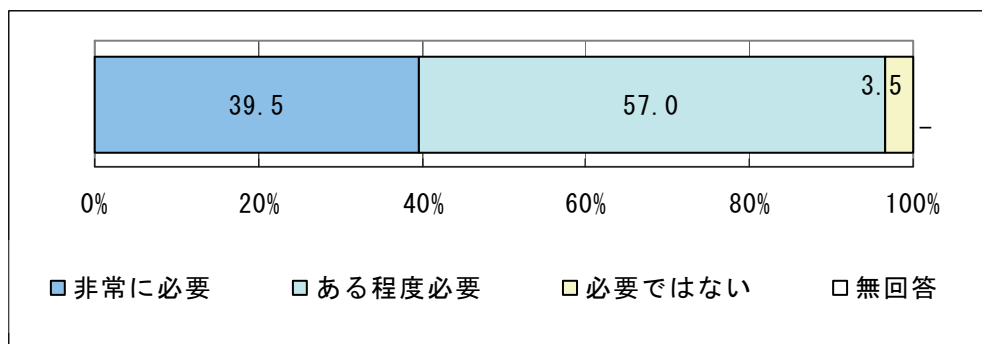
《必要合計（「非常に必要」＋「ある程度必要」）》

	公的な大学支援組織による、大学経営情報の分析・提供	公的な大学支援組織による、大学経営のコンサルティング	銀行、コンサルタントなどによる大学経営相談	大学経営についての、相互理解、情報交換の場	財務専門人材の外部からの採用
TOTAL	96.5	87.2	64.0	96.5	79.1
旧帝国大学	100.0	71.4	71.4	85.7	100.0
医総大	96.8	87.1	64.5	96.8	71.0
医無総大	100.0	90.0	60.0	100.0	90.0
理工系大学	100.0	100.0	84.6	100.0	92.3
文科系大学	80.0	80.0	40.0	100.0	80.0
医科系大学	100.0	100.0	100.0	100.0	75.0
教育系大学	91.7	83.3	41.7	91.7	75.0
大学院大学	100.0	75.0	50.0	100.0	50.0

(1) 公的な大学支援組織による、大学経営情報の分析・提供

財務経営能力向上のために必要な大学外からの支援として『公的な大学支援組織による、大学経営情報の分析・提供』については、「非常に必要」が約4割、「ある程度必要」が約6割で、合わせるとほぼ全員が必要と考えている。(図表17-3)

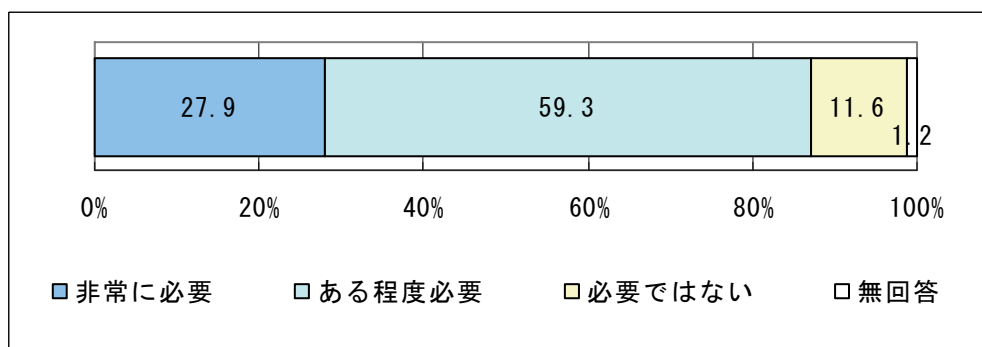
図表17-3 財務経営能力向上のために必要な支援
【公的な大学支援組織による、大学経営情報の分析・提供】



(2) 公的な大学支援組織による、大学経営のコンサルティング

財務経営能力向上のために必要な大学外からの支援として『公的な大学支援組織による、大学経営のコンサルティング』については、「非常に必要」が約3割、「ある程度必要」がほぼ6割で、合わせると約9割が必要と考えている。(図表17-4)

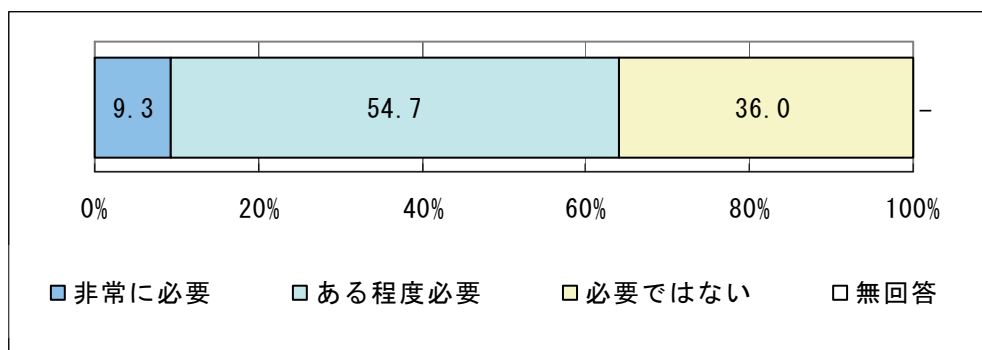
図表17-4 財務経営能力向上のために必要な支援
【公的な大学支援組織による、大学経営のコンサルティング】



(3) 銀行、コンサルタントなどによる大学経営相談

財務経営能力向上のために必要な大学外からの支援として『銀行、コンサルタントなどによる大学経営相談』については、「非常に必要」が1割足らずと少なく、「ある程度必要」を合わせても6割台半ばに止まっている。(図表 17-5)

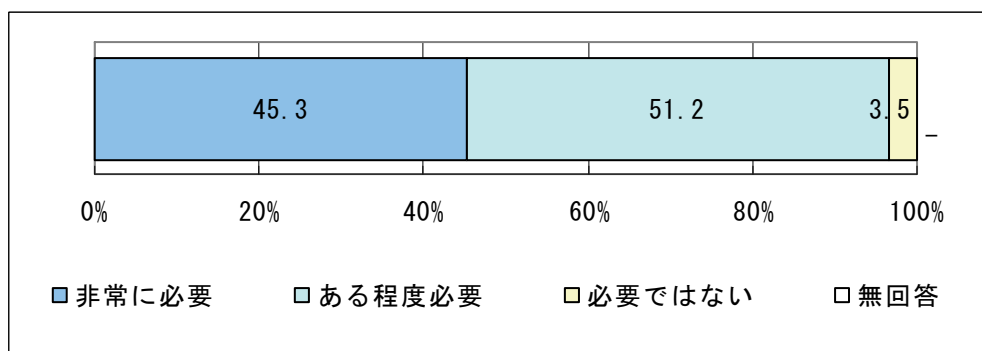
図表 17-5 財務経営能力向上のために必要な支援
【銀行、コンサルタントなどによる大学経営相談】



(4) 大学経営についての、相互理解、情報交換の場

財務経営能力向上のために必要な大学外からの支援として『大学経営についての、相互理解、情報交換の場』については、「非常に必要」が4割台半ば、「ある程度必要」が5割強で、合わせるとほぼ全員が必要と考えている。(図表 17-6)

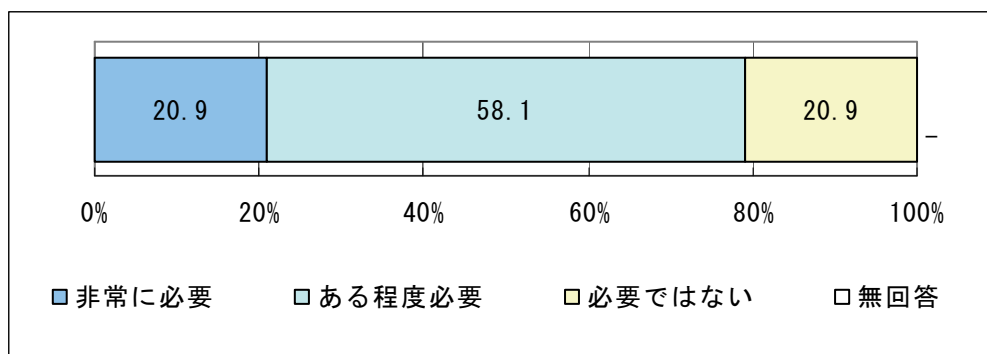
図表 17-6 財務経営能力向上のために必要な支援
【大学経営についての、相互理解、情報交換の場】



(5) 財務専門人材の外部からの採用

財務経営能力向上のために必要な大学外からの支援として『財務専門人材の外部からの採用』については、「非常に必要」が2割程度で、「ある程度必要」がほぼ6割で、合わせると約8割が必要と考えている。(図表 17-7)

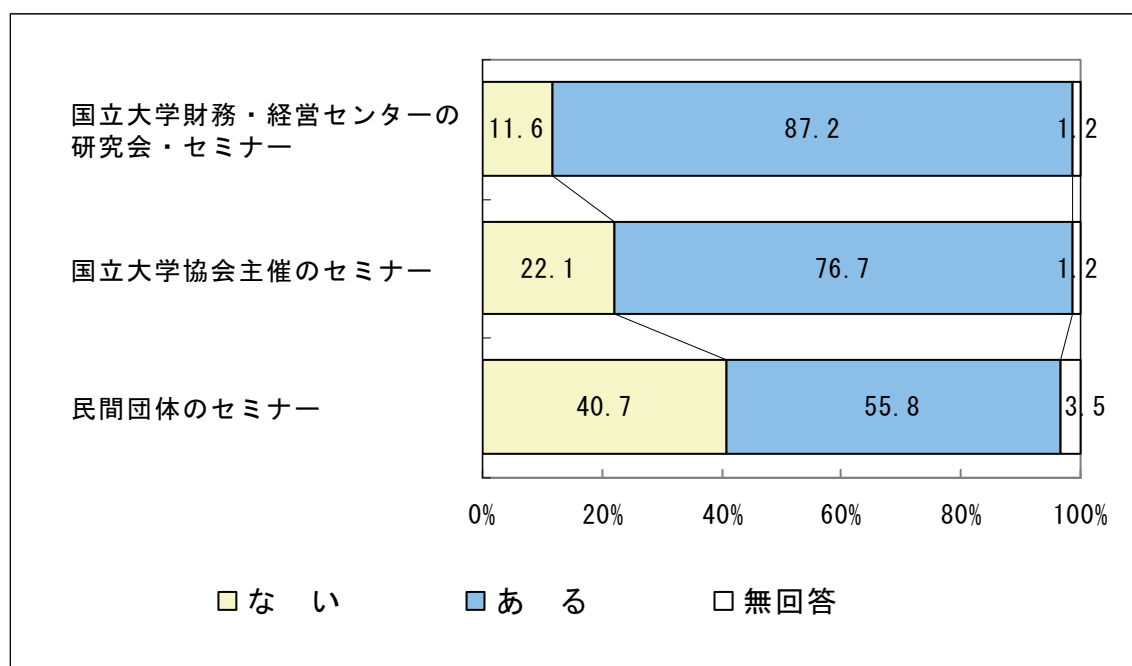
図表 17-7 財務経営能力向上のために必要な支援
【財務専門人材の外部からの採用】



18. 幹部事務職員のための研修機会の利用経験と効果

幹部事務職員的能力改善のために利用した研修機会について尋ねたところ、『国立大学財務・経営センターの研究会・セミナー』についての利用経験は9割近くに達している。次いで『国立大学協会主催のセミナー』についての利用経験が全体の4分の3を占めて多いが、『民間団体のセミナー』については半数を超えた程度と少ない。(図表 18-1)
大学分類別の結果は、図表 18-2 の通りである。

図表 18-1 幹部事務職員のための研修機会の利用経験



図表 18-2 幹部事務職員のための研修機会の利用経験（大学分類別）

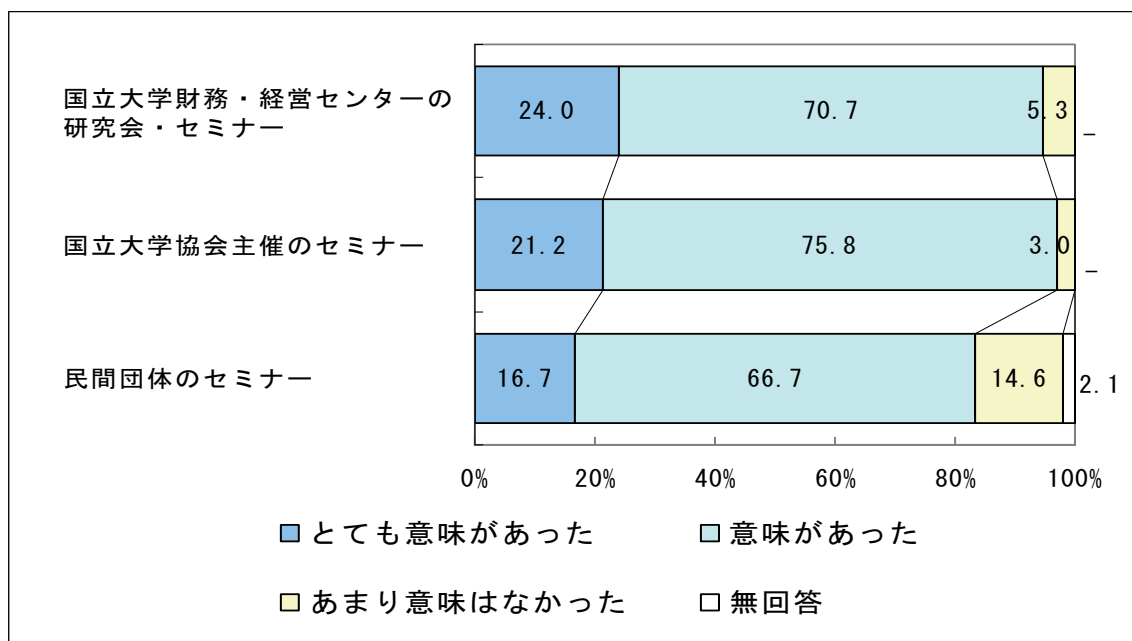
《利用経験「ある」》

	国立大学財務・経営センターの研究会・セミナー	国立大学協会主催のセミナー	民間団体のセミナー
TOTAL	87.2	76.7	55.8
旧帝国大学	85.7	71.4	85.7
医総大	83.9	77.4	51.6
医無総大	90.0	70.0	40.0
理工系大学	92.3	76.9	61.5
文科系大学	80.0	80.0	100.0
医科系大学	100.0	100.0	100.0
教育系大学	91.7	75.0	41.7
大学院大学	75.0	75.0	—

次に、利用経験が「ある」場合、その効果について尋ねた。その結果、『国立大学財務・経営センターの研究会・セミナー』については、「とても意味があった」と評価する意見が全体のほぼ4分の1を占めて最も多く、次いで『国立大学協会主催のセミナー』が2割強で続き、『民間団体のセミナー』については2割足らずと少ない。（図表 18-3）

大学分類別の結果は、図表 18-4 の通りである。

図表 18-3 研修機会利用の効果



図表 18-4 研修機会利用の効果（大学分類別）

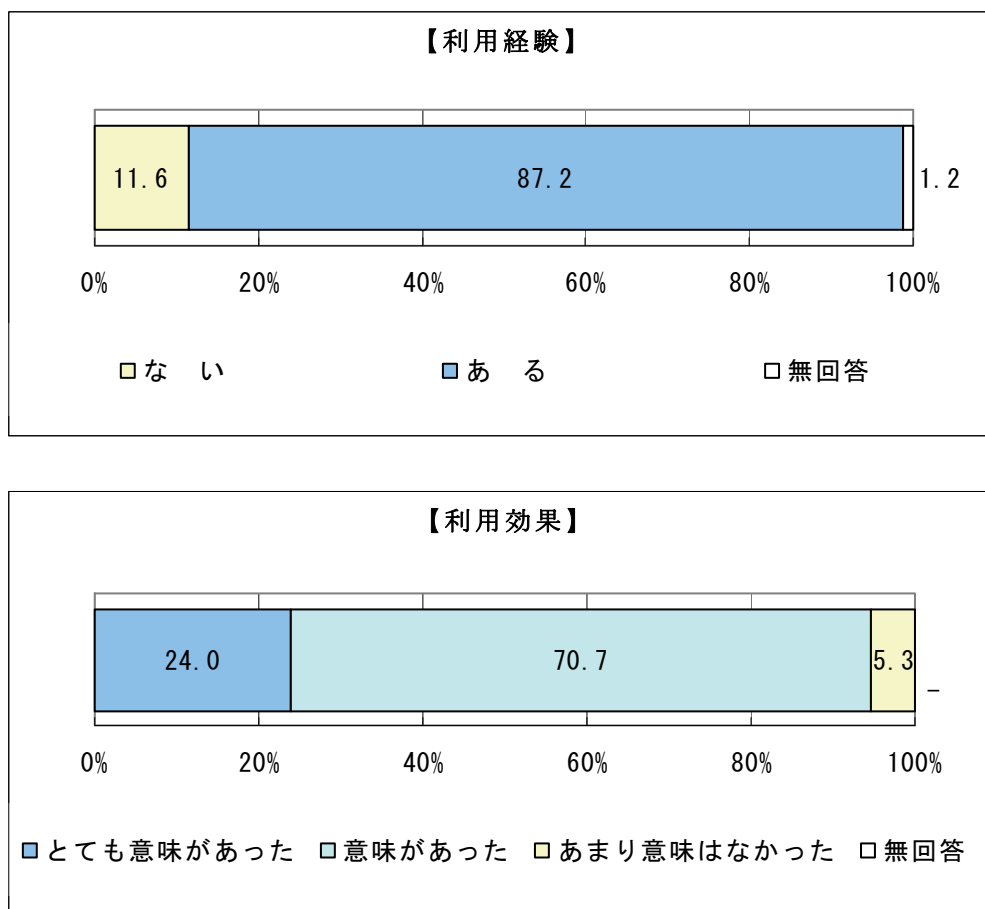
《利用経験「ある」場合の意味あり合計（「とても意味があった」＋「意味があった」）》

	国立大学財務・経営センターの研究会・セミナー	国立大学協会主催のセミナー	民間団体のセミナー
TOTAL	94.7	97.0	83.3
旧帝国大学	83.3	80.0	50.0
医総大	96.2	100.0	93.8
医無総大	100.0	100.0	75.0
理工系大学	100.0	100.0	87.5
文科系大学	75.0	75.0	80.0
医科系大学	100.0	100.0	75.0
教育系大学	90.9	100.0	100.0
大学院大学	100.0	100.0	—

(1) 国立大学財務・経営センターの研究会・セミナー

幹部事務職員の能力改善のための研修機会として、『国立大学財務・経営センターの研究会・セミナー』については、約9割が利用経験を持っている。また、利用した場合の効果については、「とても意味があった」がほぼ4分の1を占め、「意味があった」を合わせると9割以上が評価している。(図表 18-5)

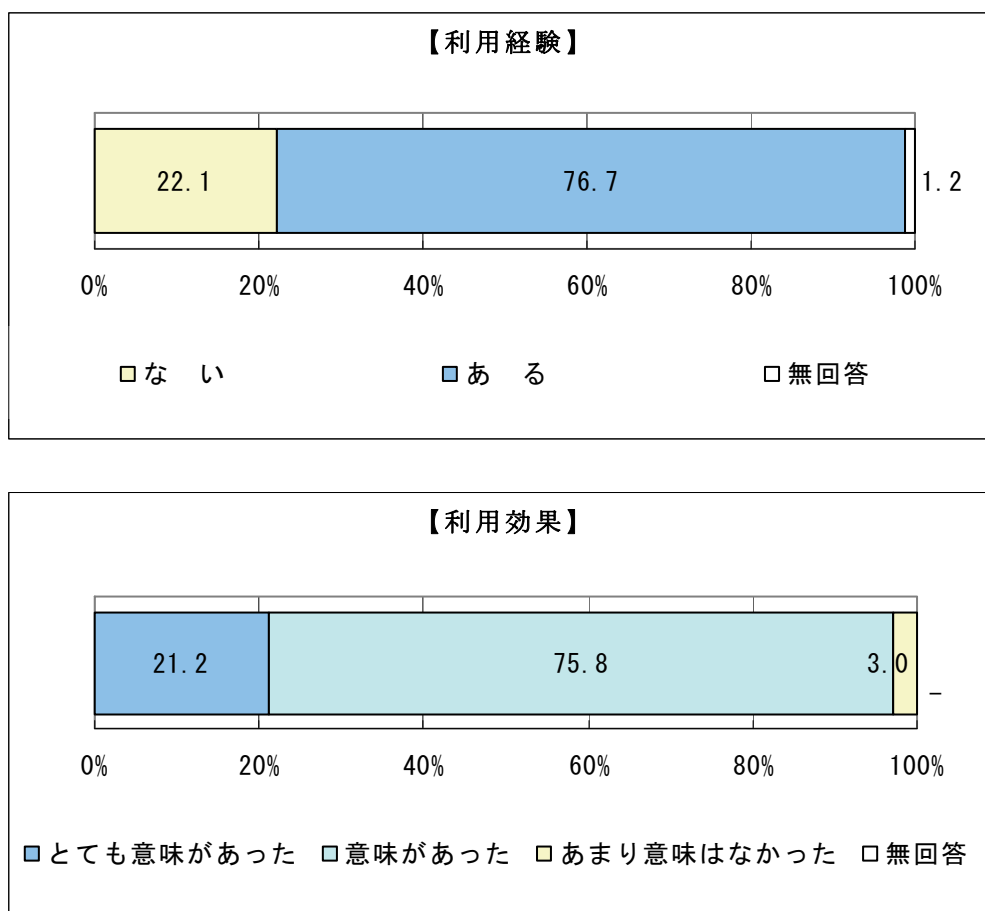
図表 18-5 幹部事務職員のための研修機会の利用経験と効果
【国立大学財務・経営センターの研究会・セミナー】



(2) 国立大学協会主催のセミナー

幹部事務職員の能力改善のための研修機会として、『国立大学協会主催のセミナー』については、全体の4分の3が利用経験を持っている。また、利用した場合の効果については、「とても意味があった」は2割程度であるが、「意味があった」を合わせると9割以上が評価している。(図表 18-6)

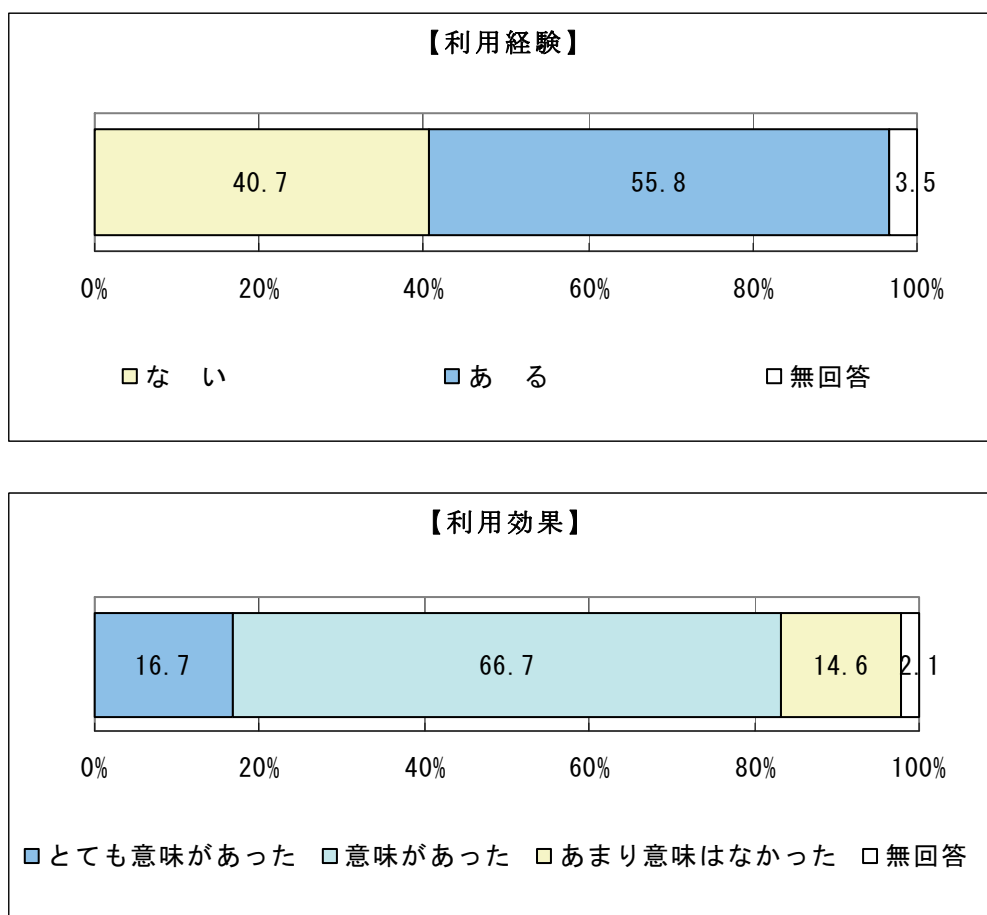
図表 18-6 幹部事務職員のための研修機会の利用経験と効果
【国立大学協会主催のセミナー】



(3) 民間団体のセミナー

幹部事務職員の能力改善のための研修機会として、『民間団体のセミナー』についての利用経験は半数を超える程度である。また、利用した場合の効果については、「とても意味があった」と「意味があった」とを合わせると8割以上が評価している。(図表 18-7)

図表 18-7 幹部事務職員のための研修機会の利用経験と効果
【民間団体のセミナー】



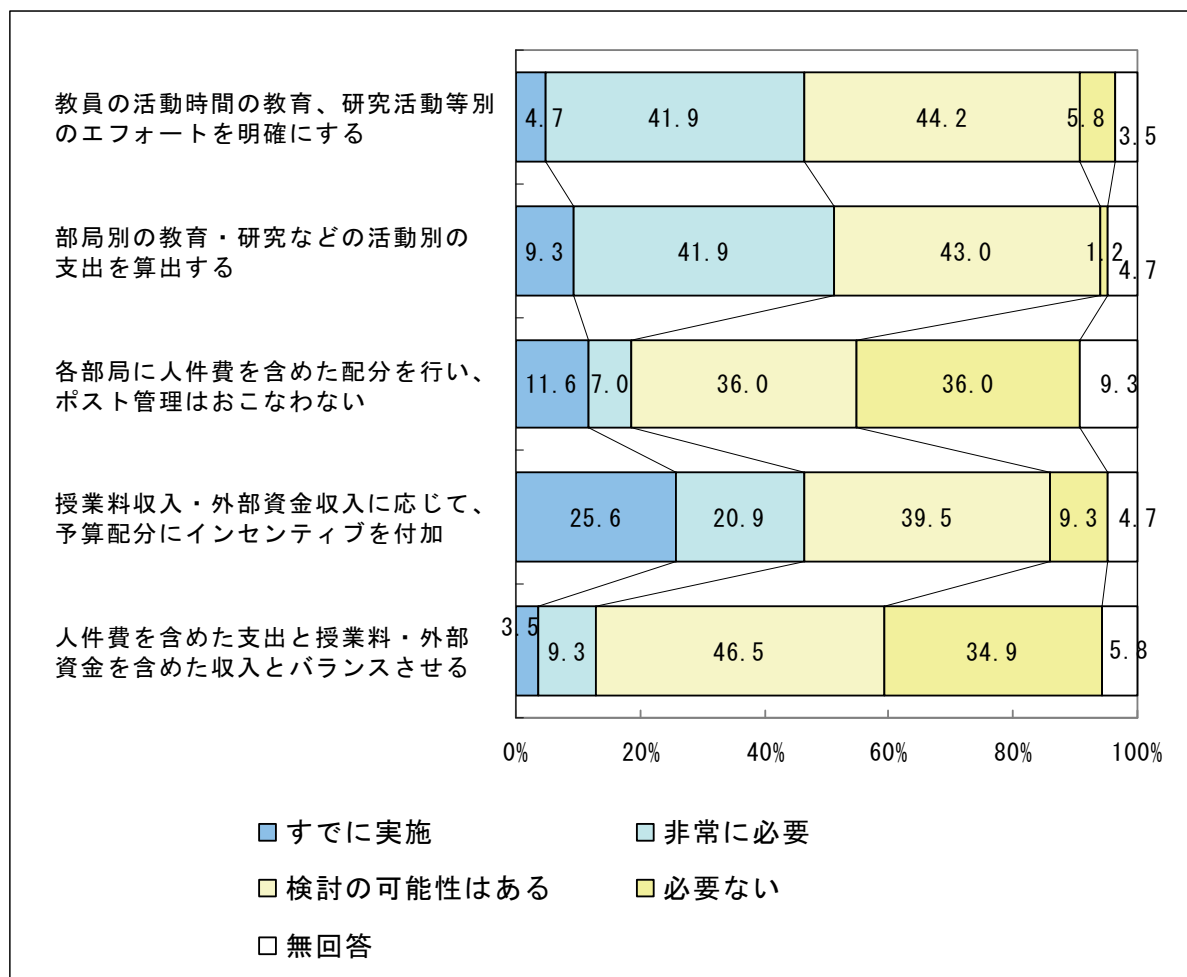
第V章 国立大学法人の今後のあり方について

19. 国立大学法人の経営のあり方

今後の国立大学法人の経営のあり方について尋ねたところ、「すでに実施」は『授業料収入・外部資金収入に応じて、予算配分にインセンティブを付加する』が4分の1を占めて最も多い。「非常に必要」は『教員の活動時間の教育（学部・大学院）、研究活動等別のエフォートを明確にする』、『部局別の教育・研究などの活動別の支出（ユニットコスト）を算出する』がそれぞれ4割以上と多くなっている。反対に「必要ない」は『各部局に人件費を含めた配分を行い、ポスト管理はおこなわない』が3割台半ばと多い。（図表19-1）

大学分類別の結果は、図表19-2の通りである。

図表 19-1 国立大学法人の経営のあり方



図表 19-2 国立大学法人の経営のあり方（大学分類別）

《実施・必要・可能性あり合計（「すでに実施」＋「非常に必要」＋「検討の可能性はある」）》

	教員の活動時間の教育(学部・大学院)、研究活動等別のエフォートを明確にする	部局別の教育・研究などの活動別の支出(ユニットコスト)を算出する	各部局に人件費を含めた配分を行い、ポスト管理はおこなわない
TOTAL	90.7	94.2	54.7
旧帝国大学	71.4	100.0	71.4
医総大	93.5	100.0	48.4
医無総大	100.0	100.0	70.0
理工系大学	92.3	84.6	46.2
文科系大学	60.0	60.0	40.0
医科系大学	100.0	100.0	50.0
教育系大学	91.7	91.7	66.7
大学院大学	100.0	100.0	50.0

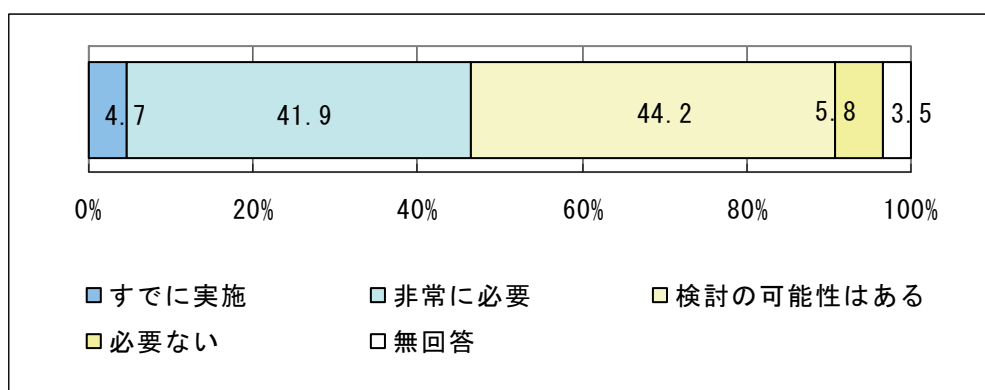
	授業料収入・外部資金収入に応じて、部局への予算配分にインセンティブを付加する	各部局において、人件費を含めた支出と、授業料・外部資金を含めた収入とをバランスさせる
TOTAL	86.0	59.3
旧帝国大学	100.0	71.4
医総大	87.1	58.1
医無総大	100.0	70.0
理工系大学	84.6	46.2
文科系大学	80.0	20.0
医科系大学	75.0	75.0
教育系大学	75.0	66.7
大学院大学	75.0	75.0

(1) 教員の活動時間の教育（学部・大学院）、研究活動等別のエフォートを明確にする

今後の国立大学法人の経営のあり方として、『教員の活動時間の教育（学部・大学院）、研究活動等別のエフォートを明確にする』についてみると、「すでに実施」は極めて少数であるが、「非常に必要」を合わせて4割以上が経営のあり方として重要であると捉えている。（図表 19－3）

図表 19－3 国立大学法人の経営のあり方

【教員の活動時間の教育（学部・大学院）、研究活動等別のエフォートを明確にする】

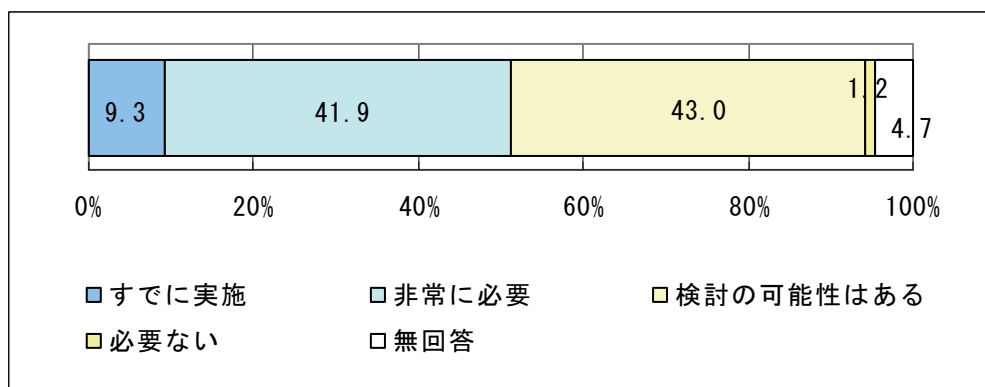


(2) 部局別の教育・研究などの活動別の支出（ユニットコスト）を算出する

今後の国立大学法人の経営のあり方として、『部局別の教育・研究などの活動別の支出（ユニットコスト）を算出する』についてみると、「すでに実施」は1割程度であるが、「非常に必要」という意見が4割強を占めており、合わせて半数以上が経営のあり方として重要であると捉えている。（図表 19－4）

図表 19－4 国立大学法人の経営のあり方

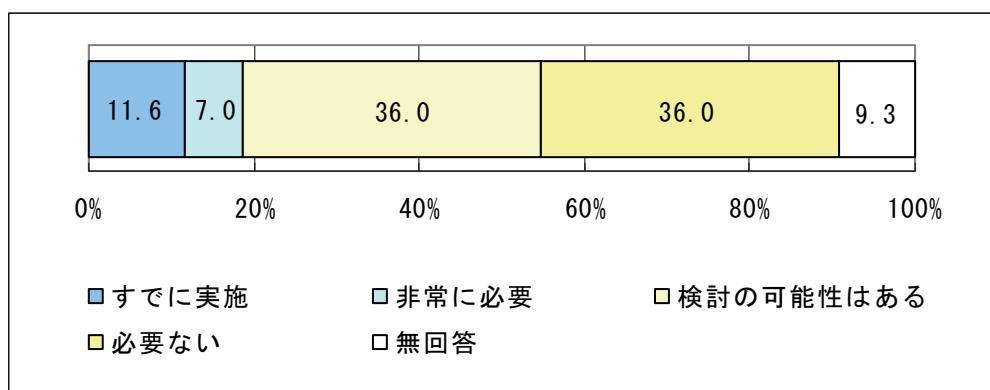
【部局別の教育・研究などの活動別の支出（ユニットコスト）を算出する】



(3) 各部局に人件費を含めた配分を行い、ポスト管理はおこなわない

今後の国立大学法人の経営のあり方として、『各部局に人件費を含めた配分を行い、ポスト管理はおこなわない』についてみると、「すでに実施」と「非常に必要」とを合わせても2割弱である。反対に「必要ない」という意見が3分の1を占めている。(図表 19-5)

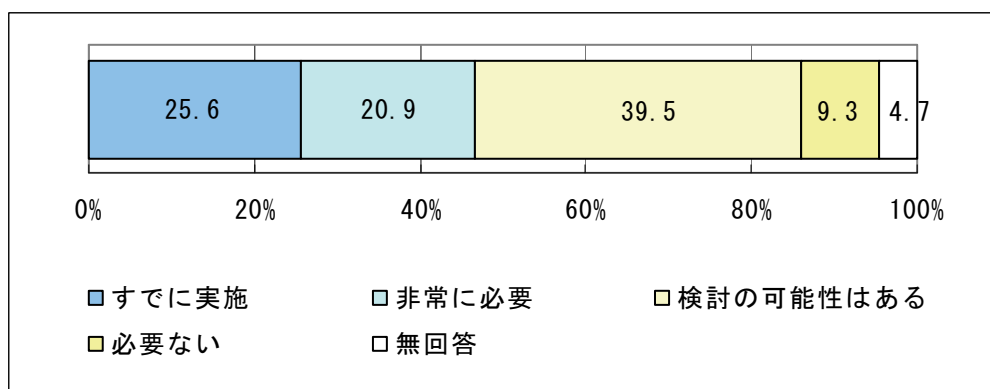
図表 19-5 国立大学法人の経営のあり方
【各部局に人件費を含めた配分を行い、ポスト管理はおこなわない】



(4) 授業料収入・外部資金収入に応じて、予算配分にインセンティブを付加する

今後の国立大学法人の経営のあり方として、『授業料収入・外部資金収入に応じて、予算配分にインセンティブを付加する』についてみると、「すでに実施」が全体の4分の1を占めており、「非常に必要」とを合わせて、半数近くが経営のあり方として重要であると捉えている。(図表 19-6)

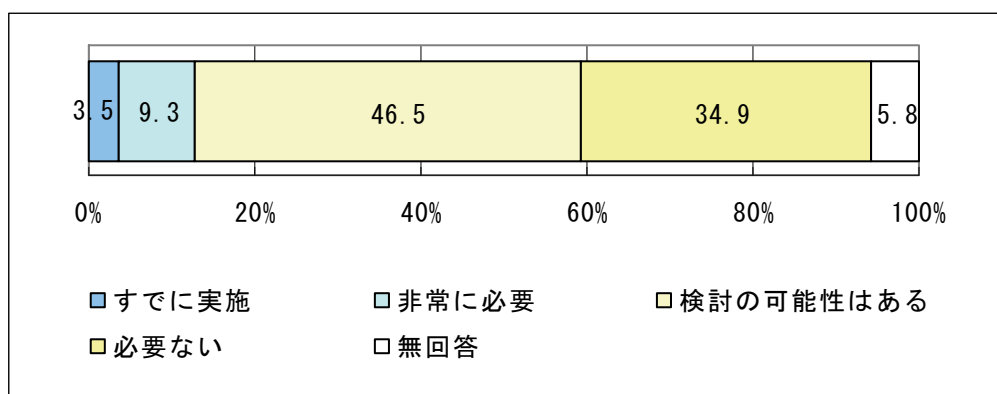
図表 19-6 国立大学法人の経営のあり方
【授業料収入・外部資金収入に応じて、予算配分にインセンティブを付加する】



(5) 各部局において、人件費を含めた支出と授業料・外部資金を含めた収入とバランスさせる

今後の国立大学法人の経営のあり方として、『各部局において、人件費を含めた支出と授業料・外部資金を含めた収入とバランスさせる』についてみると、「すでに実施」は極めて少なく、「非常に必要」も1割程度で、反対に「必要ない」という意見が3分の1を占めている。(図表 19-7)

図表 19-7 国立大学法人の経営のあり方
【各部局において、人件費を含めた支出と授業料・外部資金を含めた収入とバランスさせる】

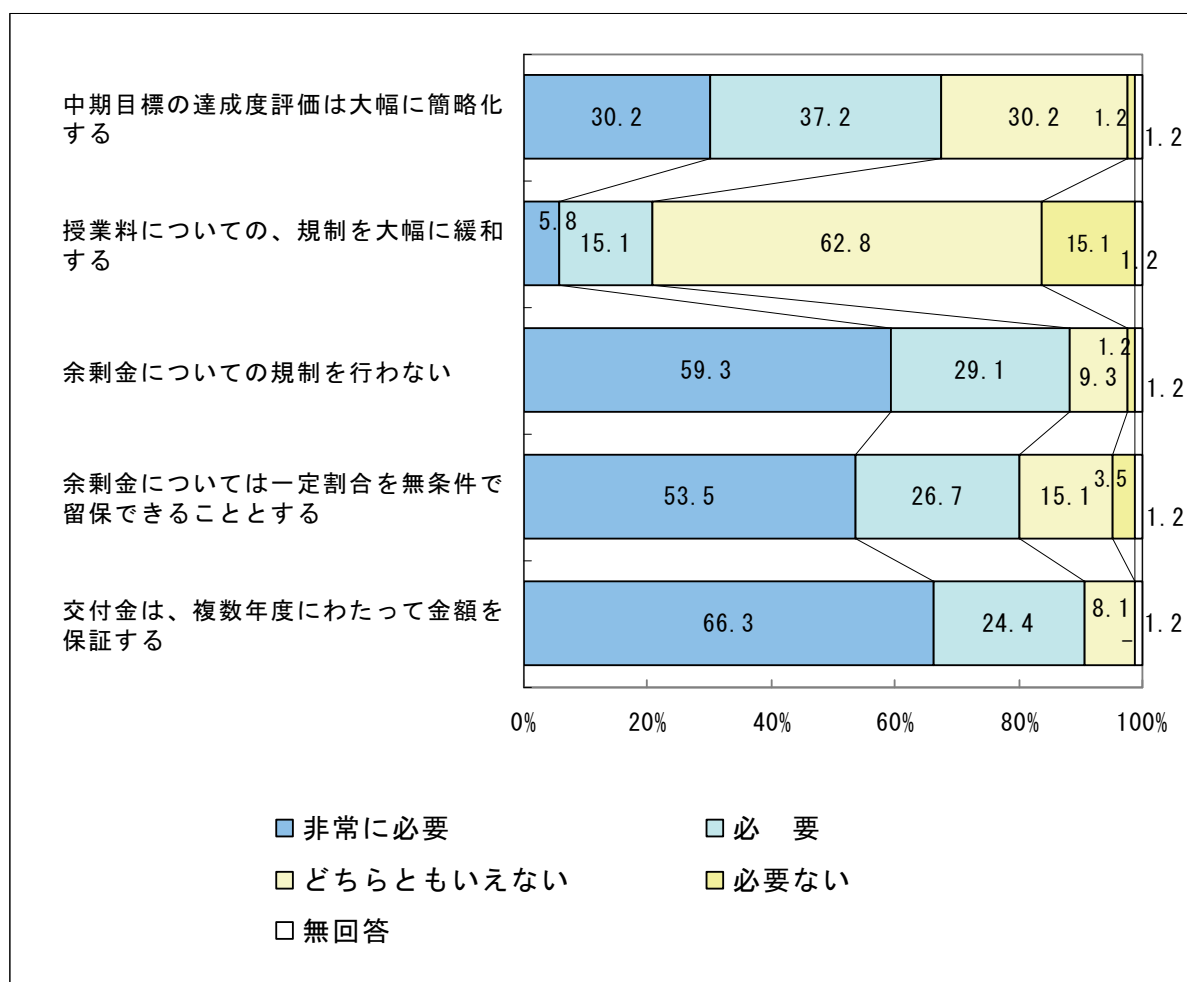


20. 国立大学法人制度に対する考え

国立大学法人制度に対する見方について尋ねたところ、「非常に必要」は『交付金は、複数年度にわたって金額を保証する』が最も多く全体の3分の2の6割半ばを占めている。次いで『余剰金についての規制を行わない』が約6割、『余剰金については一定割合を無条件で留保できることとする』が5割強と多く、また「非常に必要」と「必要」を合わせると、この3項目では8割～9割台で必要とされている。一方、『授業料についての、規制を大幅に緩和する』については「非常に必要」と「必要」を合わせても2割程度と最も少なく、「どちらともいえない」という意見が6割以上と多い。(図表 20-1)

大学分類別の結果は、図表 20-2 の通りである。

図表 20-1 国立大学法人制度に対する考え



図表 20-2 国立大学法人制度に対する考え（大学分類別）

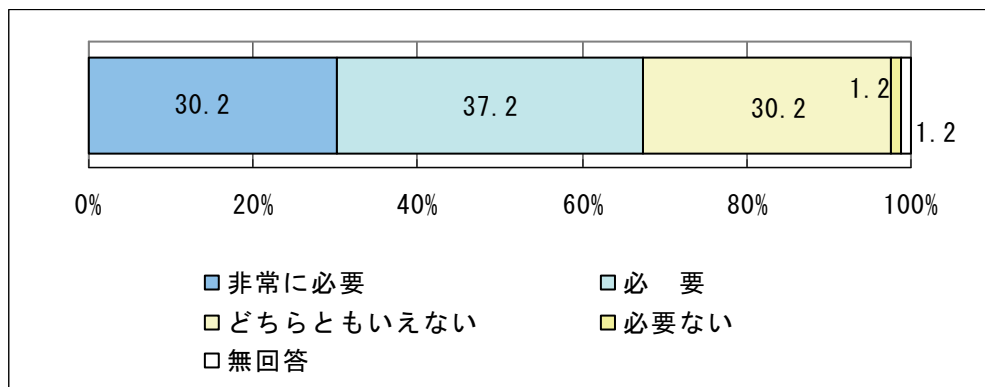
《必要合計（「非常に必要」＋「必要」）》

	中期目標の達成度評価は大幅に簡略化する	授業料についての、規制を大幅に緩和する	余剰金についての規制を行わない	余剰金については一定割合を無条件で留保できることとする	交付金は、複数年度にわたって金額を保証する
TOTAL	67.4	20.9	88.4	80.2	90.7
旧帝国大学	71.4	28.6	85.7	100.0	100.0
医総大	74.2	19.4	83.9	71.0	87.1
医無総大	50.0	10.0	90.0	80.0	100.0
理工系大学	69.2	15.4	100.0	84.6	92.3
文科系大学	60.0	40.0	80.0	60.0	80.0
医科系大学	100.0	50.0	100.0	100.0	100.0
教育系大学	50.0	25.0	91.7	91.7	91.7
大学院大学	75.0	—	75.0	75.0	75.0

(1) 中期目標の達成度評価は大幅に簡略化する

国立大学法人制度に対する見方として『中期目標の達成度評価は大幅に簡略化する』についてみると、「非常に必要」と「必要」とを合わせて約7割がこの見方に賛成している。
 (図表 20-3)

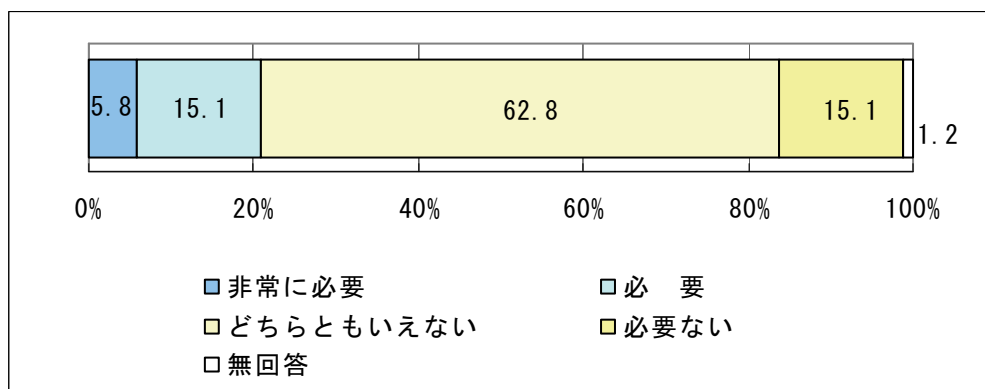
図表 20-3 国立大学法人制度に対する考え
 【中期目標の達成度評価は大幅に簡略化する】



(2) 授業料についての、規制を大幅に緩和する

国立大学法人制度に対する見方として『授業料についての、規制を大幅に緩和する』についてみると、「非常に必要」が極めて少なく、「必要」を合わせても2割程度がこの見方に賛成しているにすぎない。(図表 20-4)

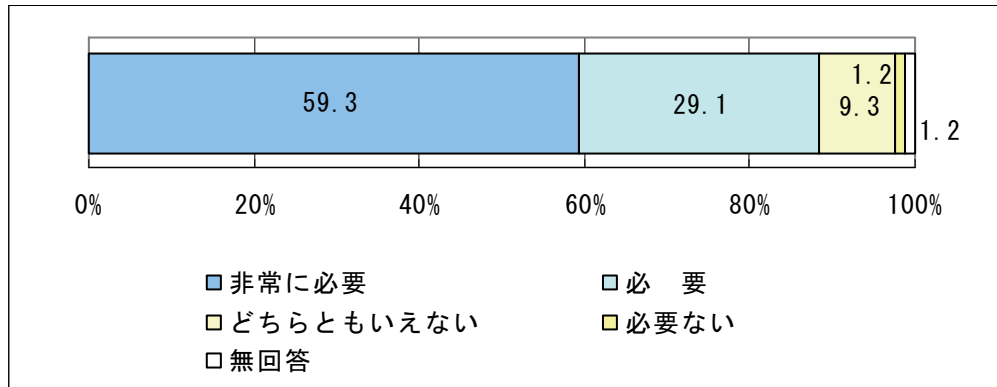
図表 20-4 国立大学法人制度に対する考え
 【授業料についての、規制を大幅に緩和する】



(3) 余剰金についての規制を行わない

国立大学法人制度に対する見方として『余剰金についての規制を行わない』についてみると、「非常に必要」が約6割で、「必要」を合わせて約9割がこの見方に賛成している。(図表 20-5)

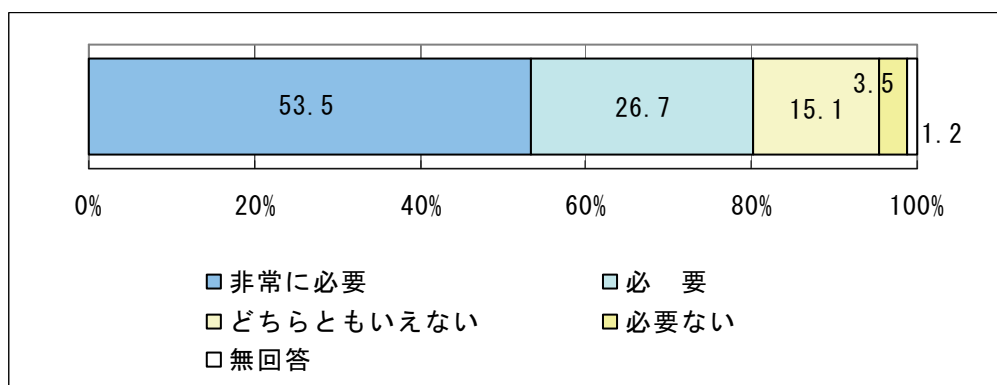
図表 20-5 国立大学法人制度に対する考え
【余剰金についての規制を行わない】



(4) 余剰金については一定割合を無条件で留保できることとする

国立大学法人制度に対する見方として『余剰金については一定割合を無条件で留保できることとする』についてみると、「非常に必要」が半数以上で、「必要」を合わせて8割がこの見方に賛成している。(図表 20-6)

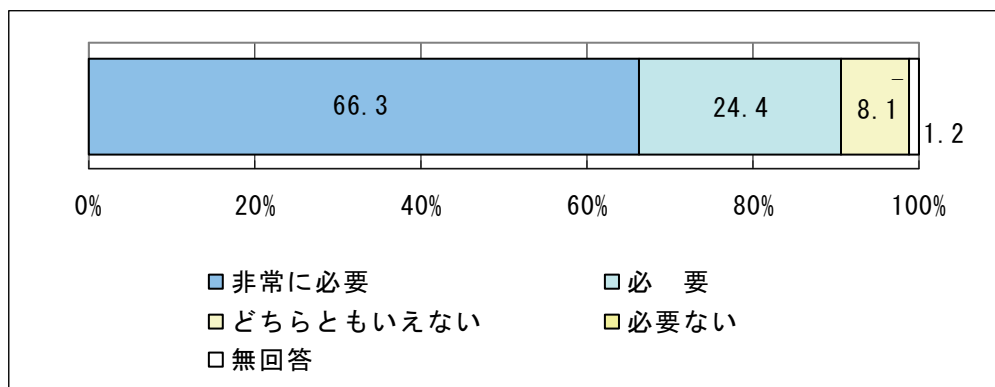
図表 20-6 国立大学法人制度に対する考え
【余剰金については一定割合を無条件で留保できることとする】



(5) 交付金は、複数年度にわたって金額を保証する

国立大学法人制度に対する見方として『交付金は、複数年度にわたって金額を保証する』についてみると、「非常に必要」が全体のほぼ3分の2を占めており、「必要」を合わせて9割以上がこの見方に賛成している。(図表 20-7)

図表 20-7 国立大学法人制度に対する考え
【交付金は、複数年度にわたって金額を保証する】



付 調査票



国立大学法人の財務・経営課題

財務担当の幹部事務職員 調査票

平成23年12月 国立大学財務・経営センター 研究部

<http://www.zam.go.jp/>

- この調査は、全国の国立大学の財務経営の現状と課題を明らかにするために、各大学の幹部教職員の方々にご意見を伺うことを目的としています。この質問票は、財務担当の幹部事務職員(部長、課長級)に直接ご意見を伺うものです。
- 大学の特性別の分析を行うために、大学名を明記しておりますが、集計結果を発表する際には、個別大学の名称が明らかになることはありません。調査結果については、平成24年2月頃に、各大学にご送付する予定です。
- 回答は同封の返信用封筒にて平成12月16日(金)までにご返送ください。お問い合わせは下記担当までお願いします。

電話番号 (03) 4212-6310 (平日 10:00~17:00 担当: 管理係 上杉)

f a x (03) 4212-6600 e-mail : jigyuu1@zam.go.jp

問1 あなたのプロフィールをご記入ください。(あてはまるもの全てに○)

職名(一つに○)	
44.2	部長・部長級
55.8	課長・課長級
—	その他→下に記入してください

職掌(担当すべてに○)	
100.0	財務(予算、決算)
79.1	経理(調達、出納)
86.0	資金(管理、運用)
62.8	資産(管財)
14.0	その他→下に記入してください

前職(あてはまるもの全てに○)	
9.3	現大学の職員
57.0	他大学の職員 (独法等を含む)
34.9	文部科学省 (文化庁を含む)
—	金融機関の職員
—	民間企業の職員
5.8	その他 →記入してください

現職での在職期間	
2.1	年

大学識別コード

集計結果の発表に個別大学名を記載することはありません。

G

財務経営の体制についてお聞きします

問2 財務経営の体制について伺います。

(1) 財政面での意思形成に重要な役職・組織はどのようなものですか。

	きわめて重要	重要	ある程度重要	あまり重要ではない	存在しない
a. 学長	90.7	5.8	3.5	—	—
b. 担当理事	81.4	15.1	1.2	—	2.3
c. 役員会	59.3	34.9	5.8	—	—
d. 経営協議会	44.2	41.9	11.6	1.2	—
e. 全学の財務委員会、予算委員会	17.4	24.4	20.9	2.3	34.9
f. 教育研究評議会	2.3	18.6	48.8	30.2	—
g. 部局長会議・懇談会	2.3	22.1	39.5	19.8	15.1
h. 部局教授会	1.2	11.6	32.6	45.3	9.3

(2) 上の役職・組織のうち今後は、特にどの部分の機能を強化すべきですか。

うへの a～hの中から、三つまでご記入ください。

c.役員会 62.8	a.学長 52.3、 b.担当理事 52.3	d. 34.9	e. 20.9
------------	------------------------	---------	---------

(3) ほかにどのような組織が重要ですか。ご記入ください。

--

問3 予算配分の方法について伺います。

(1) 年度当初の各部局への配分額は予算全体の何%くらいですか。またこれからどのように変化すべきとお考えですか。

比率	53.6 %	増加させる	現状のまま	減少させる
		2.3	60.5	22.1

(2) 部局への配分はどのように決定されていますか。またこれからどのように変化すべきですか。

	現在の比率	増加させる	現状のまま	減少させる
前年基準による	54.2 %	1.2	27.9	53.5
学生・教員数による算定式	16.2 %	3.5	57.0	15.1
達成度の評価による	2.2 %	46.5	22.1	—
学長の裁量による	4.6 %	45.3	23.3	3.5
新規事業の必要経費	3.9 %	40.7	23.3	4.7
ほか	12.0 %	7.0	36.0	4.7

具体的に記入

--

問4 現在の財務管理体制について、以下の点でどのように評価されますか。

	きわめて 不十分	不十分	十分
全学の収入・支出の迅速な把握	4.7	39.5	54.7
各部局での収入・支出の迅速な把握	9.3	41.9	43.0
キャッシュ・フローの管理	—	32.6	66.3
短期資金の運用	1.2	29.1	68.6
積立金等の長期資金の運用	3.5	34.9	59.3
経営判断の基礎情報のデータベース化	10.5	67.4	20.9
財務状況の客観的な分析	4.7	55.8	38.4
長期的な財務戦略の作成	17.4	65.1	15.1

問5 財務関係の業務について、以下の点での負担はどの程度ですか。また実施体制の改善の余地はどの程度ありますか。

	負担			改善の余地		
	きわめて 過大	大きい	適当	非常に 大きい	大きい	現状で よい
本部での 予算・決算事務	37.2	47.7	15.1	16.3	57.0	22.1
〃 経理・出納事務	11.6	60.5	26.7	9.3	58.1	26.7
部局での 予算・決算事務	3.5	30.2	47.7	5.8	40.7	32.6
〃 経理・出納事務	4.7	23.3	53.5	3.5	39.5	36.0
科研費・外部資金の申請、管理	22.1	44.2	30.2	15.1	50.0	26.7
調達・入札	17.4	48.8	31.4	18.6	43.0	32.6

問6 事務体制について、以下のような方向は有効ですか、またそれはすでに進んでいますか。

	有効か			改善の状況		
	非常に 有効	有効	有効で はない	進んで いる	これから 推進	現状で よい
全学の事務業務の本部への集中	18.6	53.5	20.9	38.4	16.3	36.0
複数部局の事務処理の統合	14.0	58.1	12.8	18.6	40.7	25.6
各部局での、人件費を含めた支出の把握	19.8	47.7	19.8	9.3	45.3	33.7
各部局での、授業料、外部資金を含めた収入の把握	12.8	51.2	23.3	10.5	33.7	44.2
職員の専門職化	15.1	60.5	20.9	7.0	59.3	30.2
アウトソーシング	11.6	70.9	14.0	11.6	61.6	22.1

問7 建物・施設の維持についてあてはまるものに○をつけてください。

	あてはまる	ある程度あてはまる	あてはまらない
債務償還が、経営上に大きな負担となっている	29.1	17.4	51.2
建物の維持・補修のために目的積立金を確保している	18.6	44.2	37.2
建物の維持・補修の資金について長期的な計画をたてている	10.5	60.5	29.1

問8 長期資金の借入れを、実施ないし計画しておられますか。

	病院以外				附属病院(該当大学のみ)			
	すでに実施	計画している	可能性はある	考えない	すでに実施	計画している	可能性はある	考えない
財務・経営センターからの借入れ					90.5	2.4	4.8	—
民間金融機関からの借入れ	15.1	5.8	33.7	40.7	7.1	—	45.2	45.2
PFI	15.1	4.7	40.7	36.0	9.5	—	45.2	42.9

問9 長期的な資金の調達手段として、以下のような点についてどう考えられますか。

	非常に必要	ある程度必要	必要ない
金融機関からの借入れ (大学単独)	7.0	59.3	30.2
金融機関からの借入れ (公的機関等による共同)	5.8	53.5	37.2
債券の発行 (大学単独)	2.3	24.4	69.8
債券の発行 (公的機関等による共同)	4.7	37.2	54.7
上記以外 → 具体的に記入してください			

問10 法人化以降、財政的な制約によって、どのような点に問題が生じていると考えられますか。またこれから問題が生じると考えられますか。

	法人化以降			これから		
	きわめて大きな問題	ある程度 の問題	特に問題 はない	きわめて 大きな問題	ある程度 の問題	特に問題 はない
学部教育	33.7	50.0	12.8	61.6	27.9	5.8
大学院教育	31.4	54.7	14.0	58.1	36.0	5.8
研究	40.7	47.7	9.3	64.0	31.4	2.3
学生支援	29.1	60.5	10.5	54.7	40.7	3.5
施設の維持・管理	68.6	27.9	3.5	83.7	14.0	1.2
職員の業務負担	51.2	45.3	3.5	70.9	25.6	3.5

問11 政府交付金に大幅な変化があった場合への対応について伺います。

	一定の案を作成済み	具体案を作成中	具体的な作業は行っていない
変化を織り込んだ、24年度予算案	14.0	45.3	39.5
中期的な財政計画	10.5	32.6	55.8
各部局での対応案	3.5	14.0	69.8

問12 独自収入の増加の手段として、どのようなことが考えられますか。

	実施の方向で検討	具体的に検討する	可能性はある	当面は考慮しない
授業料の増額(学年進行)	—	—	33.7	64.0
授業料の増額(在学生を含む)	—	—	25.6	72.1
入学者数の拡大	—	2.3	31.4	62.8
競争的経費の一般管理費負担の増額	3.5	11.6	65.1	16.3
寄付金の増額	23.3	18.6	46.5	9.3

その他に検討している点があれば下に記入してください。

問13 経費削減の手段として、どのようなことが考えられますか。

	実施の方向で検討	具体的に検討する	可能性はある	当面は考慮しない
各部局への配分額の一律削減	12.8	16.3	52.3	9.3
一人あたり研究経費の削減	5.8	15.1	62.8	15.1
一人あたり教育経費削減	2.3	9.3	40.7	46.5
管理的経費の一律削減	24.4	29.1	40.7	3.5
非常勤教員の削減	15.1	12.8	46.5	19.8
退職教員の後任の採用の抑制	24.4	15.1	39.5	12.8
退職職員の後任の採用の抑制	16.3	14.0	52.3	10.5
非常勤職員の削減	11.6	12.8	55.8	14.0

その他に検討している点があれば下に記入してください。

財務経営能力の向上について

問14 財務諸表による会計管理について伺います。

	そう思う	ある程度 そう思う	思わない
財務諸表は経営判断に役立っている	17.4	65.1	16.3
事務職員は財務諸表については基本的な理解をしている	7.0	72.1	19.8
経営協議会の議論の基礎となっている	9.3	52.3	37.2
監査法人、公認会計士による講評、アドバイスは役に立っている	32.6	57.0	9.3

問15 経営判断の材料として、どのようなものが有用ですか。

	非常に有用	ある程度有用	用いていない
各大学の財務諸表一覧	19.8	67.4	11.6
国立大学財務・経営センター『国立大学の財務』	22.1	67.4	9.3
同上のデータ分析、財務指標	25.6	62.8	10.5
新聞雑誌などの「大学ランキング」類	7.0	53.5	38.4
近隣大学からの情報	23.3	53.5	22.1

その他にどのようなものを用いておりますか。ご記入ください。

問16 財務経営の手段として、どのようなものが有効と考えられますか。またすでに実施しておられますか。

	有効か			実施		
	非常に有効	有効	あまり有効ではない	すでに実施	これから検討	実施しない
類似大学との体系的なベンチマーキング	32.6	59.3	7.0	55.8	34.9	5.8
中長期的な収支計画	22.1	62.8	14.0	29.1	60.5	8.1
中長期的な資金計画	19.8	62.8	16.3	24.4	60.5	12.8
中長期的な人件費の見通し	45.3	52.3	1.2	38.4	57.0	2.3
部局別の財務分析	23.3	50.0	17.4	19.8	53.5	16.3

問17 大学の財務経営能力の向上のために、大学外からどのような支援が必要ですか。

	非常に必要	ある程度必要	必要ではない
公的な大学支援組織による、大学経営情報の分析・提供	39.5	57.0	3.5
公的な大学支援組織による、大学経営のコンサルティング	27.9	59.3	11.6
銀行、コンサルタントなどによる大学経営相談	9.3	54.7	36.0
大学経営についての、相互理解、情報交換の場	45.3	51.2	3.5
財務専門人材の外部からの採用	20.9	58.1	20.9

問18 職員の能力改善のためにどのような機会を利用されましたか。またそれは有効でしたか。(○は1つずつ)

	利用した経験		(利用したことがある場合) 有効か		
	ない	ある	とても意味があった	意味があった	あまり意味はなかった
国立大学財務・経営センターの研究会・セミナー	11.6	87.2	24.0	70.7	5.3
国立大学協会主催のセミナー	22.1	76.7	21.2	75.8	3.0
民間団体のセミナー	40.7	55.8	16.7	66.7	14.6

幹部事務職員の研修機会としてほかにどのようなものが必要・有効ですか。下に記入してください。

問19 厳しい財政状況の中での国立大学の機能強化について、どのような制度的な改革、支援が必要ですか。必要があれば、別紙に印刷して、この質問票に添付してください。

国立大学法人の今後のありかたについて

問20 今後の国立大学法人の経営のありかたについて、以下のような方法をどう考えられますか。

	すでに実施	非常に必要	検討の可能性はある	必要ない
教員の活動時間の教育(学部・大学院)、研究活動等別のエフォートを明確にする	4.7	41.9	44.2	5.8
部局別の教育・研究などの活動別の支出(ユニットコスト)を算出する	9.3	41.9	43.0	1.2
各部局に人件費を含めた配分を行い、ポスト管理はおこなわない	11.6	7.0	36.0	36.0
授業料収入・外部資金収入に応じて、部局への予算配分にインセンティブを付加する	25.6	20.9	39.5	9.3
各部局において、人件費を含めた支出と、授業料・外部資金を含めた収入とをバランスさせる	3.5	9.3	46.5	34.9

問21 国立大学法人の制度について。以下のような見方をどう考えられますか。

	非常に必要	必要	どちらともいえない	必要ない
中期目標の達成度評価は大幅に簡略化する	30.2	37.2	30.2	1.2
授業料についての、規制を大幅に緩和する	5.8	15.1	62.8	15.1
余剰金についての規制を行わない	59.3	29.1	9.3	1.2
余剰金については一定割合を無条件で留保できることとする	53.5	26.7	15.1	3.5
交付金は、複数年度にわたって金額を保証する	66.3	24.4	8.1	—

問22 国立大学法人のあり方についてこれから、どのような改革が必要ですか必要があれば、別紙に印刷して、この質問票に添付してください。

質問は以上で終わりです。ご協力ありがとうございました。