

大学の財務担当理事調査 報告書

東京大学 大学院教育学研究科

大学経営・政策研究センター

2020 年 4 月

目次

第一部 調査結果の概要	
第1章 調査の概要	2
第2章 調査の結果報告	
全体	4
国立	14
公立	24
私立	34
第二部 研究論文	
第3章 大学の財務マネジメントの実態と課題	
－財務担当理事調査の分析から－	44
第4章 国立大学の法人化以降の財務状況と財務管理の課題	
－財務データとアンケート調査を利用して－	59
第5章 大学の財務担当理事の仕事の実態	
－財務担当理事調査の分析から－	74
第三部 財務担当理事・副学長セミナーの記録	
第6章 財務担当理事・副学長セミナーの概要	86
参考資料① 基調講演資料	88
参考資料② 班別討議の記録	113
参考資料③ セミナーのチラシ	136

第一部 調査結果の概要

両角亜希子

第1章 調査の概要

大学の財務運営の厳しさはこの10年ほどで一段と厳しさを増してきた。大学の主な顧客である18歳人口は減少しているし、家計の状況を考えると授業料の値上げもしづらい。運営費交付金や私学の経常費補助金は年々、削減・頭打ちの傾向であると同時に、その配分方法も変化しているが、収入源が多様化すれば、その資金管理の複雑さも増すことになる。こうした収入面での厳しさが増しつつあるが、大学の教育研究活動をますます高度化していくことが求められており、それには当然のことながらコストがかかる。そうした難しい財務運営を行うことが大学には求められている。それにもかかわらず、大学の財務運営について、またそうした財務運営に責任を持つ財務担当理事の仕事について、これまで十分な実態が解明されてこなかった。こうした問題意識から、東京大学大学院教育学研究科 大学経営・政策研究センターでは、平成29-32年度科学研究費補助金（基盤研究（B））「大学の上級管理職養成のための基礎的研究とアクションリサーチ」（研究代表者：両角亜希子）をうけて、2019年2月に全国公私立大学を対象に「大学の財務運営に関する理事調査」を実施した。回答校、回収率は、表1-1の通りで、全体で319に回答をいただいた。回収率は42.3%であった。

大学の財務運営については、第二部で詳しくは説明するが、財務諸表の分析のほか、財務諸表だけではわからない財務状況や財務管理について、一定の先行研究はあるものの、今後の財務運営をどうすべきか、という将来を見据えた視点は必ずしも十分ではない点、理事の仕事との関係が視野に入っていない点に課題があった。そこで、本調査で実態の把握し、その結果について、財務理事向けセミナーを開催し、フィードバックするとともに、改善策について、大学の財務の現場で働く理事や相当職の方々と意見交換をしながら検討することにした。大変ご多忙の中、調査にご協力いただいた皆様、財務担当理事セミナーにご参加いただいた皆様に感謝申し上げる。

表1-1 アンケートの回答校と回収率

	全体	国立	公立	私立
回答校	319校	45校	46校	228校
回収率	42.3%	50.0%	56.1%	39.1%

第2章 調査の結果報告

本調査の単純集計の結果を整理した。全体のものに加えて、国立、公立、私立にわけて集計を行い、その結果の数値を調査票に書き込む形で示した。調査ではできる限り、設置形態を問わず、共通の設問を用いたが、ごく一部、それぞれの設置形態にあわせた設問が入っている。

2019年2月

大学の財務運営に関する理事調査(全体、共通設問のみ)

N=319(42.3%)

※合計が100%にならないのは無回答があるため

東京大学大学院 教育学研究科 大学経営・政策研究センター

- この調査は、大学／大学を設置する法人の財務担当の理事の方々から、財務運営の現状と課題、将来展望についてご意見をいただくことを目的にしております。ご記入に当たっては、財務担当理事ご本人による率直なご回答をお願い致します。
- いただいた情報は匿名で処理されます。従って、個人が特定される分析やあなたご自身についての情報が他の目的で使われることは決してありません。本調査票は、2月25日(月)ごろまでに、同封の返信用封筒(切手不要)にてご返信ください。(25日以降も受け付けております。)
- この調査は『文部科学省科学研究費補助金 基盤研究(B)』を得て、東京大学大学院教育学研究科 大学経営・政策研究センター (<http://ump.p.u-tokyo.ac.jp/crump/>) が行うものです。調査結果の概要は、4月頃に上記のホームページに掲載される予定です。

【アンケートのお問い合わせ先】

「大学の財務運営に関する理事調査」アンケート事務局

TEL : 0120-377-363 (担当者直通ダイヤル) 平日 10:00~18:00

1. 財務運営上の課題についてお聞きます。

問1 貴学の財務上の課題は何ですか。最も当てはまるものを1つ選択してください。(〇は1つつ)

<a~j それぞれ横にお答えください>	おおいに当てはまる			
	やや当てはまる	あまり当てはまらない	全く当てはまらない	
a. 入学者が安定的に確保できない	15.7	29.8	36.4	18.2
b. 将来にわたる財政の持続可能性をどう確保するか	44.5	43.3	10.7	1.6
c. 人件費を削減したいがうまくいかない	14.4	48.9	28.5	7.8
d. 借入金とその返済が負担になっている	3.8	9.4	23.8	63.0
e. 国際化やICT化などのコスト増が負担になっている	13.5	47.3	31.0	7.2
f. 施設整備や更新の余裕がない	27.6	37.0	28.5	6.9
g. 定員管理の厳格化で収入減になっている	10.3	20.1	38.6	30.7
h. 学生の離学者が多いことが課題になっている	6.3	33.9	42.0	17.9
i. 専門職大学院が財務上の負担になっている	2.2	7.8	11.9	75.5
j. 学部自治が強く学内資源の共有やコスト抑制が難しい	4.4	20.4	41.4	33.5

問2 およそ10年前に比べ、貴学の次にあげた人数や金額等は、どのように変化しましたか。
また、今後の方針については、どのように考えていますか。（〇は1つつ）

<a～qそれぞれ横にお答えください>	(1) 10年前と比べて			(2) 今後の方針		
	増加した	変わらない	減少した	増やしたい	変わらない	減らしたい
a. 本務教員数	45.1	21.6	30.4	16.6	51.1	27.0
b. 本務職員数	41.4	22.3	33.2	21.6	46.7	26.6
c. 任期付き教員数（特任・非常勤等）	66.8	19.4	10.7	17.9	49.2	27.0
d. 非専任職員数（業務委託を含む）	64.6	25.1	6.3	11.3	51.7	30.1
e. 学部学生数	37.6	22.6	36.7	43.3	47.3	3.8
f. 大学院生数	23.8	30.4	32.0	54.2	29.2	0.9
g. 外国人留学生数	37.0	35.4	21.0	57.7	32.0	3.4
h. 社会人学生数	15.4	61.4	16.6	61.4	31.0	-
i. 学費水準	27.3	64.9	5.0	37.0	56.1	1.6
j. 給与水準	32.9	46.1	18.2	21.0	53.9	19.1
k. 土地・建物面積	49.2	39.5	8.8	29.2	60.2	6.0
l. 外部資金獲得金額	56.4	30.7	9.1	87.1	7.8	-
m. 運営費交付金・経常費補助金	28.2	19.4	48.6	84.6	8.5	0.6
n. 借入金	23.8	44.5	24.5	2.8	55.5	32.9
o. 業務委託費	67.4	21.0	8.5	11.0	50.5	34.2
p. 大学独自奨学金	61.8	30.1	4.7	37.0	44.2	14.7
q. 大学全体の総開講コマ数	56.7	25.7	13.5	8.5	49.5	36.1

問3 部局や教職員との関係についてお答えください。（〇は1つつ）

<a～kそれぞれ横にお答えください>	おおいに 当てはまる	やや 当てはまる	あまり当て はまらない	全く当て はまらない
a. 部局への予算配分の削減を過去5年以内に実施した	32.6	38.2	20.4	6.6
b. 部局から新規事業を提案させ、評価・配分している	25.1	48.3	19.1	6.0
c. 教職員の新規採用や昇任の際に本部とのやりとりがある	48.9	34.2	11.9	3.4
d. 入学定員充足率の目標設定には本部も関与する	46.1	34.8	11.6	5.6
e. 教員の個人研究費の金額は全学で決まっている	69.0	17.9	8.8	3.1
f. 部局からの要求が理事などに個別に寄せられる	9.4	38.2	38.6	12.5
g. 教職員に対して財務状況を丁寧に説明している	26.0	54.5	16.9	0.9
h. 教職員は財務状況・方針を理解している	7.8	55.2	34.2	1.6
i. 部局の予算要求案は執行部のみで検討する	9.1	34.2	42.9	12.2
j. 教学側は財務状況を無視して要求してくる	3.8	35.4	52.7	6.9
k. 学内の横並び意識が強い	6.3	46.4	38.9	7.5

問4 実現が困難な財務課題も多いですが、以下の事柄の検討状況を教えてください。（〇は1つつ）

＜a～hそれぞれ横にお答えください＞	すでに改善に着手	改善に着手したい	特に対応は考えていない
a. 教職員数の見直し	38.2	43.6	16.9
b. 教職員の給与改定	25.1	43.6	29.5
c. 教職員の定年変更	13.2	31.7	53.3
d. 教職員の評価に連動した処遇	28.5	57.1	13.2
e. 授業の最低開講人数の設定	25.7	32.9	39.8
f. 教員のエフォート管理	9.7	51.1	37.3
g. 学生定員の縮小	8.2	9.4	81.5
h. 授業料の値上げ	15.0	33.2	50.8

問5 財務運営を行う上の工夫や難しさについて、以下の点はどの程度あてはまりますか（〇は1つつ）

＜a～gそれぞれ横にお答えください＞	おおいに 当てはまる	やや 当てはまる	あまり当て はまらない	全く当て はまらない
a. 中長期計画や事業計画は予算によく反映されている	20.4	59.6	17.9	1.6
b. 経営情報の収集と分析が十分に行われている	8.2	55.2	34.5	1.6
c. 施設への投資は全学の施設計画に基づいて実施している	30.1	48.6	18.8	2.2
d. 資産運用の明確なポリシーを設定している	33.9	35.7	23.2	6.6
e. 予算編成プロセスに課題がある	6.3	44.2	42.3	6.6
f. 年度途中で想定外の新規事業が発生する	9.4	49.5	37.9	2.2
g. 組合対応が難しい面がある	6.9	23.5	37.9	30.1

問6 大学財政にかかわる制度や政策等に対する考えを教えてください（〇は1つつ）

＜a～kそれぞれ横にお答えください＞	おおいに 当てはまる	やや 当てはまる	あまり当て はまらない	全く当て はまらない
a. 文部科学省からの統制が強すぎる	13.2	38.2	43.3	4.7
b. 期間限定の補助金の期間終了後の運営が大変だ	23.8	37.6	34.2	3.4
c. 専任教職員数などの設置基準は緩くすべきだ	11.0	47.3	36.1	4.4
d. 資産運用や寄附に関する制度が不十分である	9.4	44.8	43.3	1.9
e. 外部資金を増やすにも限界がある	30.4	56.7	11.3	0.6
f. 23区の入学定員抑制政策への転換に賛成である	34.5	25.1	25.1	13.5
g. 働き方改革、消費税改定などへの対応が大変だ	43.3	44.2	11.0	0.9
h. 大学間の資源を共有することで経営の効率化は可能だ	7.8	46.7	38.2	6.6
i. 学生調査などの教学経営基盤は大学間で共通化できる	8.5	46.4	39.5	4.4
j. 18歳人口の減少によって高等教育進学者は減少する	34.5	49.5	14.7	0.6

2. 財務管理についてお聞きします。

問7 財務運営に対する基本的な考え方について、最も当てはまるものを選んでください。（〇は1つずつ）

	A ←	Aに近い	ややAに近い	どちらとも いえない	ややBに近い	Bに近い	→ B
a. 必要な投資なら借入れをする		11.9	19.1	14.7	15.7	38.6	できるだけ借入れはしない
b. 外部資金を増やす余地は大きい		7.2	23.8	27.9	26.0	14.7	外部資金の増加に限界がある
c. 学納金は値上げせざるを得ない		9.1	29.2	25.4	14.1	22.3	学納金値上げは考えていない
d. 資産運用は元本保証にこだわるべきではない		4.4	12.2	19.1	21.0	43.3	資産運用は元本保証が原則である

問8 注視している経営指標は何ですか。また、その中で統制が難しい指標はありますか。（〇は1つずつ）

<a～jそれぞれ横にお答え ください>	(1) 注視度			(2) 統制の難しさ		
	とても注視	やや注視	注視していない	難しい	やや難しい	難しくない
a. 教員人件費	68.0	30.7	0.9	51.4	41.7	4.1
b. 職員人件費	59.9	37.9	1.9	34.2	54.9	8.2
c. 教育研究経費	50.2	48.0	1.6	26.0	62.7	8.5
d. (c. うち) 奨学金	35.4	54.5	9.1	18.5	57.7	20.4
e. (c. うち) 修繕費	32.6	61.4	5.0	22.3	60.8	13.2
f. 施設・設備支出	58.0	40.4	1.3	30.7	54.5	11.0
g. 管理経費	39.2	58.6	1.9	20.7	62.7	14.1
h. 定員充足率	75.2	19.7	4.7	42.6	40.8	14.1
i. 学生満足度	69.0	27.9	2.2	39.5	54.2	3.4
j. 教職員の質	67.7	29.2	2.5	57.7	38.2	1.6

問9 下記の経営指標について、全学単位の目標の有無をお答えください。また、a.～c.については、学部別目標の有無についてもお答えください。（〇は1つずつ）

<a～fそれぞれ横にお答えください>	(1) 全学単位の目標の有無			(2) 学部別目標の有無		
	ある	ない	不明	ある	ない	不明
a. 入学定員充足率	76.8	19.4	2.5	67.7	20.7	5.6
b. 専任教員1人当たり学生数	25.4	63.9	9.7	18.2	62.7	12.9
c. 専任教員1人当たり担当コマ数	48.3	42.9	8.2	39.2	42.9	11.9
d. 人件費比率	51.1	44.5	3.4			
e. 専任教員の担当コマ数	46.1	44.2	9.1			
f. 大学全体での授業開講数	23.2	63.9	11.9			

問 10 経営指標の作成・活用に関してお答えください（〇は1つつ）

＜a～i それぞれ横にお答えください＞	おおいに 当てはまる	やや 当てはまる	あまり当て はまらない	全く当て はまらない
a. 経営指標は過去からの推移で目標を設定している	19.1	57.4	18.5	4.4
b. ベンチマーク校との比較から経営指標を設定している	5.6	30.4	42.0	21.6
c. 経営指標の全国平均を参考に経営目標を設定している	5.6	43.9	37.9	12.5
d. 文科省や私学事業団の指標を活用している	16.9	48.9	25.1	9.1
e. 各部署の自己申告をもとに目標を設定している	3.4	33.5	38.6	23.8
f. 重要な経営指標は教職員の到達目標として活用している	8.5	33.9	42.3	15.0
g. 経営指標を理事が定期的に確認している	21.9	49.5	22.9	5.0
h. 経営指標の目標と実績を比較し要因分析を実施している	16.6	49.8	27.6	5.6
i. 経営指標の達成度を部局への配分等に影響させている	4.7	22.9	51.7	20.4

問 11 次にあげた財務分析・管理を行っていますか。行っている場合はどの程度ですか。（〇は1つつ）

＜a～h それぞれ横にお答えください＞	十分に実施	実施しているが 不十分	実施していない
a. 中長期の財務シミュレーション	27.3	62.4	10.0
b. 学生1人当たり分析による改善策検討	3.8	37.0	58.6
c. 財務比率分析による改善策検討	17.9	65.5	16.3
d. 他大学とのベンチマーキング	11.6	47.0	41.1
e. 部門別収支の作成と予算への反映	21.9	52.7	25.1
f. 学部ごとの予算編成・管理・財務分析	15.4	53.6	29.8
g. 費目別の詳細分析	13.2	61.4	25.1
h. 適正コマ数の分析	4.4	36.1	59.2

問 12 全学予算編成において、次の役職・組織はどの程度関与していますか。影響を与えているものすべてに〇をつけてください。（〇はいくつでも）

またその中で最も影響が大きいものの番号をご記入ください。（番号は1つつ）

＜a～e それぞれ横にお答えください＞	（1）影響を与える組織・人物 （〇はいくつでも）								（2） 最も影響が 大きいもの （1～8の 番号を記入）
	役員会・ 理事会	財務担 当理事	学長	学部長	全学予 算委員会	教授会	事務局 長	経理担 当部署	
a. 予算案の作成	72.1	80.6	71.2	34.5	27.9	10.7	78.1	87.5	
b. 予算の査定	52.0	79.3	61.1	16.0	19.1	1.6	72.7	75.9	
c. 学費の改訂	80.9	68.3	78.1	35.1	11.9	31.7	59.2	53.9	
d. 職員人事	48.0	36.4	56.1	9.4	0.9	3.1	82.1	8.5	
e. 教員人事 （採用・昇任・再雇用等）	48.9	27.3	93.1	70.8	2.2	61.1	37.6	3.8	

3. 財務担当理事のお仕事についてお聞きます。

問 13 次にあげた方々と、どのぐらいの頻度でコミュニケーションをとっていますか。（〇は1つつ）

＜a～hそれぞれ横にお答えください＞	週に2～3回以上	週に1回	月に2～3回	月に1回	年に数回	年に1回未満
a. 役員会・理事会のメンバー	49.5	23.8	9.1	7.5	6.3	0.6
b. 学長	47.3	23.8	15.4	6.9	3.8	0.3
c. 部局長（学部長、研究所長等）	14.4	15.7	28.2	18.8	16.6	2.5
d. 一般教員	11.6	6.6	11.9	21.0	28.5	15.7
e. 財務課職員	63.9	16.0	9.4	3.4	4.1	-
f. その他職員	38.6	20.7	13.8	8.5	10.7	4.1
g. 総務系役職者（理事、総務部長等）	58.0	22.3	5.0	6.3	4.1	0.3
h. 教学系役職者（理事、教務・入試・国際・研究部長等）	27.3	22.6	17.6	14.7	12.9	1.6

問 14 役員会の状況や役に立っていることについてお答えください。（〇は1つつ）

＜a～lそれぞれ横にお答えください＞	おおいに当てはまる	やや当てはまる	あまり当てはまらない	全く当てはまらない
a. 理事等の経営者をサポートする機関やスタッフは充実	13.5	48.9	32.3	2.5
b. 役員会・理事会では建設的な意見が出ている	18.8	55.2	21.6	1.9
c. 役員会・理事会の人員構成はバランスが取れている	27.9	56.1	12.9	0.6
d. 理事長や学長は財務理事の仕事を支援してくれている	41.1	44.8	10.3	1.3
e. 役員会・理事会内では財務担当理事の発言力は大きい	20.1	52.7	22.6	1.9
f. 理事長や学長は財務担当理事を経験したほうが良い	13.5	39.2	39.8	5.0
g. 経営に対する危機感は役員間で共有されている	42.6	45.1	9.1	0.6
h. 経営に対する危機感は教職員まで共有されている	10.0	40.8	43.3	3.4
i. 教職員との会話は業務に役立つ	37.0	53.0	7.2	0.3
j. 外部の研修機会には積極的に参加している	20.4	50.8	23.8	2.5
k. 他大学の財務担当理事と意見交換することがある	9.4	39.2	36.7	11.9
l. 事務局長は理事を兼任している	55.2	8.5	5.6	27.9

問 15 理事としての業務遂行に当たり、どのような知識が必要ですか。（〇は1つつ）
また、不足感を感じているものはどれですか。（〇は1つつ）

<a～eそれぞれ横にお答えください>	(1)必要度				(2)不足感の意識			
	必要	ある程度必要	あまり必要ではない	必要ではない	充分身につけている	ある程度身につけている	やや不足している	かなり不足している
a. 自大学の知識	88.7	8.8	-	-	30.4	53.3	8.5	1.3
b. 他大学の事例	37.0	57.4	2.5	-	3.8	46.1	37.0	6.6
c. 高等教育政策の動向	67.1	28.5	1.6	-	11.9	58.0	22.3	1.6
d. 大学の財務会計など専門的な知識	56.1	37.0	4.1	-	19.4	50.5	20.4	3.4
e. 学外とのネットワーク	41.1	49.8	6.0	-	10.7	43.3	33.5	6.0

問 16 今後、どのような研修の機会があれば参加したいと思いますか。（〇は1つつ）

<a～dそれぞれ横にお答えください>	ぜひ参加したいと思う	どちらかといえば参加したいと思う	あまり参加したいとは思わない	参加したいとは思わない
a. 大学の財務会計に関する基礎知識提供	20.1	42.0	27.0	8.2
b. 今回の調査結果のフィードバック	17.9	54.2	20.7	4.1
c. 好事例の紹介	34.5	53.9	8.2	0.6
d. 他大学の財務担当理事との意見交換	25.4	54.5	16.3	0.9

自由記述欄（聞いてみたい好事例・内容があればお書きください）

4. ご自身についてお聞きます。

問 17 現勤務大学での勤務を開始されたのはいつからですか。

西暦 年 月から

問 18 現職に就いたのはいつからですか。

西暦 年 月から

問 19 現在は常勤・非常勤のいずれですか。（○は1つ）

94.4	常勤
3.1	非常勤

問 20 担当分野は財務のみですか（○は1つ）。

「2.財務以外も担当している」方は、兼務している担当分野をお答えください。（○はいくつでも）

12.2	財務のみを担当している
85.3	財務以外も担当している

兼務している担当分野（○はいくつでも）

61.4	総務担当
47.1	経営企画担当
50.0	その他（ ）

問 21 現在の役職に就任するまでに経験したものに○をつけてください。（○はいくつでも）

また、経験したもののうち財務担当理事としての仕事を行う上で、有効だった経験に○をつけてください。（○はいくつでも）

< a・bそれぞれ縦にお答えください >		a. 経験したものの	b. 有効だったものの
教員	16.6	→	15.0
職員	55.5	→	48.3
部局長（学部長、研究所長等）	10.7	→	10.0
学内の各種委員会経験	37.9	→	29.2
事務局長	37.9	→	34.8
自大学の役職（教学系）	16.9	→	15.0
自大学の役職（総務・財務系）	39.8	→	37.9
自大学の役職（企画系）	21.6	→	20.4
文部科学省における勤務	11.9	→	11.3
自治体における勤務	21.3	→	19.7
民間企業における勤務	25.4	→	23.2
金融機関における勤務	17.9	→	16.9
業務にかかわる研修	41.1	→	36.1

5. あなたの所属機関についてお聞きます。

問 22 あなたの大学の在籍学生数（大学院を含む、通信教育は含まない）はどちらですか。（○は1つ）

24.5	1,000 人未満
38.2	1,000 人～3,000 人未満
10.7	3,000 人～5,000 人未満
15.7	5,000 人～10,000 人未満
9.7	10,000 人以上

問 23 あなたの大学の主たるキャンパスはどちらにありますか。

a. と b それぞれにお答えください。（a. と b. で○は1つずつ）

a.	43.3	三大都市圏内	b.	38.6	政令指定都市、東京 23 区内
	55.8	上記以外		60.2	上記以外

※ここで「三大都市圏内」とは、埼玉県・千葉県・東京都・神奈川県・愛知県・京都府・大阪府・兵庫県内にあることをさします。

問 24 あなたの大学の設置学部等は、以下のどれに当たりますか。（○は1つ）

14.7	医歯薬学部を含む複数学部を設置する大学
15.7	医歯薬学部以外で理工系学部を含む複数学部を設置する大学
36.7	上記以外で複数学部を設置する大学
3.4	医歯薬学部だけの単科大学
4.1	医歯薬学部以外の理工系学部の単科大学
24.8	上記以外の単科大学

問 25 附属病院は持っていますか。（○は1つ）

15.0	持っている
84.6	持っていない

問 26 以下の主要な経営指標の実績値（最新値）をお答えください。

a. 収容定員充足率	%
b. 運営費交付金比率（国公立）・事業活動収支差額比率（私立）	%
c. 人件費比率	%

問 27 もし、このテーマに関する追加のヒアリング調査にご協力いただける場合は、ご所属・ご役職、お名前、ご連絡先をお書きください。

ご所属・ご役職	
お名前（フリガナ）	
ご連絡先(電話番号)	

最後に、大学の財務担当理事の業務や大学財務の課題などについて自由にご意見をお書きください。

--

お忙しいところご協力をいただき、誠にありがとうございました。

2019年2月

大学の財務運営に関する理事調査(国立大学編)

東京大学大学院 教育学研究科 大学経営・政策研究センター

- この調査は、大学／大学を設置する法人の財務担当の理事の方々から、財務運営の現状と課題、将来展望についてご意見をいただくことを目的にしております。ご記入に当たっては、財務担当理事ご本人による率直なご回答をお願い致します。
- いただいた情報は匿名で処理されます。従って、個人が特定される分析やあなたご自身についての情報が他の目的で使われることは決してありません。本調査票は、2月25日(月)ごろまでに、同封の返信用封筒(切手不要)にてご返信ください。(25日以降も受け付けております。)
- この調査は『文部科学省科学研究費補助金 基盤研究(B)』を得て、東京大学大学院教育学研究科 大学経営・政策研究センター (<http://ump.p.u-tokyo.ac.jp/crump/>) が行うものです。調査結果の概要は、4月頃に上記のホームページに掲載される予定です。

【アンケートのお問い合わせ先】

「大学の財務運営に関する理事調査」アンケート事務局

TEL : 0120-377-363 (担当者直通ダイヤル) 平日 10:00~18:00

1. 財務運営上の課題についてお聞きします。

問1 貴学の財務上の課題は何ですか。最も当てはまるものを1つ選択してください。(〇は1つつ)

<a~j それぞれ横にお答えください>	おおいに当てはまる			
	やや当てはまる	あまり当てはまらない	全く当てはまらない	
a. 入学者が安定的に確保できない	4.4	15.6	55.6	24.4
b. 将来にわたる財政の持続可能性をどう確保するか	80.0	17.8	2.2	-
c. 人件費を削減したいがうまくいかない	26.7	44.4	24.4	4.4
d. 借入金とその返済が負担になっている	6.7	13.3	28.9	51.1
e. 国際化やICT化などのコスト増が負担になっている	24.4	57.8	15.6	2.2
f. 施設整備や更新の余裕がない	73.3	22.2	4.4	-
g. 定員管理の厳格化で収入減になっている	13.3	31.1	40.0	15.6
h. 学生の離学者が多いことが課題になっている	-	11.1	57.8	31.1
i. 専門職大学院が財務上の負担になっている	2.2	35.6	35.6	26.7
j. 学部自治が強く学内資源の共有やコスト抑制が難しい	6.7	24.4	57.8	11.1

問2 およそ10年前に比べ、貴学の次にあげた人数や金額等は、どのように変化しましたか。
また、今後の方針については、どのように考えていますか。（○は1つつ）

<a～qそれぞれ横にお答えください>	(1)10年前と比べて			(2)今後の方針		
	増加した	変わらない	減少した	増やしたい	変わらない	減らしたい
a. 本務教員数	11.1	13.3	75.6	31.1	26.7	35.6
b. 本務職員数	28.9	8.9	62.2	26.7	35.6	33.3
c. 任期付き教員数（特任・非常勤等）	93.3	-	6.7	15.6	42.2	35.6
d. 非専任職員数（業務委託を含む）	84.4	11.1	4.4	8.9	44.4	40.0
e. 学部学生数	8.9	33.3	57.8	8.9	82.2	4.4
f. 大学院生数	37.8	26.7	35.6	51.1	46.7	-
g. 外国人留学生数	68.9	15.6	15.6	82.2	13.3	-
h. 社会人学生数	35.6	46.7	17.8	73.3	22.2	-
i. 学費水準	8.9	91.1	-	24.4	73.3	-
j. 給与水準	40.0	31.1	26.7	26.7	64.4	4.4
k. 土地・建物面積	48.9	42.2	8.9	17.8	60.0	20.0
l. 外部資金獲得金額	75.6	15.6	8.9	95.6	2.2	-
m. 運営費交付金	4.4	8.9	86.7	88.9	8.9	-
n. 借入金	28.9	55.6	11.1	2.2	64.4	26.7
o. 業務委託費	73.3	13.3	13.3	22.2	44.4	31.1
p. 大学独自奨学金	77.8	17.8	2.2	75.6	20.0	-
q. 大学全体の総開講コマ数	55.6	24.4	20.0	17.8	44.4	33.3

問3 部局や教職員との関係についてお答えください。（○は1つつ）

<a～kそれぞれ横にお答えください>	おおいに 当てはまる	やや 当てはまる	あまり当て はまらない	全く当て はまらない
a. 部局への予算配分の削減を過去5年以内に実施した	62.2	28.9	2.2	6.7
b. 部局から新規事業を提案させ、評価・配分している	44.4	40.0	11.1	4.4
c. 教職員の新規採用や昇任の際に本部とのやりとりがある	77.8	17.8	4.4	-
d. 入学定員充足率の目標設定には本部も関与する	55.6	33.3	6.7	4.4
e. 教員の個人研究費の金額は全学で決まっている	48.9	15.6	20.0	15.6
f. 部局からの要求が理事などに個別に寄せられる	13.3	66.7	20.0	-
g. 教職員に対して財務状況を丁寧に説明している	28.9	68.9	2.2	-
h. 教職員は財務状況・方針を理解している	11.1	51.1	37.8	-
i. 部局の予算要求案は執行部のみで検討する	13.3	33.3	40.0	13.3
j. 教学側は財務状況を無視して要求してくる	6.7	31.1	57.8	4.4
k. 学内の横並び意識が強い	8.9	44.4	40.0	6.7

問4 実現が困難な財務課題も多いですが、以下の事柄の検討状況を教えてください。（〇は1つつ）

＜a～hそれぞれ横にお答えください＞	すでに改善に着手	改善に着手したい	特に対応は考えていない
a. 教職員数の見直し	64.4	22.2	8.9
b. 教職員の給与改定	24.4	51.1	20.0
c. 教職員の定年変更	6.7	24.4	64.4
d. 教職員の評価に連動した処遇	46.7	48.9	-
e. 授業の最低開講人数の設定	15.6	33.3	48.9
f. 教員のエフォート管理	20.0	60.0	17.8
g. 学生定員の縮小	4.4	20.0	73.3
h. 授業料の値上げ	4.4	24.4	68.9

問5 財務運営を行う上の工夫や難しさについて、以下の点はどの程度あてはまりますか（〇は1つつ）

＜a～gそれぞれ横にお答えください＞	おおいに 当てはまる	やや 当てはまる	あまり当て はまらない	全く当て はまらない
a. 中長期計画や事業計画は予算によく反映されている	22.2	64.4	13.3	-
b. 経営情報の収集と分析が十分に行われている	11.1	60.0	28.9	-
c. 施設への投資は全学の施設計画に基づいて実施している	53.3	40.0	6.7	-
d. 資産運用の明確なポリシーを設定している	28.9	46.7	24.4	-
e. 予算編成プロセスに課題がある	2.2	26.7	60.0	8.9
f. 年度途中で想定外の新規事業が発生する	15.6	53.3	28.9	-
g. 組合対応が難しい面がある	6.7	22.2	62.2	6.7

問6 大学財政にかかわる制度や政策等に対する考えを教えてください（〇は1つつ）

＜a～kそれぞれ横にお答えください＞	おおいに 当てはまる	やや 当てはまる	あまり当て はまらない	全く当て はまらない
a. 文部科学省からの統制が強すぎる	20.0	57.8	20.0	2.2
b. 期間限定の補助金の期間終了後の運営が大変だ	80.0	17.8	2.2	-
c. 専任教職員数などの設置基準は緩くすべきだ	13.3	53.3	28.9	4.4
d. 資産運用や寄附に関する制度が不十分である	8.9	48.9	42.2	-
e. 外部資金を増やすにも限界がある	55.6	40.0	4.4	-
f. 23区の入学定員抑制政策への転換に賛成である	28.9	35.6	28.9	6.7
g. 働き方改革、消費税改定などへの対応が大変だ	80.0	20.0	-	-
h. 大学間の資源を共有することで経営の効率化は可能だ	2.2	66.7	28.9	2.2
i. 学生調査などの教学経営基盤は大学間で共通化できる	8.9	48.9	37.8	4.4
j. 18歳人口の減少によって高等教育進学者は減少する	28.9	53.3	15.6	2.2
k. 施設整備補助金の制度と実態の不具合がある	40.0	42.2	13.3	4.4

2. 財務管理についてお聞きします。

問7 財務運営に対する基本的な考え方について、最も当てはまるものを選んでください。(〇は1つつ)

	A ←	Aに近い	ややAに近い	どちらとも いえない	ややBに近い	Bに近い	→ B
a. 必要な投資なら借入れをする		13.3	24.4	33.3	6.7	22.2	できるだけ借入れはしない
b. 外部資金を増やす余地は大きい		11.1	35.6	20.0	17.8	15.6	外部資金の増加に限界がある
c. 学納金は値上げせざるを得ない		4.4	26.7	26.7	26.7	15.6	学納金値上げは考えていない
d. 資産運用は元本保証にこだわるべきではない		-	17.8	31.1	24.4	26.7	資産運用は元本保証が原則である
e. 国立大学の定員は縮小すべきではない		15.6	22.2	37.8	17.8	6.7	国立大学の定員縮小はやむを得ない

問8 注視している経営指標は何ですか。また、その中で統制が難しい指標はありますか。(〇は1つつ)

<a～j それぞれ横にお答え ください>	(1) 注視度			(2) 統制の難しさ		
	とても注視	やや注視	注視してない	難しい	やや難しい	難しくない
a. 教員人件費	84.4	13.3	-	57.8	37.8	2.2
b. 職員人件費	73.3	24.4	-	35.6	57.8	4.4
c. 教育研究経費	62.2	35.6	-	28.9	64.4	4.4
d. (c. うち) 奨学費	17.8	77.8	2.2	4.4	68.9	24.4
e. (c. うち) 修繕費	33.3	64.4	-	26.7	57.8	11.1
f. 施設・設備支出	55.6	42.2	2.2	44.4	44.4	8.9
g. 管理経費	37.8	60.0	-	24.4	60.0	13.3
h. 定員充足率	48.9	46.7	2.2	26.7	55.6	15.6
i. 学生満足度	60.0	35.6	2.2	46.7	42.2	8.9
j. 教職員の質	60.0	37.8	-	62.2	33.3	2.2

問9 下記の経営指標について、全学単位の目標の有無をお答えください。また、a.～c.については、学部別目標の有無についてもお答えください。(〇は1つつ)

<a～f それぞれ横にお答えください>	(1) 全学単位の目標の有無			(2) 学部別目標の有無		
	ある	ない	不明	ある	ない	不明
a. 入学定員充足率	71.1	24.4	2.2	55.6	22.2	13.3
b. 専任教員1人当たり学生数	4.4	82.2	11.1	2.2	68.9	20.0
c. 専任教員1人当たり担当コマ数	8.9	77.8	11.1	17.8	51.1	22.2
d. 人件費比率	17.8	75.6	4.4			
e. 専任教員の担当コマ数	6.7	80.0	11.1			
f. 大学全体での授業開講数	13.3	77.8	6.7			

問 10 経営指標の作成・活用に関してお答えください（〇は1つつ）

＜a～iそれぞれ横にお答えください＞	おおいに 当てはまる	やや 当てはまる	あまり当て はまらない	全く当て はまらない
a. 経営指標は過去からの推移で目標を設定している	11.1	64.4	20.0	2.2
b. ベンチマーク校との比較から経営指標を設定している	13.3	40.0	33.3	13.3
c. 経営指標の全国平均を参考に経営目標を設定している	2.2	22.2	62.2	13.3
d. 文科省や私学事業団の指標を活用している	11.1	31.1	48.9	8.9
e. 各部局の自己申告をもとに目標を設定している	2.2	37.8	33.3	24.4
f. 重要な経営指標は教職員の到達目標として活用している	13.3	40.0	31.1	13.3
g. 経営指標を理事が定期的に確認している	28.9	48.9	20.0	-
h. 経営指標の目標と実績を比較し要因分析を実施している	15.6	48.9	26.7	6.7
i. 経営指標の達成度を部局への配分等に影響させている	6.7	35.6	40.0	15.6

問 11 次にあげた財務分析・管理を行っていますか。行っている場合はどの程度ですか。（〇は1つつ）

＜a～hそれぞれ横にお答えください＞	十分に実施	実施しているが 不十分	実施していない
a. 中長期の財務シミュレーション	31.1	57.8	8.9
b. 学生1人当たり分析による改善策検討	6.7	37.8	53.3
c. 財務比率分析による改善策検討	22.2	60.0	15.6
d. 他大学とのベンチマーキング	31.1	51.1	15.6
e. 部門別収支の作成と予算への反映	20.0	46.7	31.1
f. 学部ごとの予算編成・管理・財務分析	13.3	62.2	17.8
g. 費目別の詳細分析	15.6	55.6	26.7
h. 適正コマ数の分析	2.2	28.9	66.7

問 12 全学予算編成において、次の役職・組織はどの程度関与していますか。影響を与えているものすべてに〇をつけてください。（〇はいくつでも）

またその中で最も影響が大きいものの番号をご記入ください。（番号は1つつ）

＜a～eそれぞれ横にお答えください＞	（1）影響を与える組織・人物 （〇はいくつでも）								（2） 最も影響が 大きいもの （1～8の 番号を記入）
	役員会	財務担 当理事	学長	学部長	全学予 算委員会	教授会	事務局 長	経理担 当部署	
a. 予算案の作成	93.3	95.6	91.1	11.1	37.8	2.2	64.4	91.1	
b. 予算の査定	66.7	95.6	86.7	2.2	22.2	-	60.0	82.2	
c. 学費の改訂	80.0	64.4	77.8	20.0	28.9	17.8	31.1	35.6	
d. 職員人事	20.0	26.7	84.4	13.3	2.2	2.2	73.3	6.7	
e. 教員人事 （採用・昇任・再雇用等）	35.6	31.1	97.8	66.7	2.2	71.1	17.8	2.2	

3. 財務担当理事のお仕事についてお聞きます。

問 13 次にあげた方々と、どのぐらいの頻度でコミュニケーションをとっていますか。（〇は1つつ）

＜a～hそれぞれ横にお答えください＞	週に2～3回以上	週に1回	月に2～3回	月に1回	年に数回	年に1回未満
a. 役員会のメンバー	55.6	40.0	4.4	-	-	-
b. 学長	75.6	22.2	2.2	-	-	-
c. 部局長（学部長、研究所長等）	6.7	24.4	40.0	20.0	4.4	-
d. 一般教員	13.3	6.7	8.9	24.4	24.4	15.6
e. 財務課職員	71.1	13.3	15.6	-	-	-
f. その他職員	44.4	24.4	17.8	8.9	-	2.2
g. 総務系役職者（理事、総務部長等）	64.4	33.3	2.2	-	-	-
h. 教学系役職者（理事、教務・入試・国際・研究部長等）	35.6	46.7	17.8	-	-	-

問 14 役員会の状況や役に立っていることについてお答えください。（〇は1つつ）

＜a～lそれぞれ横にお答えください＞	おおいに当てはまる	やや当てはまる	あまり当てはまらない	全く当てはまらない
a. 理事等の経営者をサポートする機関やスタッフは充実	20.0	55.6	24.4	-
b. 役員会では建設的な意見が出ている	31.1	44.4	22.2	2.2
c. 役員会の人員構成はバランスが取れている	28.9	60.0	11.1	-
d. 学長は財務理事の仕事を支援してくれている	62.2	28.9	4.4	4.4
e. 役員会内では財務担当理事の発言力は大きい	22.2	48.9	28.9	-
f. 学長は財務担当理事を経験したほうが良い	13.3	33.3	48.9	4.4
g. 経営に対する危機感は役員間で共有されている	62.2	33.3	4.4	-
h. 経営に対する危機感は教職員まで共有されている	13.3	46.7	35.6	4.4
i. 教職員との会話は業務に役立つ	46.7	51.1	2.2	-
j. 外部の研修機会には積極的に参加している	13.3	48.9	33.3	4.4
k. 他大学の財務担当理事と意見交換することがある	22.2	57.8	15.6	4.4
l. 事務局長は理事を兼任している	53.3	11.1	2.2	33.3

問 15 理事としての業務遂行に当たり、どのような知識が必要ですか。（〇は1つつ）
また、不足感を感じているものはどれですか。（〇は1つつ）

<a～eそれぞれ横にお答えください>	(1)必要度				(2)不足感の意識			
	必要	ある程度必要	あまり必要ではない	必要ではない	充分身につけている	ある程度身につけている	やや不足している	かなり不足している
a. 自大学の知識	93.3	6.7	-	-	22.2	68.9	4.4	-
b. 他大学の事例	40.0	60.0	-	-	2.2	60.0	31.1	2.2
c. 高等教育政策の動向	82.2	15.6	2.2	-	20.0	62.2	13.3	-
d. 大学の財務会計など専門的な知識	57.8	28.9	13.3	57.8	6.7	60.0	20.0	8.9
e. 学外とのネットワーク	57.8	40.0	2.2	57.8	15.6	62.2	17.8	-

問 16 今後、どのような研修の機会があれば参加したいと思いますか。（〇は1つつ）

<a～dそれぞれ横にお答えください>	ぜひ参加したいと思う	どちらかといえば参加したいと思う	あまり参加したいとは思わない	参加したいとは思わない
a. 大学の財務会計に関する基礎知識提供	20.0	51.1	22.2	6.7
b. 今回の調査結果のフィードバック	22.2	48.9	22.2	4.4
c. 好事例の紹介	51.1	42.2	6.7	-
d. 他大学の財務担当理事との意見交換	42.2	46.7	11.1	-

自由記述欄（聞いてみたい好事例・内容があればお書きください）

4. ご自身についてお聞きます。

問 17 現勤務大学での勤務を開始されたのはいつからですか。

西暦 年 月から

問 18 現職に就いたのはいつからですか。

西暦 年 月から

問 19 現在は常勤・非常勤のいずれですか。（○は1つ）

100.0	常勤
-	非常勤

問 20 担当分野は財務のみですか（○は1つ）。

「2.財務以外も担当している」方は、兼務している担当分野をお答えください。（○はいくつでも）

-	財務のみを担当している
100.0	財務以外も担当している

兼務している担当分野（○はいくつでも）

46.7	総務担当
17.8	経営企画担当
77.8	その他（ ）

問 21 現在の役職に就任するまでに経験したものに○をつけてください。（○はいくつでも）

また、経験したもののうち財務担当理事としての仕事を行う上で、有効だった経験に○をつけてください。（○はいくつでも）

< a・bそれぞれ縦にお答えください >		a. 経験したものの	b. 有効だったものの
教員	28.9	→	28.9
職員	48.9	→	48.9
部局長（学部長、研究所長等）	24.4	→	24.4
学内の各種委員会経験	53.3	→	46.7
事務局長	31.1	→	26.7
自大学の役職（教学系）	17.8	→	17.8
自大学の役職（総務・財務系）	15.6	→	15.6
自大学の役職（企画系）	13.3	→	13.3
文部科学省における勤務	68.9	→	66.7
自治体における勤務	24.4	→	15.6
民間企業における勤務	11.1	→	6.7
金融機関における勤務	-	→	-
業務にかかわる研修	53.3	→	42.2

5. あなたの所属機関についてお聞きます。

問 22 あなたの大学の在籍学生数（大学院を含む、通信教育は含まない）はどちらですか。（○は1つ）

2.2	1,000 人未満
15.6	1,000 人～3,000 人未満
17.8	3,000 人～5,000 人未満
33.3	5,000 人～10,000 人未満
31.1	10,000 人以上

問 23 あなたの大学の主たるキャンパスはどちらにありますか。

a. と b それぞれにお答えください。（a. と b. で○は1つずつ）

a.	28.9	三大都市圏内	b.	33.3	政令指定都市、東京 23 区内
	71.1	上記以外		66.7	上記以外

※ここで「三大都市圏内」とは、埼玉県・千葉県・東京都・神奈川県・愛知県・京都府・大阪府・兵庫県内にあることをさします。

問 24 あなたの大学の設置学部等は、以下のどれに当たりますか。（○は1つ）

48.9	医歯薬学部を含む複数学部を設置する大学
15.6	医歯薬学部以外で理工系学部を含む複数学部を設置する大学
6.7	上記以外で複数学部を設置する大学
2.2	医歯薬学部だけの単科大学
11.1	医歯薬学部以外の理工系学部の単科大学
15.6	上記以外の単科大学

問 25 附属病院は持っていますか。（○は1つ）

51.1	持っている
48.9	持っていない

問 26 以下の主要な経営指標の実績値（最新値）をお答えください。

a. 収容定員充足率	%
b. 運営費交付金比率【定義：運営費交付金／（経常収益－附属病院収益）】	%
c. 人件費比率【定義：人件費／業務費】	%

問 27 もし、このテーマに関する追加のヒアリング調査にご協力いただける場合は、ご所属・ご役職、お名前、ご連絡先をお書きください。

ご所属・ご役職	
お名前（フリガナ）	
ご連絡先(電話番号)	

最後に、大学の財務担当理事の業務や大学財務の課題などについて自由にご意見をお書きください。

--

お忙しいところご協力をいただき、誠にありがとうございました。

2019年2月

大学の財務運営に関する理事調査(公立大学編)

東京大学大学院 教育学研究科 大学経営・政策研究センター

- この調査は、大学／大学を設置する法人の財務担当の理事の方々から、財務運営の現状と課題、将来展望についてご意見をいただくことを目的にしております。ご記入に当たっては、財務担当理事ご本人による率直なご回答をお願い致します。
- いただいた情報は匿名で処理されます。従って、個人が特定される分析やあなたご自身についての情報が他の目的で使われることは決してありません。本調査票は、2月25日(月)ごろまでに、同封の返信用封筒（切手不要）にてご返信ください。（25日以降も受け付けております。）
- この調査は『文部科学省科学研究費補助金 基盤研究（B）』を得て、東京大学大学院教育学研究科 大学経営・政策研究センター（<http://ump.p.u-tokyo.ac.jp/crump/>）が行うものです。調査結果の概要は、4月頃に上記のホームページに掲載される予定です。

【アンケートのお問い合わせ先】

「大学の財務運営に関する理事調査」アンケート事務局

TEL：0120-377-363（担当者直通ダイヤル） 平日 10:00～18:00

1. 財務運営上の課題についてお聞きます。

問1 貴学の財務上の課題は何ですか。最も当てはまるものを1つ選択してください。（○は1つずつ）

<a～j それぞれ横にお答えください>	おおいに 当てはまる	やや 当てはまる	あまり当 てはまらな	全く当て はまらない
a. 入学者が安定的に確保できない	-	15.2	54.3	30.4
b. 将来にわたる財政の持続可能性をどう確保するか	39.1	47.8	10.9	2.2
c. 人件費を削減したいがうまくいかない	13.0	32.6	43.5	10.9
d. 借入金とその返済が負担になっている	2.2	6.5	6.5	84.8
e. 国際化やICT化などのコスト増が負担になっている	8.7	50.0	30.4	10.9
f. 施設整備や更新の余裕がない	19.6	58.7	21.7	-
g. 定員管理の厳格化で収入減になっている	-	13.0	30.4	56.5
h. 学生の離学者が多いことが課題になっている	4.3	17.4	34.8	43.5
i. 専門職大学院が財務上の負担になっている	-	2.2	6.5	91.3
j. 学部自治が強く学内資源の共有やコスト抑制が難しい	6.5	26.1	43.5	23.9

問2 およそ10年前に比べ、貴学の次にあげた人数や金額等は、どのように変化しましたか。
また、今後の方針については、どのように考えていますか。（〇は1つつ）

<a～qそれぞれ横にお答えください>	(1)10年前と比べて			(2)今後の方針		
	増加した	変わらない	減少した	増やしたい	変わらない	減らしたい
a. 本務教員数	37.0	34.8	21.7	15.2	69.6	8.7
b. 本務職員数	50.0	28.3	15.2	39.1	50.0	4.3
c. 任期付き教員数（特任・非常勤等）	63.0	23.9	6.5	13.0	65.2	15.2
d. 非専任職員数（業務委託を含む）	60.9	28.3	2.2	8.7	58.7	21.7
e. 学部学生数	34.8	47.8	10.9	13.0	76.1	4.3
f. 大学院生数	21.7	45.7	26.1	47.8	43.5	-
g. 外国人留学生数	37.0	39.1	13.0	50.0	41.3	-
h. 社会人学生数	8.7	63.0	13.0	54.3	37.0	-
i. 学費水準	6.5	80.4	6.5	8.7	84.8	-
j. 給与水準	52.2	37.0	4.3	10.9	69.6	10.9
k. 土地・建物面積	43.5	47.8	2.2	28.3	65.2	-
l. 外部資金獲得金額	58.7	28.3	6.5	91.3	2.2	-
m. 運営費交付金	26.1	17.4	47.8	58.7	23.9	2.2
n. 借入金	13.0	73.9	2.2	-	78.3	10.9
o. 業務委託費	63.0	21.7	6.5	10.9	65.2	17.4
p. 大学独自奨学金	41.3	45.7	2.2	23.9	63.0	6.5
q. 大学全体の総開講コマ数	58.7	30.4	2.2	8.7	67.4	17.4

問3 部局や教職員との関係についてお答えください。（〇は1つつ）

<a～kそれぞれ横にお答えください>	おおいに当てはまる	やや当てはまる	あまり当てはまらない	全く当てはまらない
a. 部局への予算配分の削減を過去5年以内に実施した	23.9	28.3	32.6	13.0
b. 部局から新規事業を提案させ、評価・配分している	21.7	43.5	23.9	8.7
c. 教職員の新規採用や昇任の際に本部とのやりとりがある	50.0	23.9	13.0	10.9
d. 入学定員充足率の目標設定には本部も関与する	32.6	30.4	17.4	13.0
e. 教員の個人研究費の金額は全学で決まっている	60.9	26.1	10.9	-
f. 部局からの要求が理事などに個別に寄せられる	6.5	39.1	37.0	15.2
g. 教職員に対して財務状況を丁寧に説明している	13.0	60.9	23.9	-
h. 教職員は財務状況・方針を理解している	6.5	43.5	43.5	4.3
i. 部局の予算要求案は執行部のみで検討する	13.0	39.1	34.8	10.9
j. 教学側は財務状況を無視して要求してくる	2.2	37.0	56.5	2.2
k. 学内の横並び意識が強い	8.7	45.7	32.6	10.9

問4 実現が困難な財務課題も多いですが、以下の事柄の検討状況を教えてください。（〇は1つつ）

＜a～hそれぞれ横にお答えください＞	すでに改善に着手	改善に着手したい	特に対応は考えていない
a 教職員数の見直し	15.2	54.3	30.4
b 教職員の給与改定	8.7	19.6	67.4
c 教職員の定年変更	2.2	10.9	82.6
d 教職員の評価に連動した処遇	17.4	60.9	21.7
e 授業の最低開講人数の設定	6.5	28.3	65.2
f 教員のエフォート管理	8.7	39.1	52.2
g 学生定員の縮小	2.2	4.3	93.5
h 授業料の値上げ	-	6.5	93.5

問5 財務運営を行う上の工夫や難しさについて、以下の点はどの程度あてはまりますか（〇は1つつ）

＜a～gそれぞれ横にお答えください＞	おおいに 当てはまる	やや 当てはまる	あまり当 てはまら ない	全く当て はまらな い
a. 中長期計画や事業計画は予算によく反映されている	13.0	67.4	15.2	2.2
b. 経営情報の収集と分析が十分に行われている	2.2	41.3	50.0	4.3
c. 施設への投資は全学の施設計画に基づいて実施している	32.6	32.6	32.6	2.2
d. 資産運用の明確なポリシーを設定している	19.6	21.7	43.5	15.2
e. 予算編成プロセスに課題がある	6.5	39.1	45.7	8.7
f. 年度途中で想定外の新規事業が発生する	8.7	45.7	41.3	4.3
g. 組合対応が難しい面がある	6.5	23.9	39.1	28.3

問6 大学財政にかかわる制度や政策等に対するお考えを教えてください（〇は1つつ）

＜a～lそれぞれ横にお答えください＞	おおいに 当てはまる	やや 当ては まる	あまり当 てはまら ない	全く当て はまらな い
a. 文部科学省からの統制が強すぎる	2.2	19.6	60.9	17.4
b. 期間限定の補助金の期間終了後の運営が大変だ	15.2	54.3	21.7	8.7
c. 専任教職員数などの設置基準は緩くすべきだ	4.3	47.8	41.3	6.5
d. 資産運用や寄附に関する制度が不十分である	6.5	56.5	37.0	-
e. 外部資金を増やすにも限界がある	23.9	65.2	10.9	-
f. 23 区の入学定員抑制政策への転換に賛成である	21.7	28.3	34.8	8.7
g. 働き方改革、消費税改定などへの対応が大変だ	28.3	54.3	17.4	-
h. 大学間の資源を共有することで経営の効率化は可能だ	6.5	43.5	45.7	4.3
i. 学生調査などの教学経営基盤は大学間で共通化できる	2.2	45.7	47.8	4.3
j. 18 歳人口の減少によって高等教育進学者は減少する	32.6	52.2	15.2	-
k. 設置自治体の高等教育への理解が低い	17.4	32.6	37.0	13.0
l. 設置自治体の長が変わることで大学政策が大きく変わる	23.9	26.1	43.5	6.5

2. 財務管理についてお聞きします。

問7 財務運営に対する基本的な考え方について、最も当てはまるものを選んでください。（〇は1つつ）

	A ←	Aに近い	ややAに近い	どちらともいえない	ややBに近い	Bに近い	→ B
a. 必要な投資なら借入れをする		6.5	10.9	10.9	10.9	60.9	できるだけ借入れはしない
b. 外部資金を増やす余地は大きい		2.2	19.6	41.3	13.0	23.9	外部資金の増加に限界がある
c. 学納金は値上げせざるを得ない		-	6.5	19.6	17.4	56.5	学納金値上げは考えていない
d. 資産運用は元本保証にこだわるべきではない		-	6.5	15.2	19.6	58.7	資産運用は元本保証が原則である
e. 公立大学の運営に関わる標準的な経費が制度上、保証されるべき		47.8	17.4	15.2	13.0	6.5	自治体の財政力により運営費交付金が異なるのは仕方ない

問8 注視している経営指標は何ですか。また、その中で統制が難しい指標はありますか。（〇は1つつ）

<a～jそれぞれ横にお答えください>	(1) 注視度			(2) 統制の難しさ		
	とても注視	やや注視	注視してない	難しい	やや難しい	難しくない
a 教員人件費	60.9	39.1	-	43.5	45.7	8.7
b 職員人件費	50.0	45.7	4.3	30.4	52.2	15.2
c 教育研究経費	39.1	60.9	-	21.7	71.7	4.3
d (c.うち)奨学費	15.2	67.4	13.0	10.9	65.2	19.6
e (c.うち)修繕費	26.1	60.9	10.9	19.6	67.4	10.9
f 施設・設備支出	60.9	39.1	-	30.4	60.9	6.5
g 管理経費	34.8	60.9	4.3	23.9	63.0	10.9
h 定員充足率	34.8	45.7	19.6	13.0	56.5	28.3
i 学生満足度	52.2	43.5	4.3	39.1	54.3	4.3
j 教職員の質	65.2	28.3	6.5	63.0	34.8	-

問9 下記の経営指標について、全学単位での目標の有無をお答えください。また、a.～c.については、学部別目標の有無についてもお答えください。（〇は1つつ）

<a～fそれぞれ横にお答えください>	(1) 全学単位での目標の有無			(2) 学部別目標の有無		
	ある	ない	不明	ある	ない	不明
a 入学定員充足率	30.4	60.9	4.3	28.3	54.3	4.3
b 専任教員1人当たり学生数	10.9	82.6	6.5	8.7	71.7	10.9
c 専任教員1人当たり担当コマ数	13.0	78.3	8.7	10.9	67.4	13.0
d 人件費比率	13.0	78.3	8.7			
e 専任教員の担当コマ数	10.9	82.6	6.5			
f 大学全体での授業開講数	8.7	84.8	6.5			

問 10 経営指標の作成・活用に関してお答えください（〇は1つつ）

＜a～i それぞれ横にお答えください＞	おおいに 当てはま	やや 当てはま る	あまり当 てはまらな	全く当て はまらない
a. 経営指標は過去からの推移で目標を設定している	21.7	41.3	28.3	8.7
b. ベンチマーク校との比較から経営指標を設定している	2.2	26.1	32.6	39.1
c. 経営指標の全国平均を参考に経営目標を設定している	-	26.1	37.0	37.0
d. 文科省や私学事業団の指標を活用している	-	6.5	47.8	45.7
e. 各部局の自己申告をもとに目標を設定している	4.3	32.6	34.8	28.3
f. 重要な経営指標は教職員の到達目標として活用している	4.3	28.3	45.7	21.7
g. 経営指標を理事が定期的に確認している	17.4	47.8	28.3	6.5
h. 経営指標の目標と実績を比較し要因分析を実施している	8.7	45.7	39.1	6.5
i. 経営指標の達成度を部局への配分等に影響させている	2.2	15.2	58.7	23.9

問 11 次にあげた財務分析・管理を行っていますか。行っている場合はどの程度ですか。（〇は1つつ）

＜a～h それぞれ横にお答えください＞	十分に実施	実施しているが 不十分	実施していない
a. 中長期の財務シミュレーション	19.6	56.5	23.9
b. 学生1人当たり分析による改善策検討	4.3	17.4	78.3
c. 財務比率分析による改善策検討	2.2	50.0	47.8
d. 他大学とのベンチマーキング	4.3	32.6	63.0
e. 部門別収支の作成と予算への反映	8.7	37.0	54.3
f. 学部ごとの予算編成・管理・財務分析	4.3	30.4	63.0
g. 費目別の詳細分析	10.9	60.9	28.3
h. 適正コマ数の分析	-	21.7	78.3

問 12 全学予算編成において、次の役職・組織はどの程度関与していますか。影響を与えているものすべてに〇をつけてください。（〇はいくつでも）

またその中で最も影響が大きいものの番号をご記入ください。（番号は1つつ）

＜a～e それぞれ横にお答えください＞	（1）影響を与える組織・人物 （〇はいくつでも）								（2） 最も影響 が大きい もの （1～8の 番号を記入）
	役員会	財務 担 当 理事	学長	学部長	全学 予算 委員 会	教授 会	事務 局 長	経理 担 当 部署	
a 予算案の作成	52.2	73.9	73.9	45.7	15.2	17.4	87.0	87.0	
b 予算の査定	43.5	80.4	73.9	21.7	10.9	-	91.3	71.7	
c 学費の改訂	69.6	71.7	80.4	30.4	2.2	23.9	80.4	54.3	
d 職員人事	30.4	39.1	60.9	6.5	-	-	89.1	15.2	
e 教員人事 （採用・昇任・再雇用）	45.7	23.9	95.7	71.7	2.2	54.3	45.7	8.7	

3. 財務担当理事のお仕事についてお聞きます。

問 13 次にあげた方々と、どのぐらいの頻度でコミュニケーションをとっていますか。（〇は1つつ）

＜a～hそれぞれ横にお答えください＞	週に2～3回以上	週に1回	月に2～3回	月に1回	年に数回	年に1回未満
a. 役員会のメンバー	21.7	26.1	10.9	13.0	26.1	-
b. 学長	67.4	23.9	4.3	4.3	-	-
c. 部局長（学部長、研究所長等）	13.0	26.1	32.6	21.7	6.5	-
d. 一般教員	8.7	6.5	10.9	30.4	30.4	13.0
e. 財務課職員	60.9	13.0	10.9	8.7	6.5	-
f. その他職員	54.3	13.0	10.9	10.9	6.5	4.3
g. 総務系役職者（理事、総務部長等）	63.0	17.4	4.3	8.7	4.3	-
h. 教学系役職者（理事、教務・入試・国際・研究部長等）	28.3	28.3	15.2	10.9	13.0	4.3

問 14 役員会の状況や役に立っていることについてお答えください。（〇は1つつ）

＜a～nそれぞれ横にお答えください＞	おおいに当てはまる	やや当てはまる	あまり当てはまらない	全く当てはまらない
a. 理事等の経営者をサポートする機関やスタッフは充実	10.9	43.5	43.5	2.2
b. 役員会では建設的な意見が出ている	17.4	63.0	17.4	2.2
c. 役員会の人員構成はバランスが取れている	26.1	67.4	4.3	2.2
d. 理事長や学長は財務理事の仕事を支援してくれている	34.8	60.9	2.2	2.2
e. 役員会内では財務担当理事の発言力は大きい	13.0	52.2	32.6	2.2
f. 理事長や学長は財務担当理事を経験したほうが良い	10.9	21.7	56.5	10.9
g. 経営に対する危機感は役員間で共有されている	23.9	58.7	15.2	2.2
h. 経営に対する危機感は教職員まで共有されている	2.2	28.3	60.9	8.7
i. 教職員との会話は業務に役立つ	37.0	56.5	6.5	-
j. 外部の研修機会には積極的に参加している	13.0	43.5	39.1	4.3
k. 他大学の財務担当理事と意見交換することがある	4.3	13.0	56.5	26.1
l. 事務局長は理事を兼任している	71.7	4.3	-	23.9
m. 自治体からの派遣職員とプロパー職員の役割分担は明確だ	6.5	26.1	41.3	21.7
n. 自治体からは優秀な職員が派遣されている	21.7	52.2	17.4	4.3

問 15 理事としての業務遂行に当たり、どのような知識が必要ですか。（〇は1つずつ）
また、不足感の意識程度をお答えください。（〇は1つずつ）

<a～eそれぞれ横にお答えください>	(1)必要度				(2)不足感の意識			
	必要	ある程度必要	あまり必要ではない	必要ではない	充分身につけている	ある程度身につけている	やや不足している	かなり不足している
a 自大学の知識	89.1	10.9	-	-	13.0	69.6	15.2	2.2
b 他大学の事例	30.4	63.0	4.3	-	4.3	28.3	50.0	17.4
c 高等教育政策の動向	54.3	41.3	4.3	-	6.5	60.9	30.4	2.2
d 大学の財務会計など 専門的な知識	45.7	47.8	6.5	-	8.7	47.8	34.8	8.7
e 学外とのネットワーク	28.3	63.0	8.7	-	6.5	26.1	54.3	13.0

問 16 今後、どのような研修の機会があれば参加したいと思いますか。（〇は1つずつ）

<a～dそれぞれ横にお答えください>	ぜひ参加したいと思う	どちらかといえば参加したいと思う	あまり参加したいとは思わない	参加したいとは思わない
a 大学の財務会計に関する基礎知識提供	17.4	41.3	28.3	13.0
b 今回の調査結果のフィードバック	21.7	41.3	34.8	2.2
c 好事例の紹介	37.0	58.7	4.3	-
d 他大学の財務担当理事との意見交換	19.6	60.9	19.6	-

自由記述欄（聞いてみたい好事例・内容があればお書きください）

4. ご自身についてお聞きします。

問 17 現勤務大学での勤務を開始されたのはいつからですか。

西暦 年 月から

問 18 現職に就いたのはいつからですか。

西暦 年 月から

問 19 現在は常勤・非常勤のいずれですか。（○は1つ）

100.0	常勤
-	非常勤

問 20 担当分野は財務のみですか（○は1つ）。

「2.財務以外も担当している」方は、兼務している担当分野をお答えください。（○はいくつでも）

4.3	財務のみを担当している		兼務している担当分野（○はいくつでも）
95.7	財務以外も担当している	→	77.3 総務担当
			54.5 経営企画担当
			43.2 その他（ ）

問 21 現在の役職に就任するまでに経験したものに○をつけてください。（○はいくつでも）

また、経験したもののうち財務担当理事としての仕事を行う上で、有効だった経験に○をつけてください。（○はいくつでも）

＜ a・b それぞれ縦にお答えください ＞	a. 経験したものの	b. 有効だったものの
教員	4.3	2.2
職員	26.1	26.1
部局長（学部長、研究所長等）	2.2	2.2
学内の各種委員会経験	13.0	13.0
事務局長	26.1	26.1
自大学の役職（教学系）	6.5	4.3
自大学の役職（総務・財務系）	15.2	13.0
自大学の役職（企画系）	6.5	4.3
文部科学省における勤務	2.2	2.2
自治体における勤務	80.4	78.3
民間企業における勤務	10.9	10.9
金融機関における勤務	8.7	6.5
業務にかかわる研修	17.4	17.4

5. あなたの所属機関についてお聞きます。

問 22 あなたの学校の理事長はどれにあてはまりますか。また、法人化していますか。

(a. と b. で○は1つずつ)

a.	58.7	理事長と学長が同一人物
	39.1	理事長と学長は別人

b.	97.8	法人化している
	2.2	法人化していない

問 23 あなたの大学の在籍学生数（大学院を含む、通信教育は含まない）はどちらですか。（○は1つ）

26.1	1,000 人未満
58.7	1,000 人～3,000 人未満
8.7	3,000 人～5,000 人未満
4.3	5,000 人～10,000 人未満
-	10,000 人以上

問 24 あなたの大学の主たるキャンパスはどちらにありますか。

a. と b. それぞれにお答えください。（a. と b. で○は1つずつ）

a.	17.4	三大都市圏内
	78.3	上記以外

b.	26.1	政令指定都市、東京 23 区内
	73.9	上記以外

※ここで「三大都市圏内」とは、埼玉県・千葉県・東京都・神奈川県・愛知県・京都府・大阪府・兵庫県内にあることをさします。

問 25 あなたの大学の設置学部等は、以下のどれに当たりますか。（○は1つ）

8.7	医歯薬学部を含む複数学部を設置する大学
23.9	医歯薬学部以外で理工系学部を含む複数学部を設置する大学
28.3	上記以外で複数学部を設置する大学
4.3	医歯薬学部だけの単科大学
2.2	医歯薬学部以外の理工系学部の単科大学
32.6	上記以外の単科大学

問 26 附属病院は持っていますか。（○は1つ）

13.0	持っている
87.0	持っていない

問 27 以下の主要な経営指標の実績値（最新値）をお答えください。

a. 収容定員充足率	%
b. 運営費交付金比率【定義：運営費交付金／（経常収益－附属病院収益）】	%
c. 人件費比率【定義：人件費／業務費】	%
d. 基準財政需要額に対する設置者負担額の割合	%

問 28 もし、このテーマに関する追加のヒアリング調査にご協力いただける場合は、ご所属・ご役職、お名前、ご連絡先をお書きください。

ご所属・ご役職	
お名前（フリガナ）	
ご連絡先(電話番号)	

最後に、大学の財務担当理事の業務や大学財務の課題などについて自由にご意見をお書きください。

--

お忙しいところご協力をいただき、誠にありがとうございました。

2019年2月

大学の財務運営に関する理事調査(私立大学編)

東京大学大学院 教育学研究科 大学経営・政策研究センター

- この調査は、大学／大学を設置する法人の財務担当の理事の方々から、財務運営の現状と課題、将来展望についてご意見をいただくことを目的にしております。ご記入に当たっては、財務担当理事ご本人による率直なご回答をお願い致します。
- いただいた情報は匿名で処理されます。従って、個人が特定される分析やあなたご自身についての情報が他の目的で使われることは決してありません。本調査票は、2月25日(月)ごろまでに、同封の返信用封筒（切手不要）にてご返信ください。（25日以降も受け付けております。）
- この調査は『文部科学省科学研究費補助金 基盤研究（B）』を得て、東京大学大学院教育学研究科 大学経営・政策研究センター（<http://ump.p.u-tokyo.ac.jp/crump/>）が行うものです。調査結果の概要は、4月頃に上記のホームページに掲載される予定です。

【アンケートのお問い合わせ先】

「大学の財務運営に関する理事調査」アンケート事務局

TEL：0120-377-363（担当者直通ダイヤル） 平日 10:00～18:00

1. 財務運営上の課題についてお聞きます。

問1 貴学の財務上の課題は何ですか。最も当てはまるものを1つ選択してください。（○は1つずつ）

<a～j それぞれ横にお答えください>		おおいに 当てはまる	やや 当てはまる	あまり当 てはまらな	全く当て はまらない
a. 入学者が安定的に確保できない		21.1	35.5	28.9	14.5
b. 将来にわたる財政の持続可能性をどう確保するか		38.6	47.4	12.3	1.8
c. 人件費を削減したいがうまくいかない		12.3	53.1	26.3	7.9
d. 借入金とその返済が負担になっている		3.5	9.2	26.3	61.0
e. 国際化やICT化などのコスト増が負担になっている		12.3	44.7	34.2	7.5
f. 施設整備や更新の余裕がない		20.2	35.5	34.6	9.6
g. 定員管理の厳格化で収入減になっている		11.8	19.3	39.9	28.5
h. 学生の離学者が多いことが課題になっている		7.9	41.7	40.4	10.1
i. 専門職大学院が財務上の負担になっている		2.6	3.5	8.3	82.0
j. 学部自治が強く学内資源の共有やコスト抑制が難しい		3.5	18.4	37.7	39.9

問2 およそ10年前に比べ、貴学の次にあげた人数や金額等は、どのように変化しましたか。
また、今後の方針については、どのように考えていますか。（〇は1つつ）

<a～qそれぞれ横にお答えください>	(1)10年前と比べて			(2)今後の方針		
	増加した	変わらない	減少した	増やしたい	変わらない	減らしたい
a. 本務教員数	53.5	20.6	23.2	14.0	52.2	28.9
b. 本務職員数	42.1	23.7	31.1	17.1	48.2	29.8
c. 任期付き教員数（特任・非常勤等）	62.3	22.4	12.3	19.3	47.4	27.6
d. 非専任職員数（業務委託を含む）	61.4	27.2	7.5	12.3	51.8	29.8
e. 学部学生数	43.9	15.4	37.7	56.1	34.6	3.5
f. 大学院生数	21.5	28.1	32.5	56.1	22.8	1.3
g. 外国人留学生数	30.7	38.6	23.7	54.4	33.8	4.8
h. 社会人学生数	12.7	64.0	17.1	60.5	31.6	-
i. 学費水準	35.1	56.6	5.7	45.2	46.9	2.2
j. 給与水準	27.6	50.9	19.3	21.9	48.7	23.7
k. 土地・建物面積	50.4	37.3	10.1	31.6	59.2	4.4
l. 外部資金獲得金額	52.2	34.2	9.6	84.6	10.1	-
m. 経常費補助金	33.3	21.9	41.2	89.0	5.3	0.4
n. 借入金	25.0	36.4	31.6	3.5	49.1	38.6
o. 業務委託費	67.1	22.4	7.9	8.8	48.7	38.2
p. 大学独自奨学金	62.7	29.4	5.7	32.0	45.2	19.3
q. 大学全体の総開講コマ数	56.6	25.0	14.5	6.6	46.9	40.4

問3 部局や教職員との関係についてお答えください。（〇は1つつ）

<a～kそれぞれ横にお答えください>	おおいに当てはまる	やや当てはまる	あまり当てはまらない	全く当てはまらない
a. 部局への予算配分の削減を過去5年以内に実施した	28.5	42.1	21.5	5.3
b. 部局から新規事業を提案させ、評価・配分している	21.9	50.9	19.7	5.7
c. 教職員の新規採用や昇任の際に本部とのやりとりがある	43.0	39.5	13.2	2.6
d. 入学定員充足率の目標設定には本部も関与する	46.9	36.0	11.4	4.4
e. 教員の個人研究費の金額は全学で決まっている	74.6	16.7	6.1	1.3
f. 部局からの要求が理事などに個別に寄せられる	9.2	32.5	42.5	14.5
g. 教職員に対して財務状況を丁寧に説明している	28.1	50.4	18.4	1.3
h. 教職員は財務状況・方針を理解している	7.5	58.3	31.6	1.3
i. 部局の予算要求案は執行部のみで検討する	7.5	33.3	45.2	12.3
j. 教学側は財務状況を無視して要求してくる	3.5	36.0	50.9	8.3
k. 学内の横並び意識が強い	5.3	46.9	39.9	7.0

問4 実現が困難な財務課題も多いですが、以下の事柄の検討状況を教えてください。（〇は1つつ）

＜a～hそれぞれ横にお答えください＞	すでに改善に着手	改善に着手したい	特に対応は考えていない
a 教職員数の見直し	37.7	45.6	15.8
b 教職員の給与改定	28.5	46.9	23.7
c 教職員の定年変更	16.7	37.3	45.2
d 教職員の評価に連動した処遇	27.2	57.9	14.0
e 授業の最低開講人数の設定	31.6	33.8	32.9
f 教員のエフォート管理	7.9	51.8	38.2
g 学生定員の縮小	10.1	8.3	80.7
h 授業料の値上げ	20.2	40.4	38.6

問5 財務運営を行う上の工夫や難しさについて、以下の点はどの程度あてはまりますか（〇は1つつ）

＜a～gそれぞれ横にお答えください＞	おおいに当てはまる	やや当てはまる	あまり当てはまらない	全く当てはまらない
a. 中長期計画や事業計画は予算によく反映されている	21.5	57.0	19.3	1.8
b. 経営情報の収集と分析が十分に行われている	8.8	57.0	32.5	1.3
c. 施設への投資は全学の施設計画に基づいて実施している	25.0	53.5	18.4	2.6
d. 資産運用の明確なポリシーを設定している	37.7	36.4	18.9	6.1
e. 予算編成プロセスに課題がある	7.0	48.7	38.2	5.7
f. 年度途中で想定外の新規事業が発生する	8.3	49.6	39.0	2.2
g. 組合対応が難しい面がある	7.0	23.7	32.9	35.1

問6 大学財政にかかわる制度や政策等に対する考えを教えてください。（〇は1つつ）

＜a～kそれぞれ横にお答えください＞	おおいに当てはまる	やや当てはまる	あまり当てはまらない	全く当てはまらない
a. 文部科学省からの統制が強すぎる	14.0	38.2	44.3	2.6
b. 期間限定の補助金の期間終了後の運営が大変だ	14.5	38.2	43.0	3.1
c. 専任教職員数などの設置基準は緩くすべきだ	11.8	46.1	36.4	3.9
d. 資産運用や寄附に関する制度が不十分である	10.1	41.7	44.7	2.6
e. 外部資金を増やすにも限界がある	26.8	58.3	12.7	0.9
f. 23区の入学定員抑制政策への転換に賛成である	38.2	22.4	22.4	15.8
g. 働き方改革、消費税改定などへの対応が大変だ	39.0	46.9	11.8	1.3
h. 大学間の資源を共有することで経営の効率化は可能だ	9.2	43.4	38.6	7.9
i. 学生調査などの教学経営基盤は大学間で共通化できる	9.6	46.1	38.2	4.4
j. 18歳人口の減少によって高等教育進学者は減少する	36.0	48.2	14.5	0.4
k. 基本金制度は財政健全化に役立っている	9.2	45.2	35.5	9.2

2. 財務管理についてお聞きします。

問7 財務運営に対する基本的な考え方について、最も当てはまるものを選んでください。（〇は1つつ）

	A ←	Aに近い	ややAに近い	どちらとも いえない	ややBに近い	Bに近い	→ B
a. 必要な投資なら借入れをする		12.7	19.7	11.8	18.4	37.3	できるだけ借入れはしない
b. 外部資金を増やす余地は大きい		7.5	22.4	26.8	30.3	12.7	外部資金の増加に限界がある
c. 学納金は値上げせざるを得ない		11.8	34.2	26.3	11.0	16.7	学納金値上げは考えていない
d. 資産運用は元本保証にこだわるべきではない		6.1	12.3	17.5	20.6	43.4	資産運用は元本保証が原則である
e. 当年度収支差額の収支均衡を遵守すべき		21.1	38.6	15.8	18.0	6.6	当年度収支差額の収支均衡にこだわらない・こだわれない

問8 注視している経営指標は何ですか。また、その中で統制が難しい指標はありますか。（〇は1つつ）

<a～jそれぞれ横にお答えください>	(1) 注視度			(2) 統制の難しさ		
	とても注視	やや注視	注視していない	難しい	やや難しい	難しくない
a 教員人件費	66.2	32.5	1.3	51.8	41.7	3.5
b 職員人件費	59.2	39.0	1.8	34.6	54.8	7.5
c 教育研究経費	50.0	47.8	2.2	26.3	60.5	10.1
d (c.うち)奨学金	43.0	47.4	9.6	22.8	53.9	19.7
e (c.うち)修繕費	33.8	61.0	4.8	21.9	60.1	14.0
f 施設・設備支出	57.9	40.4	1.3	28.1	55.3	12.3
g 管理経費	40.4	57.9	1.8	19.3	63.2	14.9
h 定員充足率	88.6	9.2	2.2	51.8	34.6	11.0
i 学生満足度	74.1	23.2	1.8	38.2	56.6	2.2
j 教職員の質	69.7	27.6	2.2	55.7	39.9	1.8

問9 下記の経営指標について、全学単位での目標の有無をお答えください。また、a.～c.については、学部別目標の有無についてもお答えください。（〇は1つつ）

<a～gそれぞれ横にお答えください>	(1) 全学単位での目標の有無			(2) 学部別目標の有無		
	ある	ない	不明	ある	ない	不明
a 入学定員充足率	87.3	10.1	2.2	78.1	13.6	4.4
b 専任教員1人当たり学生数	32.5	56.6	10.1	23.2	59.6	11.8
c 専任教員1人当たり担当コマ数	63.2	28.9	7.5	49.1	36.4	9.6
d 事業活動収支差額比率	60.1	35.1	3.9			
e 人件費比率	65.4	31.6	2.2			
f 専任教員の担当コマ数	61.0	29.4	9.2			
g 大学全体での授業開講数	28.1	57.0	14.0			

問 10 経営指標の作成・活用に関してお答えください（○は1つつ）

<a～iそれぞれ横にお答えください>	（○は1つつ）			
	おおいに 当てはま	やや 当てはま る	あまり 当て はまらな	全く 当て はまら ない
a. 経営指標は過去からの推移で目標を設定している	20.2	59.2	16.2	3.9
b. ベンチマーク校との比較から経営指標を設定している	4.8	29.4	45.6	19.7
c. 経営指標の全国平均を参考に経営目標を設定している	7.5	51.8	33.3	7.5
d. 文科省や私学事業団の指標を活用している	21.5	61.0	15.8	1.8
e. 各部局の自己申告をもとに目標を設定している	3.5	32.9	40.4	22.8
f. 重要な経営指標は教職員の到達目標として活用している	8.3	33.8	43.9	14.0
g. 経営指標を理事が定期的に確認している	21.5	50.0	22.4	5.7
h. 経営指標の目標と実績を比較し要因分析を実施している	18.4	50.9	25.4	5.3
i. 経営指標の達成度を部局への配分等に影響させている	4.8	21.9	52.6	20.6

問 11 次にあげた財務分析・管理を行っていますか。行っている場合はどの程度ですか。（○は1つつ）

<a～hそれぞれ横にお答えください>	（○は1つつ）		
	十分に実施	実施しているが 不十分	実施していない
a. 中長期の財務シミュレーション	28.1	64.5	7.5
b. 学生1人当たり分析による改善策検討	3.1	40.8	55.7
c. 財務比率分析による改善策検討	20.2	69.7	10.1
d. 他大学とのベンチマーキング	9.2	49.1	41.7
e. 部門別収支の作成と予算への反映	25.0	57.0	18.0
f. 学部ごとの予算編成・管理・財務分析	18.0	56.6	25.4
g. 費目別の詳細分析	13.2	62.7	24.1
h. 適正コマ数の分析	5.7	40.4	53.9

問 12 全学予算編成において、次の役職・組織はどの程度関与していますか。影響を与えているものすべてに○をつけてください。（○はいくつでも）
またその中で最も影響が大きいものの番号をご記入ください。（番号は1つつ）

<a～eそれぞれ横にお答えください>	（1）影響を与える組織・人物 （○はいくつでも）								（2） 最も影響 が大きい もの （1～8の 番号を記入）
	役員会	財務担当理事	学長	学部長	全学 予算 委員会	教授会	事務局	経理 担当 部署	
a 予算案の作成	71.9	78.9	66.7	36.8	28.5	11.0	78.9	86.8	
b 予算の査定	50.9	75.9	53.5	17.5	20.2	2.2	71.5	75.4	
c 学費の改訂	83.3	68.4	77.6	39.0	10.5	36.0	60.5	57.5	
d 職員人事	57.0	37.7	49.6	9.2	0.9	3.9	82.5	7.5	
e 教員人事 （採用・昇任・再雇用）	52.2	27.2	91.7	71.5	2.2	60.5	39.9	3.1	

3. 財務担当理事のお仕事についてお聞きます。

問 13 次にあげた方々と、どのぐらいの頻度でコミュニケーションをとっていますか。（〇は1つつ）

＜a～hそれぞれ横にお答えください＞	週に2～3回以上	週に1回	月に2～3回	月に1回	年に数回	年に1回未満
a. 理事長	53.9	20.2	9.6	7.9	3.5	0.9
b. 学長	37.7	24.1	20.2	8.8	5.3	0.4
c. 部局長（学部長、研究所長等）	16.2	11.8	25.0	18.0	21.1	3.5
d. 一般教員	11.8	6.6	12.7	18.4	28.9	16.2
e. 財務課職員	63.2	17.1	7.9	3.1	4.4	-
f. その他職員	34.2	21.5	13.6	7.9	13.6	4.4
g. 総務系役職者（理事、総務部長等）	55.7	21.1	5.7	7.0	4.8	0.4
h. 教学系役職者（理事、教務・入試・国際・研究部長等）	25.4	16.7	18.0	18.4	15.4	1.3

問 14 理事会の状況や役に立っていることについてお答えください。（〇は1つつ）

＜a～lそれぞれ横にお答えください＞	おおいに当てはまる	やや当てはまる	あまり当てはまらない	全く当てはまらない
a. 理事等の経営者をサポートする機関やスタッフは充実	12.7	48.7	31.6	3.1
b. 理事会では建設的な意見が出ている	16.7	55.7	22.4	1.8
c. 理事会の人員構成はバランスが取れている	28.1	53.1	14.9	0.4
d. 理事長や学長は財務理事の仕事を支援してくれている	38.2	44.7	13.2	0.4
e. 理事会内では財務担当理事の発言力は大きい	21.1	53.5	19.3	2.2
f. 理事長や学長は財務担当理事を経験したほうが良い	14.0	43.9	34.6	3.9
g. 経営に対する危機感は役員間で共有されている	42.5	44.7	8.8	0.4
h. 経営に対する危機感は教職員まで共有されている	11.0	42.1	41.2	2.2
i. 教職員との会話は業務に役立つ	35.1	52.6	8.3	0.4
j. 外部の研修機会には積極的に参加している	23.2	52.6	18.9	1.8
k. 他大学の財務担当理事と意見交換することがある	7.9	40.8	36.8	10.5
l. 事務局長は理事を兼任している	52.2	8.8	7.5	27.6

問 15 理事としての業務遂行に当たり、どのような知識が必要ですか。（〇は1つずつ）
また、不足感の意識程度をお答えください。（〇は1つずつ）

<a～eそれぞれ横にお答えください>	(1)必要度				(2)不足感の意識			
	必要	ある程度必要	あまり必要ではない	必要ではない	充分身につけている	ある程度身につけている	やや不足している	かなり不足している
a 自大学の知識	87.7	8.8	-	-	35.5	46.9	7.9	1.3
b 他大学の事例	37.7	55.7	2.6	-	3.9	46.9	35.5	5.3
c 高等教育政策の動向	66.7	28.5	0.9	-	11.4	56.6	22.4	1.8
d 大学の財務会計など 専門的な知識	57.9	36.4	1.8	-	24.1	49.1	17.5	1.3
e 学外とのネットワーク	40.4	49.1	6.1	-	10.5	43.0	32.5	5.7

問 16 今後、どのような研修の機会があれば参加したいと思いますか。（〇は1つずつ）

<a～dそれぞれ横にお答えください>	ぜひ参加したいと思う	どちらかといえば参加したいと思う	あまり参加したいとは思わない	参加したいとは思わない
a 大学の財務会計に関する基礎知識提供	20.6	40.4	27.6	7.5
b 今回の調査結果のフィードバック	16.2	57.9	17.5	4.4
c 好事例の紹介	30.7	55.3	9.2	0.9
d 他大学の財務担当理事との意見交換	23.2	54.8	16.7	1.3

自由記述欄（聞いてみたい好事例・内容があればお書きください）

4. ご自身についてお聞きします。

問 17 現勤務大学での勤務を開始されたのはいつからですか。

西暦 年 月から

問 18 現職に就いたのはいつからですか。

西暦 年 月から

問 19 現在は常勤・非常勤のいずれですか。（○は1つ）

92.1	常勤
4.4	非常勤

問 20 担当分野は財務のみですか（○は1つ）。

「2.財務以外も担当している」方は、兼務している担当分野をお答えください。（○はいくつでも）

16.2	財務のみを担当している		兼務している担当分野（○はいくつでも）
80.3	財務以外も担当している	→	61.2 総務担当
			52.5 経営企画担当
			44.8 その他（ ）

問 21 現在の役職に就任するまでに経験したものに○をつけてください。（○はいくつでも）

また、経験したもののうち財務担当理事としての仕事を行う上で有効だった経験に○をつけてください。（○はいくつでも）

＜ a・b それぞれ縦にお答えください ＞

	a. 経験したものの	b. 有効だったものの
教員	16.7	14.9
職員	62.7	52.6
部局長（学部長、研究所長等）	9.6	8.8
学内の各種委員会経験	39.9	28.9
事務局長	41.7	38.2
自大学の役職（教学系）	18.9	16.7
自大学の役職（総務・財務系）	49.6	47.4
自大学の役職（企画系）	26.3	25.0
文部科学省における勤務	2.6	2.2
自治体における勤務	8.8	8.8
民間企業における勤務	31.1	28.9
金融機関における勤務	23.2	22.4
業務にかかわる研修	43.4	38.6

5. あなたの所属機関についてお聞きます。

問 22 あなたの学校法人の理事長は、どれにあたりますか。（a. と b. で○は1つずつ）

a.	19.3	理事長と学長が同一人物	b.	34.2	理事長は創設者またはその親族
	80.3	理事長と学長は別人		61.8	理事長は上記以外

問 23 あなたの大学の在籍学生数（大学院を含む、通信教育は含まない）はどちらですか。（○は1つ）

28.5	1,000 人未満
38.6	1,000 人～3,000 人未満
9.6	3,000 人～5,000 人未満
14.5	5,000 人～10,000 人未満
7.5	10,000 人以上

問 24 あなたの大学の主たるキャンパスはどちらにありますか。

a. と b. それぞれにお答えください。（a. と b. で○は1つずつ）

a.	51.3	三大都市圏内	b.	42.1	政令指定都市、東京 23 区内
	48.2	上記以外		56.1	上記以外

※ここで「三大都市圏内」とは、埼玉県・千葉県・東京都・神奈川県・愛知県・京都府・大阪府・兵庫県内にあることをさします。

問 25 あなたの大学の設置学部等は、以下のどれに当たりますか。（○は1つ）

9.2	医歯薬学部を含む複数学部を設置する大学
14.0	医歯薬学部以外で理工系学部を含む複数学部を設置する大学
44.3	上記以外で複数学部を設置する大学
3.5	医歯薬学部だけの単科大学
3.1	医歯薬学部以外の理工系学部の単科大学
25.0	上記以外の単科大学

問 26 附属病院を持っていますか。（○は1つ）

8.3	持っている
91.2	持っていない

問 27 以下の主要な経営指標の実績値（最新値）をお答えください。

a. 収容定員充足率		%
b. 事業活動収支差額比率	【定義：基本金組入前当年度収支差額／事業活動収入】	%
c. 人件費比率	【定義：人件費／経常収入】	%

問 28 もし、このテーマに関する追加のヒアリング調査にご協力いただける場合は、ご所属・ご役職、お名前、ご連絡先をお書きください。

ご所属・ご役職	
お名前（フリガナ）	
ご連絡先(電話番号)	

最後に、大学の財務担当理事の業務や大学財務の課題などについて自由にご意見をお書きください。

--

お忙しいところご協力をいただき、誠にありがとうございました。

第3章 大学の財務マネジメントの実態と課題 ー財務担当理事調査の分析からー

両角亜希子（東京大学大学院教育学研究科）

※本稿は、財務理事セミナーで発表した内容を基に文章化したものであり、『大学経営政策研究』第10号に掲載された論文をそのまま収録したものである。

1. はじめに

大学の財務運営は難しさを増している。運営費交付金や私学経常費補助金等の削減と競争的な配分の増加、18歳人口の減少などを背景とした収入確保のあり方が大きな課題となると同時に、教育研究活動や国際化・地域貢献などの活動の高度化が求められており、その実現を目指せば必然的に支出も増える。経常的な運営資金の減少と競争資金化は、安定的な運営を難しくするにとどまらず、学内の資金管理の複雑化ももたらしている。説明責任が重視される中で、大学に投入された資源の効果を示すことが求められる傾向も強まっている。

こうした厳しい財務をめぐる現状の実態は国立大学を中心に明らかにされてきたが、公立大学や私立大学においては十分ではないし、そうした諸課題に対して、大学はどのように対処していけばよいのかという将来を見据えた観点からの検討は必ずしも十分に行われてこなかった。個々の大学はどのような財務運営上の課題感を抱えて、どのようにそれを克服しようとしているのか。財務マネジメントを改善することで、どの程度の効果がみられるのか。これまでは大学の類型などの諸条件による財務状況や財務構造の違いに対する関心が高い一方で、学内での財務マネジメントの内容、あるいはその責任者である財務担当理事の仕事との関係で論じられることもほとんどなかった。本稿では、こうした観点から実態を把握し、将来に向けた改善策を具体的に考えることを目指している。

2. 先行研究と本稿の分析課題

(1) 先行研究の検討

大学の財務運営に関しては、これまでも、国立大学を対象として、国立大学財務・経営センターが『国立大学の財務運営の実態に関する全国調査』を2004年、2006年、2008年、2014年に行い、財務諸表だけではわからない詳細な財務状況や財務管理の実態を明らかにし（島2012、山本2011など）、多くの報告書も出されている¹。大学類型ごとの収支状況の違いだけでなく、財務諸表からはわからない管理会計の観点から重要な点を多く解明してきた。たとえば、基盤的な財源が減少する中で、学内資源配分においてもトップダウンの戦略的・重点的な配分が増えてきたこと、予算編成においても増分主義からゼロベース予算が増えてきたことなどの、全体傾向や大学類型別の傾向が詳細に明らかにされて

きた。公立大学については、研究自体が限られているが、大学ごとにどのような点で財務構造が異なるのかが明らかにされている（渡部 2012）。

私立大学を対象として、日本私立学校振興・共済事業団が 1993 年から 5 年ごとに「学校法人の経営改善方策に関するアンケート」を過去 6 回、実施し報告書が出されている。最新の調査は 2018 年に行われた。以前は財務運営の実態について調査されていたが、この数回は財務運営に関する質問自体が削除されてしまい、私学全体の財務運営の実態や課題が把握しづらい状況にある。10 年前の調査だが、私立大学の財務運営について包括的に検討したのは、私学高等教育研究所が 2009 年に実施した「私立大学の財務運営に関する実態調査」である。私立大学協会加盟校のみを対象とした調査だが、大学によってどのような財務マネジメントを行っているのかの違いが明らかになったが、財務分析や管理を充実させることの効果については明確な結論は確認されていない。たとえば、人件費比率、定員充足状況、消費支出の管理に対して、構成員の課題共有が大きく影響を与えていることが明らかになった一方で、財務管理の工夫やリーダーシップの影響は確認されていない（両角 2011）。一時点での関係のみでなく、2009 年の財務分析や管理が 2 年後の財務状況の変化に与えた影響も検討されているものの、やはり明確な傾向は見出されていない（両角 2013）。

また、大学への資源配分の変化は教員の教育研究活動に与えており、その影響について検討するものもある（藤村 2017、藤村 2018、水田 2018 など）。基盤的経費という安定的な財源が減ることで、研究生産性や研究継続性、教育活動に対して大きな支障をきたしていること、大学間格差が生じていることなどを指摘し、補助金政策に対して見直しを迫っている。

大学の財務運営に対する研究、とくに国立大学を対象としたものについては、法人化後の政府の補助金配分政策に対する批判（小林 2015 など）が背景にあることが多く、そのインプリケーションは大学というよりは政策に対して向けられがちである。そうした視点自体はきわめて重要で不可欠であるが、それだけでは不十分である。大学の経営には改善の余地が大きいのではないかという財務省などからの批判に向き合うためにも、大学の努力が足りないのか、大学の努力を超えた状況にあるのかを検討する必要がある。また、実際にそうした経営環境下で経営を行い、今後の財務運営をどうすべきか、悩んでいる大学にとって参考になる知見を発見するためにも、大学の財務マネジメントの充実による改善可能性やその限界を検討しておくことは不可欠である。そもそもこの 10 年ほどで財務状況の厳しさは格段に増してきたものの、財務マネジメントの実態自体が十分に明らかにされておらず、それらの情報を丁寧に記述すること自体に学術的な研究として大きな意義がある。

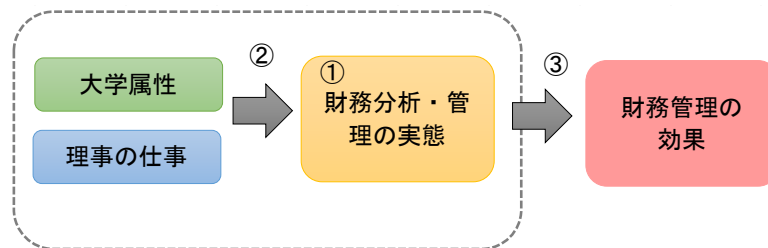
なお、大学の規模や立地などの属性は、大学の財務運営に大きな影響を与えているものの、大学の努力で容易に変えにくい。そうした諸変数の影響を取り除いたうえでも、どのような経営努力が効果につながっているのかが明らかにならなければ、大学にとっては参

考にならないため、こうした点にも留意して分析を行った。

（２）本稿の分析課題とデータ

こうした問題意識から、分析の枠組み（図 1）に基づき、3 つの分析課題を設定した。

図 1 分析の枠組み



分析課題①：大学での財務分析・管理の実態はどのようになっているのか
分析課題②：それらは、大学属性や理事の仕事によってどのように異なっているのか
分析課題③：財務管理・分析を充実させることの効果はどうなのか

大学の財源の違いやそれがもたらす影響などを検討するのであれば、設置形態別に状況が大きく異なり、それぞれの対象別に検討する必要があるが、財務分析・管理はどのようなタイプの大学でも必要であり、本稿ではまず全設置形態の大学を分析対象とし、設置形態別の傾向の違いも含めて検討する。設置者別にさらなる詳細分析もあわせて行われる必要があるが、紙幅の都合もあり、ここでは扱わない。

この分析課題を検討するために用いるのは、2019 年 2 月に東京大学大学経営・政策研究センターが実施した「大学の財務運営に関する理事調査」である。全国公私立大学の財務理事を対象として実施し、319 校が回答し、回収率は 42.3%であった（表 1）。調査票の内容や全体・設置形態別の単純集計は、ウェブサイトにも公表されている²。

表 1 回答校と回答率

	合計	国立	公立	私立
回答数	319 校	45 校	46 校	228 校
回収率	42.3%	50.0%	56.1%	39.1%

3. 財務分析・管理の実態

まずは、一つ目の分析課題にこたえるため、ここでは、財務分析・管理の実態、目標指標の作成・活用の状況、部局への管理と調整の 3 点に注目してみていく。

（１）財務分析・管理の実施状況

財務分析・管理の実施状況を表 2 に示した。「十分に実施」「実施しているが不十分」「実施していない」の 3 件法で尋ねたが、「十分に実施」の回答に着目すれば、多くても 3 割弱であり、ほとんどの項目は「実施しているが不十分」が多く、財務分析・管理を十分にできていないと認識している大学が過半数である。詳しくみると、全体分析では、中長期の財務シミュレーションは「十分に実施」が 27%、「ある程度実施」が 63%、財務比率による改善策の検討は「十分に実施」が 18%、「ある程度実施」が 66%などである。それに比べると他大学とのベンチマーキング、費目別の詳細分析は実施していない大学がそれぞれ 41%、25%と実施度が低い傾向にある。部門別分析では、部門別収支の作成と予算反映は「十分に実施」22%、「ある程度実施」が 53%、学部ごとの予算編成・管理・分析は、「十分に実施」16%、「ある程度実施」が 54%となっている。しかしながら、学生 1 人当たり分析による改善策の検討、適正コマ数の分析など、教学に関連した財務分析は、実施していない大学がいずれも 59%と、過半数を占めており、実施度がいずれの設置形態でも低い。

設置者別の違いについては、国立大学で中長期財務シミュレーションや他大学とのベンチマーキングなどを最も実施しており、運営費交付金の割合が高く、その減少が著しいために、そうした分析が不可避の状況であることを示唆している。学部別の予算編成・管理・財務分析の未実施割合が国立で最も低いのも、厳しい状況下で、学内資源配分のあり方の見直しをしていることがうかがえる。公立はいずれの項目の実施度も低い傾向がみられたが、国立や私立ほどの急速な外的変化が起こっていないのかもしれない。

表 2 設置形態別の財務分析・管理の実施状況

項目		設置者	十分に実施	実施しているが 不十分	実施していない
全体分析	中長期の財務シミュレーション *	国立	32%	59%	9%
		公立	20%	57%	24%
		私立	28%	64%	7%
		全体	27%	63%	10%
	財務比率分析による改善策の検討 ***	国立	23%	61%	16%
		公立	2%	50%	48%
		私立	20%	70%	10%
		全体	18%	66%	16%
	他大学とのベンチマーキング ***	国立	32%	52%	16%
		公立	4%	33%	63%
		私立	9%	49%	42%
		全体	12%	47%	41%
	費目別の詳細分析	国立	16%	57%	27%
		公立	11%	61%	28%
		私立	13%	63%	24%
		全体	13%	62%	25%
部門別分析	部門別収支の作成と予算への反映 ***	国立	20%	48%	32%
		公立	9%	37%	54%
		私立	25%	57%	18%
		全体	22%	53%	25%
	学部ごとの予算編成・管理・財務分析 ***	国立	14%	67%	19%
		公立	4%	31%	64%
		私立	18%	57%	25%
		全体	16%	54%	30%
教学関連分析	学生1人当たり分析による改善策の検討 *	国立	7%	39%	55%
		公立	4%	17%	78%
		私立	3%	41%	56%
		全体	4%	37%	59%
	適正コマ数の分析 *	国立	2%	30%	68%
		公立		22%	78%
		私立	6%	40%	54%
		全体	4%	36%	59%

(注) 設置形態別のカイ二乗検定を行った。*** 0.1%水準、** 1%水準、* 5%水準で有意(以下同様)。

(2) 目標指標の作成・活用の状況

続いて全学単位の目標指標についてみていく。第3期中期目標期間における運営交付金の重点支援スキームでは、評価指標(KPI)を設定し、その達成状況の評価により、運営費交付金の配分率に影響することになり、非常に多くの評価指標が作成・活用されている³⁾。また、私立大学の中期計画の調査によれば、中期計画を策定している私学の約7割で数値目標を持っており、1割の大学ではほぼすべての項目で数値目標を掲げており(両角2020)、数値目標の乱用ともいえる状況になりつつある。過剰で不適切な測定は様々な弊害をもたらし、避けねばならないが(ミュラー2019)、カギとなる指標の現状と目標を把握することは学内での課題共有、それに向けた努力を促すうえで、効果があるはずである。表3には、全学単位での主な経営目標の設定率を示したが、結果はやや意外なものであった。入学定員充足率については、私立で88%、国立で73%が設定しているが、公立では32%に過ぎない。私学では経営に直結する指標として重要な意味があり、また近年は定員管理の厳格化で国立でも注視するようになってきているが、小規模校が多い公立でその需要は低いのだと考えられる。人件費比率などの経営目標指標の設定率は国公立で特に低い。たとえば、人件費比率は、私立では66%の大学が目標を設定しているが、国立で18%、公立で13%設定されるにすぎない。教学関連指標である、ST比、教員1人当たりコマ数、

大学全体での授業開講数の設定率はさらに低い。教員 1 人当たりコマ数は私立では 63% が設定しているが、国立で 9%、公立で 13% に過ぎない。大学全体での授業開講数は、国立で 14%、公立で 9%、私立で 28% しか目標として設定していない。これらは実際に財務に大きく影響を及ぼすにもかかわらず、教育条件として考えられがちで、経営指標とみなされていない実態が明らかになった。

表 3 全学単位の目標指標の設定率

経営指標									教学関連指標											
入学定員充足率 ***				人件費比率 ***				事業活動 収支差額 比率	専任教員1人当たり学 生数 ***				専任教員1人当たり担 当コマ数 ***				大学全体での授業開講 数 **			
全体	国立	公立	私立	全体	国立	公立	私立	私立	全体	国立	公立	私立	全体	国立	公立	私立	全体	国立	公立	私立
78%	73%	32%	88%	52%	18%	13%	66%	61%	26%	5%	11%	33%	49%	9%	13%	63%	23%	14%	9%	28%
(注) 目標の有無について、ある・ない・不明で回答してもらい、そのうちの「ある」の割合を示した。																				

経営指標をどのように作成・活用しているのかを表 4 に示した。以下では、「おおいに
あてはまる」と「ややあてはまる」を合わせた数値である肯定回答の割合に着目してみて
いく。作成については、「過去からの推移で目標設定」というのが最も多く、国立では 77%、
公立では 63%、私立では 80% となっている。設置者別の違いを見ると、国立は「ベンチ
マーク校との比較」から作成し、私立では「私学事業団の指標」「全国平均を参考に」作成
する傾向がみられる。国立大学は大学の類型によって収支構造などが大きく異なっている
ため、全国平均との比較がほとんど意味をなさないからである。作成した経営指標につい
て、72% の大学で「理事は定期的に確認」し、67% の大学で「実績とのずれの要因分析」
を実施している。しかし、「重要な経営指標を教職員の到達目標として活用」する大学は
42%、「経営指標の達成度を部局の配分等に影響」は 28% と必ずしも多くの大学でそのま
ま活用されているわけではない。経営指標の活用は国立で最も熱心である。「教職員の到達
目標として活用」は国立 55%、公立 33%、私立 42% であり、「達成度を部局への配分に
影響」は国立 43%、公立 17%、私立 27% である。近年、様々な競争的補助金も達成度が
数値指標によって評価される傾向があるだけでなく、国立や私立では設定している経営指
標の達成状況が基盤的な運営費交付金や私学経常費補助の金額に影響を与えるので、学内
に対しても、同じ手法で管理することで、大学全体の目標指標の達成状況を高めたいとい
う思惑がうかがえる。

表4 経営指標の作成・活用の工夫

項目		設置者	おおいに当てはまる	やや当てはまる	あまり当てはまらない	全く当てはまらない	(参考) 肯定回答の割合
作成	経営指標は過去からの推移で目標を設定	国立	11%	66%	20%	2%	77%
		公立	22%	41%	28%	9%	63%
		私立	20%	59%	16%	4%	80%
		全体	19%	58%	19%	4%	77%
	文科省や私学事業団の指標を活用 ***	国立	11%	31%	49%	9%	42%
		公立		7%	48%	46%	7%
		私立	21%	61%	16%	2%	82%
		全体	17%	49%	25%	9%	66%
	経営指標の全国平均を参考に経営目標を設定 ***	国立	2%	22%	62%	13%	24%
		公立		26%	37%	37%	26%
		私立	7%	52%	33%	7%	59%
		全体	6%	44%	38%	13%	50%
	各部局の自己申告をもとに目標を設定	国立	2%	39%	34%	25%	41%
		公立	4%	33%	35%	28%	37%
		私立	4%	33%	41%	23%	37%
		全体	3%	34%	39%	24%	37%
	ベンチマーク校との比較から経営指標を設定 **	国立	13%	40%	33%	13%	53%
		公立	2%	26%	33%	39%	28%
		私立	5%	30%	46%	20%	34%
		全体	6%	31%	42%	22%	36%
活用	経営指標を理事が定期的に確認	国立	30%	50%	20%		80%
		公立	17%	48%	28%	7%	65%
		私立	22%	50%	22%	6%	72%
		全体	22%	50%	23%	5%	72%
	経営指標の目標と実績を比較し要因分析を実施	国立	16%	50%	27%	7%	66%
		公立	9%	46%	39%	7%	54%
		私立	18%	51%	25%	5%	69%
		全体	17%	50%	28%	6%	67%
	重要な経営指標は教職員の到達目標として活用	国立	14%	41%	32%	14%	55%
		公立	4%	28%	46%	22%	33%
		私立	8%	34%	44%	14%	42%
		全体	8%	34%	42%	15%	42%
	経営指標の達成度を部局への配分等に影響	国立	7%	36%	41%	16%	43%
		公立	2%	15%	59%	24%	17%
		私立	5%	22%	53%	21%	27%
		全体	5%	23%	52%	20%	28%

(注) 肯定回答の割合は「おおいに当てはまる」と「やや当てはまる」の合計値。以下同様。

(3) 部局への財務管理と調整の状況

続いて、部局や構成員への財務管理と調整についてみていく(表5)。「新規事業の提案」「教職員の新規採用や昇任」「入学定員目標設定」など、様々なタイミングで、本部と部局のやり取りを熱心に行っているのは、国立大学である。「部局から新規事業を提案させ評価・配分」は国立 86%、公立 67%、私立 71%であり、「教職員の新規採用や昇任の際に本部とやり取り」は国立 95%、公立 76%、私立 83%であり、「入学定員充足率の目標設定に本部も関与」は国立 91%、公立 65%、私立 85%となっている。部局や教員の立場からすればよりよい学生を取りたいので合格者数は低めに設定したいが、本部の経営的な観点からみれば、この程度の数までは合格させてもらわないと4年間の財政状況に影響を及ぼすといったように、それぞれの利害が異なるため、両者の理解促進や調整のプロセスが不可避である。そうした傾向は一般に財政状況が厳しいほど切実になるため、国立で最も実施されており、公立で最も実施されていないようだ。財務運営の厳しさは、調査票の様々な項目で確認できるが、たとえば「部局への予算配分の削減を過去5年以内に実施した」の回答状況にもみられる。国立 91%、公立 53%、私立 73%となっており、国立で最も多い。逆に、「部局の予算要求案を執行部のみで検討する」のは公立で最も多い(国立 49%、

公立 53%、私立 42%)。厳しいやり取りが少なく、部局の要求が比較的通りやすいので執行部の検討に委ねられる状況を示していると考えられるが、そうした本部と部局の調整が少ないため、「教学側が財務状況を見放して要求」「学内の横並び意識が強い」の回答は公立で最も多くなっている。

部局を通じてでなく、「教職員に対して財務状況を丁寧に説明」も国立で最も力をいれて行われている。国立 98%、公立 76%、私立 80%であり、国立ではほぼすべての大学で説明に努めている。「教職員の財務状況・方針の理解」については、国立 62%、公立 51%、私立 67%となっている。

表 5 部局・構成員への財務管理と調整

項目		設置者	おおいに当てはまる	やや当てはまる	あまり当てはまらない	全く当てはまらない	(参考) 肯定回答の割合
予算関係のやり取り	部局への予算配分の削減を過去5年以内に実施した ***	国立	62%	29%	2%	7%	91%
		公立	24%	29%	33%	13%	53%
		私立	29%	43%	22%	5%	73%
		全体	33%	39%	21%	7%	72%
	部局から新規事業を提案させ、評価・配分している	国立	44%	40%	11%	4%	84%
		公立	22%	44%	24%	9%	67%
		私立	22%	52%	20%	6%	74%
		全体	25%	49%	19%	6%	75%
	部局からの要求が理事などに個別に寄せられる ***	国立	13%	67%	20%		80%
		公立	7%	40%	38%	16%	47%
		私立	9%	33%	43%	15%	42%
		全体	10%	39%	39%	13%	48%
部局の予算要求案は執行部のみで検討	国立	13%	33%	40%	13%	47%	
	公立	13%	40%	36%	11%	53%	
	私立	8%	34%	46%	13%	42%	
	全体	9%	35%	44%	12%	44%	
教員の個人研究費の金額は全学で決まっている ***	国立	49%	16%	20%	16%	64%	
	公立	62%	27%	11%		89%	
	私立	76%	17%	6%	1%	92%	
	全体	70%	18%	9%	3%	88%	
その他やり取り	教職員の新規採用や昇任の際に本部とやりとり ***	国立	78%	18%	4%		96%
		公立	51%	24%	13%	11%	76%
		私立	44%	40%	13%	3%	84%
		全体	50%	35%	12%	4%	84%
	入学定員充足率の目標設定には本部も関与	国立	56%	33%	7%	4%	89%
		公立	35%	33%	19%	14%	67%
		私立	48%	36%	12%	4%	84%
		全体	47%	35%	12%	6%	82%
教職員への説明と理解	教職員に対して財務状況を丁寧に説明 *	国立	29%	69%	2%		98%
		公立	13%	62%	24%		76%
		私立	29%	51%	19%	1%	80%
		全体	26%	55%	17%	1%	82%
	教職員は財務状況・方針を理解	国立	11%	51%	38%		62%
		公立	7%	44%	44%	4%	51%
		私立	8%	59%	32%	1%	67%
		全体	8%	56%	35%	2%	64%
	教学側は財務状況を無視して要求してくる	国立	7%	31%	58%	4%	38%
		公立	2%	38%	58%	2%	40%
		私立	4%	36%	52%	8%	40%
		全体	4%	36%	53%	7%	40%
	学内の横並び意識が強い	国立	9%	44%	40%	7%	53%
		公立	9%	47%	33%	11%	56%
		私立	5%	47%	40%	7%	53%
		全体	6%	47%	39%	8%	53%

4. 財務分析・管理の規定要因

以上の分析では、財務分析・管理は全体的に十分に実施されていないことなどが明らか

になったが、どのような大学で財務分析・管理を充実させる傾向があるのだろうか。これまでみてきた設置形態の違いにとどまらず、大学の規模や立地といった属性も一定の影響を与えていると考えられるし、財務担当理事やその支援体制など、大学のやり方や担当者の知識・能力などによって異なっていることも考えられる。そこで、表2でみた8つの項目を従属変数とした重回帰分析を行った（表6）。

表6 財務分析の実施度の規定要因（重回帰分析結果）

従属変数：財務分析・管理の実施度 (1：実施していない～3：十分に実施している)		全体分析				部門別分析				教学関連分析	
		中長期の財務シミュレーション	財務比率分析による改善検討	他大学とのベンチマーキング	費目別の詳細分析	部門別収支の作成と予算への反映	学部ごとの予算編成・管理・財務分析	学生1人当たり分析による改善策検討	適正コマ数の分析		
	(定数)	ベータ	ベータ	ベータ	ベータ	ベータ	ベータ	ベータ	ベータ	ベータ	ベータ
設置形態 (ref私立)	国立	-.107	-.092	.121	-.004	-.090	.082	.022	-.156	*	
	公立	-.107	-.322	-.050	.029	-.278	-.278	-.100	-.162	*	
学生数 (ref1000人未満)	1000～3000人	.010	-.060	.023	.014	-.050	-.112	-.059	-.059		
	3000～5000人未満	.025	-.044	.070	-.093	-.090	-.118	-.009	-.049		
	5000～10000人未満	.140	-.004	.127	-.052	-.141	-.224	-.034	-.114		
	1万人以上	.048	-.068	.120	-.018	-.122	-.127	-.003	-.019		
大学立地	三大都市圏内ダミー	-.074	.047	.108	.181	.007	.026	.093	.074		
	政令指定都市、23区ダミー	.006	-.027	.029	-.083	-.030	-.049	-.080	-.169	**	
コミュニケーション頻度	他大学の財務担当理事と意見交換することがある	-.010	.153	.136	-.021	.084	-.065	-.033	.102		
	部局長	.176	-.017	-.056	.040	-.034	.066	-.018	-.103		
	一般教員	-.029	.028	.052	.128	-.017	-.075	.158	.158	*	
支援体制	他大学の財務担当理事と意見交換することがある	.095	.004	.130	.133	.023	.078	.006	.051		
	理事等の経営者をサポートする機関やスタッフは充実 理事長や学長は財務理事の仕事を支援	.211	.217	.171	-.017	.172	.132	.120	.174	**	
知識の獲得度	自大学の知識	.116	.113	-.018	.137	.083	.057	.043	.069		
	他大学の事例	.151	.112	-.053	.221	.079	.170	-.054	-.023		
		-.046	-.029	.055	-.169	.011	-.080	.129	.126	+	
		4.260	5.786	4.787	2.580	3.118	3.507	1.565	3.809	***	
		.159	.218	.181	.084	.110	.128	.032	.140		

(注) *** 0.1%水準、** 1%水準、* 5%水準、+ 10%水準で有意

まず指摘したいのは、大学属性の違いより、理事の仕事などの影響が大きいということである。順にみていこう。大学属性については、これまでも指摘してきたように、公立で財務分析をしていない傾向は、財務比率分析、部門別収支作成と予算反映、学部別の予算編成・管理、適正コマ数の分析で確認できた。適正コマ数の分析は、私立に比べると国立での実施度が低いこともわかる。大学の規模については、5千～1万人規模で、中長期の財務シミュレーション、他大学とのベンチマーキングなどの全体分析は進んでいるが、部門別収支作成と予算反映、学部別の予算編成・管理など、部門別分析・管理は実施できていないことがわかった。しかし、それ以外には特に規模の影響は見られなかった。規模が大きいほど財務分析をする人的な余裕があるため、より実施しているのではないか、あるいは、組織が複雑化するので、部門別管理の必要度が高いのではないかと想像していたが、意外にもそうした関係性は確認できなかった。立地については、大都市ほど分析できているようだ。たとえば、三大都市圏に立地している大学ほど「費目別の詳細分析」「他大学とのベンチマーキング」を実施していた。様々な団体による説明会や勉強会などの機会が都市部ほど多いことは影響を与えているのかもしれない。しかし、「適正コマ数の分析」については、政令指定都市や23区以外に立地する大学でより取り組まれていた。経営が

厳しさを増す中で、コストを削減するための様々な分析が行われていることを示しているのかもしれない。

理事の仕事については、教学とのコミュニケーションは財務分析の促進と深く関係していることがわかる。たとえば、教学系役職者とコミュニケーション頻度が高いほど、財務比率分析による改善策検討や他大学とのベンチマーキングが実施されているし、部局長とのコミュニケーション頻度が高いほど中長期の財務シミュレーションを行っている。また一般教員とのコミュニケーション頻度が高いほど、学生1人当たり分析による改善案の検討、適正コマ数の分析、あるいは費目別の詳細分析が行われている。ただ、因果の関係性は必ずしも一方向ではなく、コミュニケーションが気づきとなり、財務分析を促進する面もあるかもしれないが、必要に迫られて財務分析を行っていく過程で、コミュニケーションの必要性が高まる面もあると考えられる。学外での理事のコミュニケーションも一定の効果がある。外部研修などで、他大学の理事と意見交換をしているほど、費目別分析、ベンチマーキングが行われている。また、きわめて大きな影響がみられたのが理事のサポート体制である。財務担当理事のサポート体制が充実しているほど、財務分析が進んでいる傾向が強くみられた。費目別の詳細分析に対しては影響がなかったが、それ以外の7項目に対して影響がみられ、とりわけ中長期の財務シミュレーション、財務比率分析による改善案の検討、他大学とのベンチマーキング、部門別収支の作成と予算への反映、適正コマ数の分析で大きな影響力が確認された。支援体制という点では、理事長や学長などによる財務担当理事の仕事への支援も大切である。影響力はあまり大きくはなかったが、そうしたトップの支援があるほど、中長期の財務シミュレーション、財務比率分析による改善案の検討、費目別の詳細分析などが行われていた。執行部が一つのチームとなり、協力関係を構築することの重要性を示しているといえるだろう。理事自身の知識の獲得度も一定の影響が確認された。財務担当理事は学内出身の場合もあれば、学外出身の場合もあり、そのバックグラウンドは多様であるが、理事が自大学の知識を持つことは、全体分析（中長期の財務シミュレーション、財務比率分析による改善案の検討、費目別の詳細分析）や部門別分析（学部ごとの予算編成・管理）を促進させ、他大学の事例を知ることは教学関連分析（学生1人当たり分析による改善策の検討、適正コマ数の分析）を促進させていることがわかった。他大学の事例を知る理事の大学ほど、費目別分析が行われていないという結果が出ている。必要度を感じるからより不足感を感じたのかもしれないが、解釈がよくわからなかった。

5. 財務分析・管理の効果

以上みてきたように、大学は様々な財務分析・管理を行っているが、それは何らかの効果につながっているのだろうか。財務分析・管理を行うことの効果がそれほどすぐに効果として現れるとは考えにくいし、効果にも主観的な効果と客観的な効果など様々あり、効果をとらえようとするのはきわめて難しい。本節の分析には、このように一定の限界が

あることに留意しつつ、試行的な分析を行ってみることにした。

財務運営を行う中で感じている効果や課題観、どの程度難しい財務課題を実現できているのかは大学により異なっている（表7）。中長期計画や事業計画と予算の反映は、ある程度はできている大学が多いが、よく反映されていると回答した大学は国立で22%、公立で13%、私立で22%と必ずしも多くない。教職員の財務状況・方針の理解も同様にある程度は進んでいるが、十分に当てはまると回答する大学は少ない。人件費の削減がうまくいかない、施設整備や更新の余裕がないという課題は、国立大学で特に深刻な問題であるが、そうした課題観をあまり感じていない大学もある程度ある。難しい財務課題への着手状況も、国立で最も進んでいる。たとえば、「教職員数の見直し」にすでに着手しているのは国立で65%、公立で15%、私立で38%、「教員のエフォート管理」にすでに着手しているのは、国立で20%、公立で9%、私立で8%であるが、特に対応を考えていない大学も存在している。

表7 財務運営の効果・課題など

項目		設置者	おおいに当てはまる	やや当てはまる	あまり当てはまらない	全く当てはまらない
効果	中長期計画や事業計画は予算によく反映されている	国立	22%	64%	13%	
		公立	13%	69%	16%	2%
		私立	22%	57%	19%	2%
		全体	21%	60%	18%	2%
	教職員は財務状況・方針を理解している	国立	11%	51%	38%	
		公立	7%	44%	44%	4%
		私立	8%	59%	32%	1%
		全体	8%	56%	35%	2%
課題	人件費を削減したいがうまくいかない *	国立	27%	44%	24%	4%
		公立	13%	33%	43%	11%
		私立	12%	53%	26%	8%
		全体	14%	49%	29%	8%
	施設整備や更新の余裕がない ***	国立	73%	22%	4%	
		公立	20%	59%	22%	
		私立	20%	36%	35%	10%
		全体	28%	37%	29%	7%
			すでに改善に着手	改善に着手したい	特に対応は考えていない	
難しい実財務課題の	教職員数の見直し ***	国立	67%	23%	9%	
		公立	15%	54%	30%	
		私立	38%	46%	16%	
		全体	39%	44%	17%	
	教員のエフォート管理 **	国立	20%	61%	18%	
		公立	9%	39%	52%	
		私立	8%	53%	39%	
		全体	10%	52%	38%	

表7で示した変数を従属変数として、これまでみてきたような財務分析・管理がどのように影響を与えているのかを検討したのが表8である。大学属性と財務分析・管理を独立変数に投入した。まずは大学属性の影響を確認しておく。国立大学で施設整備や更新の余裕がない、教職員数の見直しをすでに行っている傾向が表7でみたとおりである。図表は示さないが、国立については、「施設整備補助金の制度と実態の不具合がある」に対する意見を尋ねている。「おおいに当てはまる」40.0%、「やや当てはまる」42.2%となっており、大学経営上の問題というだけでなく、制度の問題も相当に大きいのではないかと。また、公立で人件費削減がうまくいかないという回答が少なく、教職員数の見直しをしていない

という傾向も確認できた。基盤的な経費の削減や不安定化による人件費管理の問題は、それぞれの自治体の方針によりけりではあるが、公立では相対的に小さいようである。規模に関しては、1000 人未満の小規模大学で施設整備や更新の余裕がない傾向が強くみられた。教職員数の見直しや教員のエフォート管理は 5 千～1 万人規模でより実施されている。表 6 の財務分析の実施度の分析においても、この規模のみ中長期の財務シミュレーションや他大学とのベンチマーキングをより実施しているなどの特徴が確認できた。5 千～1 万人規模といえはかつては経営が安定している傾向があり、それほど着目した分析自体がなされてこなかったが、それだけの規模を維持していくことの難しさや大きな組織による非効率さなどの課題が顕在化しているようである。立地については特に影響は確認できなかった。

財務分析・管理についてはどうか。部局に新規事業を提案させ、評価配分することは、計画と予算の反映にプラスの影響がみられた。中長期計画などに近い内容を評価すれば当然の結果であろう。構成員に対して財務状況を丁寧に説明することもまた、計画と予算の反映や構成員の財務状況・方針の理解促進に効果がみられた。しかしながら、構成員にいくら丁寧に説明したところで、課題の軽減効果は見られない。財務分析については、因子分析により、全体詳細分析、部門別分析の 2 変数でその影響を見た。全体詳細分析を行うことは、中期計画や事業計画の予算の反映、教職員の財務状況の理解を促進させ、人件費削減がうまくいかない、施設整備や更新の余裕がないという課題を軽減させる効果がみられた。これまで見てきたように、全体詳細分析は意外と十分に行われてこなかったが、十分に実施しているところでは一定の効果があるといえる。部門別分析についても中期計画や事業計画の予算の反映に対してプラスの効果が確認できた。経営指標については、因子分析により、作成上の工夫、活用の 2 変数でその影響を見た。経営指標の作成の工夫をしているほど、中期計画や事業計画の予算の反映し、教職員数の見直しを行う傾向がみられた。ただ、これについてはむしろ逆の因果関係が考えられる。教職員数の見直しを行いたい大学が、様々な経営指標を工夫して作成しているとも考えられる。また経営指標の活用についても、同様に活用している大学ほど、教職員数の見直しを行う傾向がみられたが、同じく因果関係は逆に考えたほうが自然である。また、経営指標の活用については、それを行っている大学ほど、人件費削減がうまくいかない、施設整備や更新の余裕がないという課題を抱えている関係がみられた。これも因果は反対で、そうした課題観が大きい大学で、経営指標の積極的な活用が行われている、と解釈するほうが自然である。様々な分析を行ってみたが、経営指標については、どの程度、どのように作成され、活用されているのかといった詳細な実態を見なければ、その効果や課題を明らかにするのは難しいという印象を抱いている。調査票の分析のみならず、個別の事例の分析も含めて、さらなる検討が必要ではあるが、ここではこれ以上深入りしないことにする。

表8 財務分析・管理の効果（重回帰分析結果）

従属変数：財務運営の評価（効果/課題）（1：全く当てはまらない～4：大いに当てはまる） 難しい財務課題（1：特に対応考えていない～3：すでに改革に着手）		効果		課題		難しい財務課題の実現	
		中長期計画や事業計画は予算によく反映	教職員は財務状況・方針を理解	人件費削減したいがうまくいかない	施設整備や更新の余裕がない	教職員数の見直し	教員のエフォート管理
		ベータ	ベータ	ベータ	ベータ	ベータ	ベータ
		***	***	***	***	***	***
設置形態 (ref私立)	(定数)						
	国立	-.042	-.086	.100	.439 ***	.131 *	.095
	公立	.082	-.041	-.145 *	.096	-.121 +	.000
学生数 (ref1000人未満)	1000～3000人	.177 **	-.062	.063	-.373 ***	.097	.094
	3000～5000人未満	.089	.015	.042	-.189 **	.011	-.030
	5000～10000人未満	.227 ***	-.026	-.013	-.271 ***	.133 +	.175 *
	1万人以上	.095	.023	.047	-.225 ***	.066	.146
大学立地	三大都市圏内ダミー	.021	.020	-.100	-.042	-.087	.009
	政令指定都市、23区ダミー	.055	-.077	-.050	-.026	-.089	.018
教学への働きかけ	部局から新規事業を提案させ、評価・配分	.198 ***	.081	.026	.021	-.053	.003
	教職員に対して財務状況を丁寧に説明	.132 *	.443 ***	.036	.035	.006	.020
財務分析 (※1)	全体詳細分析	.187 **	.124 *	-.141 *	-.139 *	.077	.128 +
	部門別分析	.153 **	.050	-.097	-.090	.008	-.043
経営指標 (※2)	経営指標の作成工夫	.128 *	.030	-.015	.103 +	.226 ***	.102
	経営指標の活用	-.054	-.065	.143 *	.117 *	.190 **	.070
F値		8.188 ***	8.612 ***	1.771 *	7.940 ***	5.339 ***	2.905 ***
調整済みR2値		.255	.265	.035	.248	.171	.083

(注) *** 0.1%水準、** 1%水準、* 5%水準、+ 10%水準で有意。(※1)(※2)は因子分析(最尤法、バリマックス回転)により、作成した。

(※1) 財務分析の変数	第一因子	第二因子	(※2) 経営指標の変数	第一因子	第二因子
	全体詳細分析	部門別分析		作成の工夫	活用の工夫
財務比率分析による改善策検討	.619	.345	経営指標の全国平均を参考に経営目標を設定している	.999	-.002
中長期の財務シミュレーション	.605	.206	文科省や私学事業団の指標を活用している	.551	.133
他大学とのベンチマーキング	.528	.101	ベンチマーク校との比較から経営指標を設定している	.456	.231
学生1人当たり分析による改善策検討	.523	.210	経営指標は過去からの推移で目標を設定している	.429	.351
適正コマ数の分析	.432	.300	経営指標を理事が定期的に確認している	.228	.757
部門別収支の作成と予算への反映	.232	.771	経営指標の目標と実績を比較し要因分析を実施している	.334	.724
学部ごとの予算編成・管理・財務分析	.204	.732	重要な経営指標は教職員の到達目標として活用している	.236	.627
費目別の詳細分析	.321	.445	経営指標の達成度を部局への配分等に影響させている	.183	.574
			各部局の自己申告をもとに目標を設定している	.247	.252

6. 結論と残された課題

本稿で明らかになった知見をまとめておきたい。分析課題①の検討からは、大学の財務分析・管理については、必要度は増しているにもかかわらず、大学の財務分析・管理は意外と十分で実施されていないことがわかった。分析課題②の検討からは、そうした財務分析の充実に対して、大学属性の影響より理事の仕事等の影響が大きいことが明らかになった。分析課題③の検討からは、財務分析・管理を充実させることは、計画と予算の反映や教職員の理解を促進させ、財務課題を軽減させるうえで、大きくはないが、一定の効果があることがわかった。こうした結果を前向きに解釈すれば、財務分析・管理を充実させることで、経営に一定の効果をもたらす余地がある、ということである。ただし、その効果や説明力は大きいとまでは言い難く、大学の経営能力の問題で改善できる余地は限られていることもまた示唆される。政策の問題としても引き続き、議論される必要はあるが、経

営による改善努力は不十分な中では、政策的な議論の見直しだけでは説得力を持たない難しさがある。

しかし、大学の財務管理に改善の余地があることが具体的に明らかになったことも本研究の重要な発見である。財務分析・管理については、大学の属性より理事の仕事などの影響が大きく、研修等の効果も期待できる分野である。ここでは詳しく触れなかったが、アンケート調査からは財務担当理事のバックグラウンドの多様さも明らかになっており、それが知識の違いにも影響を与えていることが考えられる。財務担当理事などの責任者の知識や能力を獲得することの効果も確認できたが、そうした責任者の仕事を支援する補佐体制、トップの支援体制の確立も重要であることも分かった。近年、仕事の役割と責任を明確にするために、理事などに担当をわりあてる傾向が強まっているが、そのうえで、執行部がチームとなり協力することの重要性についても示唆された。授業開講コマ数など、教学と経営にまたがるような財務分析は十分に行われていないことも明らかになったが、今後は財務運営と教育研究活動をつなげる視点や執行部間での連携もさらに必要である。

残された課題も多い。財務分析・管理の効果分析には一定の課題と限界もある。調査データと大学の財務情報などをリンクさせたより詳細な分析を行っていく必要もあるし、その際には設置形態別に詳しくみることも必要になってくるだろう。経営指標の活用については、組織が複雑化し、管理のために必要に迫られて活用している面もあるが、説明責任を果たすために政策的に過剰に取り入れられている面もあり、様々な問題がもたらされていると感じており、さらなる検討が必要である。財務分析についても、質問紙で「十分に実施」というのが具体的に何をさすのか、「大きな効果」というのは具体的にどういうことなのか、具体的に両者の関係を探ることが必要である。その際に、日本の企業が、オーバー・プランニング（過剰計画）、オーバー・アナリシス（過剰分析）、オーバー・コンプライアンス（過剰法令順守）の三大疾病に陥り、それが競争力を失わせているという指摘（野中・山口 2019）は重要である。適正コマ数の分析など、教学的な視点が財務分析でほとんどないことは問題だが、分析・管理のやりすぎの弊害も大きい。そのあたりのバランスを見つづ、どのあたりに着地点を見出すべきかを検討しなければならない。そうした課題については、調査票の分析から明らかにできることとできないことがあり、丁寧な事例調査をあわせて、注意深く研究していく必要もある。

【参考文献】

小林信一（2015）「大学改革と研究費—運営費交付金と競争的研究費の一体的改革をめぐつて—」『レファレンス』8月号、1-30頁。

島一則（2012）「国立大学財政・動向と課題」『高等教育研究』第15集、49-70頁。

国立大学財務・経営センター（2007）『国立大学法人の財務・経営の実態に関する総合的研究』。

国立大学財務・経営センター（2010）『国立大学法人の経営・財務の実態に関する報告書』。

国立大学財務・経営センター（2015）『国立大学における経営・財務運営に関する調査報告書』。

野中郁次郎・山口一郎（2019）『直観の経営－「共感の哲学」で読み解く動態経営論』KADOKAWA。

藤村正司（2017）「基盤研究費削減が外部資金獲得と研究継続性に及ぼす効果—負のスパイラル」『ディスカッションペーパーシリーズ』No.6, 広島大学高等教育研究開発センター。

藤村正司（2018）「なぜ研究生産性が失速したのか？：大学教員の現在」『大学論集』第50集、1-16頁。

藤村正司（2019）「「財務諸表」から見た国立大学の趨勢：2004-2015：二極化の更なる進行」『大学論集』第51集、1-16頁。

水田健輔（2018）「国立大学法人の運営財源と人材育成・養成」『日本労働研究雑誌』60(5)、48-61頁。

ジェリー・Z・ミュラー（2009）『測りすぎ—なぜパフォーマンス評価は失敗するのか？』みすず書房。

両角亜希子（2011）「私立大学のマネジメント改革が経営改善に与える影響」『大学経営政策研究』第1号、21-38頁。

両角亜希子（2013）「私立大学の財政・財務—マクロ・ミクロの両面から」広島大学高等教育研究開発センター『大学財政・財務の動向と課題』49-71頁。

両角亜希子（2020）「成果の上がる中期目標をどう作るか—『私立大学の中期計画に関する学長調査』報告」『カレッジマネジメント』220号。

山本清（2011）「財務面から見た大学の経営行動：国立大学法人の第一期の分析」『大学財務経営研究』第8号、39-50頁。

渡部芳栄（2012）「公立大学・公立大学法人の財政・財務」『高等教育研究』第15集、71-92頁。

【注】

¹ 国立大学財務・経営センターの研究部は残念ながらいわゆる事業仕分けにより2012年3月31日に廃止された。2014年の調査は東北公益文科大学に委託し、旧・研究部の教員5人によって実施され、報告書もまとめられている。筆者は著者から報告書を入手したが、2015年に出された報告書は存在自体もほとんど知られていない。

² <http://ump.p.u-tokyo.ac.jp/crump/cat77/cat237/>

³ <https://www8.cao.go.jp/cstp/siryo/haihui041/siryo1-2.pdf>によると、2018年時点、全86国立大学で1,847のKPIが作成されているとのこと。

第4章 国立大学の法人化以降の財務状況と財務管理の課題

ー財務データとアンケート調査を利用してー

山本 清（鎌倉女子大学）

1. 問題認識

政府は国立大学の経営改革を加速化している。2019年度から基盤的経費に充てられる運営費交付金約1兆円のうち1千億円について評価に基づく再配分を実施し、インパクトが高い（被引用回数が上位10%に入る）論文数や外部資金額などに基づくとする。これは、2004年度の法人化から基盤的経費を削減し、競争的経費を拡大する「選択と集中」方針を「生活費」に関しても適用するというものである。文部科学省は2019年2月には「高等教育・研究改革イニシアティブ」を公表し、教育研究基盤強化・ガバナンスの強化や研究力の強化等を打ち出し、国立大学法人法や学校法人法等の改正法案を提出し、5月には可決・成立した。ここでは国立大学法人における経営と教学の分離を可能にすることや評価に基づくメリハリある資源配分等が謳われている。背景には、政策当局、特に財政当局にとって財政赤字の下、高等教育への投資の重要性はわかるものの、財政援助の増加にもかかわらず国立大学の国際競争力が低下していることがある。交付金は退職手当等を除き約1千億円減少（うち附属病院の赤字対策は約4百億円）しているが、大学改革や研究力強化等の補助金や科学研究費補助金（科研費）は2004年度から約1千億円増加している。さらに寄付金や受託研究等の外部収入及び病院収入の増により全体の活動量を示す経常費用は約7千億円も増加しているから、大学側に責任があるという論である。もっとも、こうした指摘に対して国立大学側、特に地方国立大学は、①財源の総額が増加しても大学の判断で利用できる財政支援額や任期付きでない常勤教員数は減っており、基盤的経費の充実が必要、②生活費である交付金の配分に成果主義を適用することは基盤的経費の競争的経費化になる、③国際的な研究力（世界に占める我が国のインパクト論文の占める割合）の低下は大学への投資が他国より少ないこと及び中間層の大学への配分低下ではないか、という反論¹がある。

確かに、上記法案の附帯決議（2019年4月10日衆議院文部科学委員会）の最初に示されているように基盤的経費の重要性は立法者にも認識されている。問題は、国立大学について法人化以降、基盤的経費に対する財政措置である運営費交付金の削減と競争的経費の財源増加を受けて大学の財務運営の状況がどのようになっているか及びその課題と改善方策は何かについて客観的なデータに基づく議論が少ないことである。国立大学法人全体をまとめた財政制度等審議会の冒頭の議論や個別事例での報告（実験器具などの私財での購入やクラウド・ファンディングなど）はあるものの、大学単位の実態・実績の推移を踏まえた分

¹ 国立大学協会においても「国立大学法人制度の本旨に則った運営交付金の措置を！（声明）ー国立大学が将来を見通した経営戦略の下に改革を実行していくためにー」（平成30年11月2日）を会長名で公表している。

析はあまり見当たらない²。そこで、本章では、国立大学を対象に、大学単位の財務諸表の財務データと今回の科研プロジェクト（代表者：両角亜希子東大准教授）で実施されたアンケート調査結果を用いて法人化以降の実態を分析する。次節では、分析の理論的枠組みと仮説を提示し、第 3 節では具体的なデータと分析手法について述べる。続く第 4 節は、得られた分析と仮説の検証結果を示す。第 5 節では明らかになった結果の解釈と政策的含意について述べ、最後に第 6 節で結論と今後の課題を示す。

2. 分析の枠組み

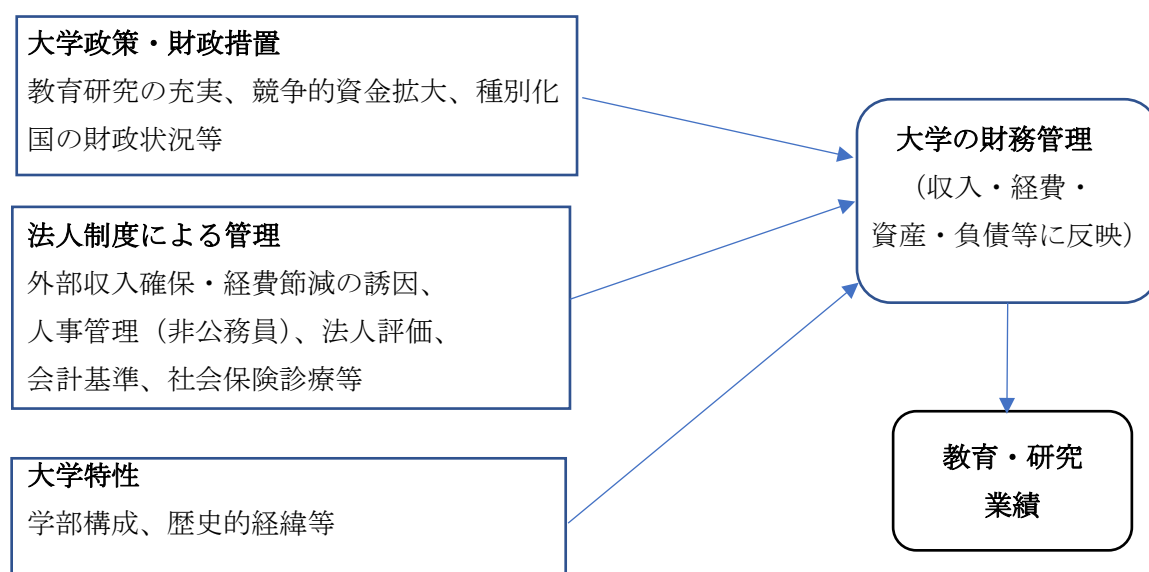
国立大学は法人化され、経営の自律性が向上したとはいえ、国立大学法人法の下で運営され、かつ、国の政策や財政の影響を直接受ける。運営交付金は文科省の予算科目で義務教育費と並ぶ最大の費目であり、毎年度、財務省との間で予算をめぐる厳しいやり取りがなされる。また、教育や研究については国の経済力や競争力の強化政策の観点から、科学技術政策・産業政策あるいは労働政策の見地から補助金や税制措置などが講じられる。このため、個々の国立大学は国の政策と国立大学法人という制度に対応した意思決定と行動をすることになる。ただし、大学の有する資源や立地環境あるいは歴史的経緯から、国の政策への対応は異なってくる。したがって、国立大学の財務管理は、こうした大学の外部からの制約への適応としてとらまえることができる。もっとも、法人制度は政府と大学の双方にとってルールが定まっているものの、政策や財政は政府側の意思で決定される要素が多く、大学側の裁量はきわめて限定される。

そこで、大学政策・財政措置を外部制約の環境、国立大学法人の枠組みを制約する制度とみなし、こうした制約の度合いが異なる状況で個々の大学が適応した結果が大学の財務管理として観察され则认为する。そして、財務管理の違いが教育研究の成果・業績に影響するとみなす（図 1 参照）。教育研究活動は財務管理の対象の資源投入及び消費に伴い行われるものであるが、同時に、その活動によって学習成果や研究論文の業績が生まれるからである。つまり、環境適応を説く条件適合理論(Burns and Stalker, 1961; Lawrence and Lorsch, 1967)と制度論(Meyer and Rowan, 1977; DiMaggio and Powell, 1983; Scott, 2008)の組み合わせが理論モデルとなる。

この理論モデルにしたがって、仮説を設定する。まず、制度論の見地から、国立大学の意思決定と行動を探ってみる。

² 例外的には旧国立大学財務・経営センターが法人化直前から継続的に実施していた調査があるが、センターの大学改革支援・学位授与機構への統合により 2014 年を最後に実施されていない。

図 1. 理論的枠組み



国立大学法人制度では国立大学法人評価委員会による個別大学の評価がなされ、財務管理についても評価項目となっている。評価を担う評価委員会及び文科省は財務指標や優良な財務管理の事例を示しており、各大学は評価結果や運営交付金への反映に不利にならないように努めると考えられる。したがって、仮説 1a 及び 1b がまず導出される。

仮説 1a：国立大学は文科省の参照指標の向上（教育経費率、研究経費率、人件費比率など）に努める。

仮説 1b：国立大学は文科省の財務管理の推奨施策の適用に努める。

次に具体的な財務管理として、国立大学法人に対する運営費交付金は効率化係数により毎年度削減される方式が採用されている一方、国の科学技術政策により競争的経費については増額傾向にある。そのため、各大学では交付金削減に対して教育研究活動を維持向上させる経営が求められる。競争的資金等の外部資金の拡大に努めるのは国立大学に共通するが、その増額が十分でない場合には人件費などの経費削減に取り組む必要がある。他方、外部資金のうち受託研究・共同研究・受託事業を除く部分は、その増額は費用科目として人件費、教育経費、研究経費などに割り当てられるから、結果的に外部資金の増額は交付金で措置される人件費の減を補填すること、特任や任期付き等の教職員人件費に反映される。そこで、仮説 2 と 3 が提示される。

仮説 2：運営費交付金削減への対応として外部資金の増額か経費の削減のどちらを重視す

るかは、大学特性による。

仮説 3：教員人件費の管理は大学特性に応じて異なる。

また、附属病院は教育研究自体が消費経済的な性格であるのとは異なり、診療活動は社会保険診療報酬等の診療収入（国の社会保障政策の一面も有する）という対価をもたらす。したがって、診療スタッフを増やし医療収益を増加して収支改善を自らの経営改革として実施可能である。したがって、次の仮説が提示される。

仮説 4：附属病院のある大学は収支改善を目指し、費用増になっても収益増が大きく改善すれば、活動拡大を進める

先行研究（Auranen and Nieminen, 2010; 山本, 2016）から、研究活動への資源投入の増加や安定的な教員身分は高い研究成果を生む傾向がある。そこで、財務的には教員人件費で本務教員数を代理³し、教員人件費を研究活動への資源投入とみなすことで、次の仮説を設定する。

仮説 5：教員人件費（本務）の増加（減少）は研究活性化（の低下）をもたらす。

3. データと手法

3.1. 財務データと会計基準

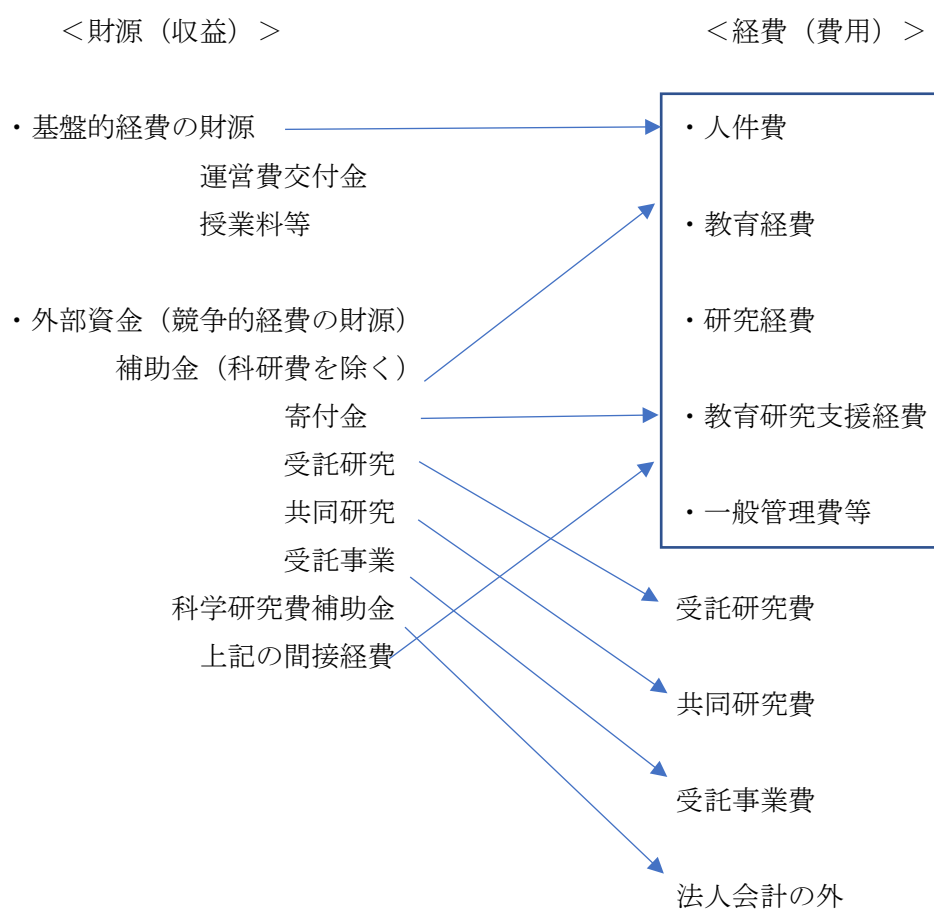
国立大学の財務データは法人化に伴い企業会計に準じた国立大学法人会計基準にしたがって作成・公表されるため、大学単位の財務諸表のデータを使用する。現金主義の決算書もあるが、財務諸表の方が情報量は多く、かつ、外部監査人による監査を受けていて質的に信頼性があることによる。ただし、会計基準は企業会計や参照される独立行政法人会計基準と異なり、性質別（人件費、物件費など）と機能別（教育、研究、診療など）の組み合わせだった勘定体系であり、また、授業料や寄付金の収益化等は独立行政法人や学校法人にもない独特の処理をしている。さらに、研究資金として重要な科学研究費補助金の直接経費については大学法人の会計に含められず、間接経費分のみが大学会計に反映される仕組みになっている。こうした特徴を踏まえたうえで、財務指標の要素になっている経費の内容についても留意しておく必要がある。それは、財源の種類に応じて収益と費用の対応関係が異なることである。財源として特定目的の事業に充てることになっている受託研究・事業はその事業活動に伴う直接経費を受託研究費・受託事業費・共同研究費とし、収益は受託研究・受託事業収

³ 教員人件費には常勤の教員人件費の他、特任や非常勤の身分の教員人件費を含むが、常勤の本務教員に比して給与水準は低く、常勤教員の減や代替・補充を財務的に反映していると考えられるため代理尺度として採用している。

益・共同研究収益となる。そして、これら研究・事業に充てられた人件費も受託研究費・受託事業費・共同研究費に含まれる。しかしながら、補助金、寄付金及び科研費や受託研究費などの競争的経費の間接経費の収益は、個別に補助金収益、寄付金収益、研究収益等に計上されるが、対応する経費は補助金事業費とか寄付金事業費でなく、人件費や教育経費、研究経費、教育研究支援経費、一般管理費などに含まれている。

したがって、人件費比率とか教育経费率あるいは研究経费率の算定に際して、財務諸表の業務費の次の勘定科目にある教員人件費や職員人件費には受託研究費・受託事業費・共同研究費に含まれる人件費は算入されていない。反対に、広義研究費に含まれる受託研究費・共同研究費と研究経費は、費用の範囲が異なり、前者は人件費を含む費用であるのに対し、後者は人件費を含まない物件費（減価償却費を含む）となっている。外部資金の増額のために費用や財務指標がどのように変化するかを把握しておかないと、運営費交付金や授業料などの基盤的経費の財源の増減増加とどのように相殺・補完するかを的確に把握できない。この関係を示すと図2のようになる。

図2. 勘定科目と財源との関係



3.2. アンケート調査と財務管理

今回のアンケート調査は国立・公立・私立大学の財務担当理事に対するものであり、現在の財務運営の課題と今後の方針などについて尋ねている。法人化以降の実際の財務運営がどうなっているかという遡及的及び現時点の状況並びに今後どのようにするかを将来への取り組みに関する情報を得られる点で、ある期間・時点の過去の財務情報の累積とは異なる視点と将来方向を探る点で有用である。特に財務指標の活用や財務管理の実態を比較可能な様式で把握するには、共通様式で質問することが必要である。ただし、財務担当理事の回答であり、有効回答数も 45・46 であるため、86 国立大学法人の 5 割強にとどまり、財務データの分析のように 100%データ入手が可能な状態でないことに留意しなければならない。

3.3. 分析方法

政府の政策は法人化以降、国公立大学を含め競争的資金の拡充を通じた選択と集中及び種別化によって教育研究力の強化を図ろうとするものであった。このことは骨太方針・中央教育審議会(2018)等の答申にも示されている。また、国立大学法人制度については、法人化後に大学間統合(富山大学と富山医科薬科大学及び高岡短期大学の統合、大阪大学と大阪外国語大学との統合)がなされたり、短期大学から大学に移行した(筑波技術短期大学から筑波技術大学)ものがあるため、2004 年度からの変化を分析するには、この点の配慮が必要である。さらに、国立大学法人会計基準の変更により、当初は法人会計に組み入れられなかった COE 等の補助金が含まれたこと及び科研費等で取得した備品等の法人への贈与が寄付金に参入されるようになった。このため、実質的に収益・費用、資産・(流動)負債が途中から増加していることにも注意しなければならない。そして、大学特性の区分・操作化にはいくつかの分類方法が存在するが、ここでは、学部構成、附属病院の有無に着目し、旧帝大(7)、教育系(12)、文科系(5)、医科系(4)、理工系(13)、総合系(病院有)(31)、総合系(病院無)(10)、大学院系(4)の 8 つに区分する(カッコ内は大学数、具体的な大学は脚注 4 参照)。学部構成や附属病院の有無は外部資金獲得や経営改善の戦略に違いをもたらすと想定され

4 旧帝大：北海道、東北、東京、名古屋、京都、大阪、九州；教育系：北海道教育、宮城教育、東京学芸、上越教育、愛知教育、大阪教育、京都教育、奈良教育、兵庫教育、鳴門教育、福岡教育、鹿屋体育；文科系：小樽商科、一橋、東京外国語、東京芸術、滋賀；医科系：旭川医科、東京医科歯科、浜松医科、滋賀医科；理工系：北見工業、室蘭工業、帯広畜産、筑波技術、東京工業、東京農工、電気通信、東京海洋、長岡技術科学、豊橋技術科学、名古屋工業、京都工芸繊維、九州工業；総合系(病院有)：弘前、秋田、山形、新潟、筑波、群馬、千葉、富山、金沢、山梨、信州、福井、岐阜、三重、神戸、鳥取、島根、岡山、広島、山口、徳島、香川、愛媛、高知、佐賀、長崎、熊本、大分、宮崎、鹿児島、琉球；総合系(病院無)：岩手、福島、茨城、宇都宮、埼玉、横浜国立、お茶の水女子、静岡、奈良女子、和歌山；大学院系：政策研究、総合研究、北陸先端科学技術、奈良先端科学技術

るからである。

具体的なデータとしては、財務については 2004 年度から最新の 2017 年度の各国立大学法人の財務諸表及び附属明細書を、財務管理の実情については 2019 年実施の財務担当理事調査（アンケート）を用いる。また、研究力については文科省科学技術・学術政策総合研究所(2018)の大学の研究力調査を使用する。

4. 分析結果

個々の仮説検証の前に、86 国立大学法人をまとめた集計データで法人化の変化を確認しておく。法人化初年度から最新の 2017 年度の間で、交付金の約 1 割強の削減に対し、経常費用は逆に約 3 割増加している。そして、教員人件費、職員人件費、教育経費、研究経費ともそれぞれと 5.8%, 30.6 %, 58.7%, 33.2 %増加している一方で、人件費比率（人件費/経常費用）は 56.2%から 49.1%と低下し、教育研究活動の活性化と効率化が両立している数値となっている。この背景には附属病院収益の医療看護スタッフの増員に伴う収益改善の他、寄付金及び受託研究等の収益の大幅な拡大(それぞれ 39.3%, 153.7%増)及び法人化後の補助金の大学会計への計上が寄与している。その意味で法人化の仕組みはマクロ的には成功している印象を与える。

しかしながら、個々の法人で政策及び法人制度への対応・戦略は異なる可能性があり、特性に応じた適応行動をとっているかを検証することが理論モデルから要請される。まず仮説 1a に関して、検証してみよう。文科省が参照指標として示しているものは附属病院関係を除くと 12⁵あるが、教育研究活動を一体的に行う労働集約的な構造を踏まえ、ここでは大学関係に特徴的な教育経费率、研究経费率及び人件费率の 3 指標についてみる。なお、文科省では分母に業務費を使用しているが、この分析では経常費用（業務費に財務費用などを含む）を使用する。両者の差はほとんどないが、法人の全体的な活動量を把握するには経常費用がより適合していると判断したためである。

表 1. 主要財務指標の変化（2017 年度と 2004 年度の差）

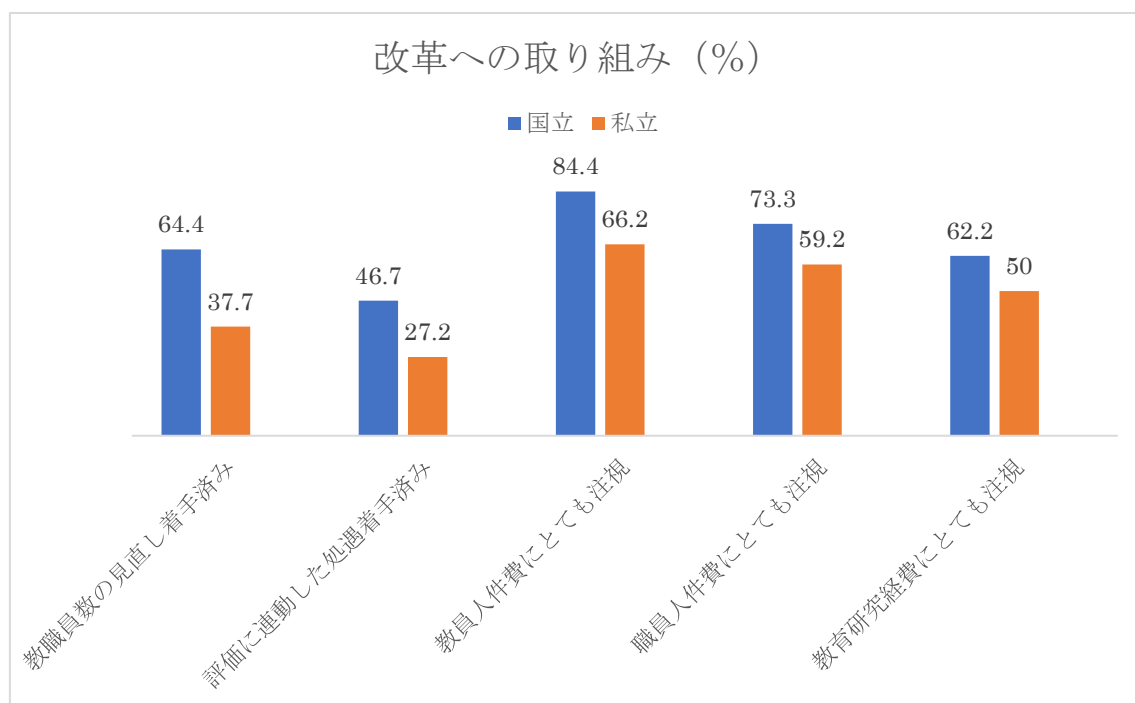
	プラスの大学	マイナスの大学	計
教育経費比率の変化	72(84%)	14(16%)	86(100%)
研究経費比率の変化	62(72%)	24(28%)	86(100%)
人件費比率の変化	5(6%)	81(94%)	86(100%)

表 1 は、その結果を示し、法人化後、教育経費比率では 8 割強、研究経費比率では 7 割強の法人で比率を増加させている。また、人件費比率を増大させた法人は 5 法人、6 %にすぎ

⁵ 流動比率、未払金比率、人件費比率、一般管理費比率、外部資金比率、業務費対研究経費比率、業務費対教育経費比率、学生当教育経費、教員当研究経費、教員当広義研究経費、経常利益比率、学生当業務コスト

ず、ほとんどの法人で大学に特徴的な人件費比率の低下を実現している。以上の結果から、参照指標はその向上努力を各国立大学法人に促していることが確認できる。

次に仮説 1b の検証に移る。財務管理の改善のため文科省の推奨施策を適用するよう努力しているかは財務諸表では把握できず、アンケート調査の問 4 の課題への検討状況及び問 8 の注視している経営指標を用いる。これらの項目のうち国立大学が私立大学より高い（改革への取り組みが進んでいる）項目は、図 3 に示すように「教職員数の見直し」、「教職員の評価に連動した処遇」、「教員人件費」、「職員人件費」及び「教育研究経費」である。人事給与マネジメントの推進⁶が法人化以降なされ、その推進程度の評価により交付金の配分も変わってくるようになってきていることが、私立大学よりも人員・人件費及び教育研究経費の管理への取り組みを進めており、仮説 1 b は概ね支持される。



仮説 2 は基盤的な財政支援である運営費交付金が継続的に削減される法人制度の下で、どのように教育研究活動をしていくかの適応戦略が大学特性により異なるというものである。その検証の前に、運営費交付金の削減が 8 つの特性別にどのようなものであったかを確認しておこう。表 2 が特性別と全体の 2004 年度と 2017 年度の決算ベースの収益額の変化である。これから理解できるように全体では 11.7% の減少であるものの、大きな削減があったのは附属病院の経営改善分を含んでいた旧帝大、医科系及び医学部を有する総合系であり、文科系、教育系及び理工系並びに医学部を有しない総合系は削減率が 1/2 程度（特に文

⁶ 2019 年 2 月 25 日には文科省は「国立大学法人等人事給与マネジメント改革に関するガイドライン」を示している。

科系は低い)であったということである。ただし、交付金には外形的な標準交付金以外と承継教職員の退職金手当分が含まれているため年度間で若干の変動が生じることに留意しておく必要がある(正確な推計は困難であるが)。このように削減率には差があるものの、その対処方策は外部資金がどの程度獲得できるか(附属病院を有する場合には診療収益増による収支改善)により変わってくる。外部資金の獲得はすべての国立大学が努力したところであり、アンケート調査でも10年前と比較して9割以上が増加したと回答しているが、同時に「外部資金を増やすのも限界がある」に肯定的なものが95.6%に上っている。

表2. 運営費交付金の削減率

大学特性	2004年度(千円)	2017年度(千円)	増減率(%)
旧帝大	372,446,628	320,856,061	▲13.851
教育系	52,710,450	49,138,960	▲6.775
文科系	18,629,227	18,106,987	▲2.803
医科系	35,025,305	29,723,087	▲15.138
理工系	73,252,628	68,417,425	▲6.600
総合(医有)	458,983,156	402,264,558	▲12.357
総合(医無)	61,144,344	57,516,358	▲5.933
大学院大	14,891,524	13,830,970	▲7.121
合計	1,087,083,262	959,854,406	▲11.703

実際、外部資金の獲得により教育研究活動(受託研究等を除く)に振り替えられる自律的資金の増加額(2004年度に対して2017年度)を算定し、同じ期間の人件費(教員及び職員)の削減額を比較して、人件費の削減額が自律的資金の増加額を上回っているかを計算⁷すると86法人のうち19法人になる。この内訳は、教育系10、文科系1、理工系2、総合系(医無)6であり、各特性群に占める割合は、それぞれ83%(=10/12)、20%(=1/5)、15%(=2/13)、60%(=6/10)である。このように教育系及び総合系(医無)は他の特性群に比して人件費削減を外部資金獲得よりも主たる戦略として採用しており、大学特性により異なる戦略が適用されている。よって仮説2は支持される。

人件費の削減と外部資金の獲得かの選定で外部資金獲得が優位になった67(=86-19)法人についても人件費の削減は本務教職員についても実施されており、削減と外部資金等による雇用増の結果として人件費の増減が生まれている。財務担当理事のアンケート調査でも、10年前と比較して本務教員数及び本務職員数が「減少した」と答えた割合は、それぞれ

⁷ 人件費のなかには交付金及び授業料等以外に寄付金や補助金等から人件費に充てられた金額を含むから厳密な計算ではない。ただし、この算定は附属明細書にもないので不可能である。なお、自律性増加額には競争的経費の間接経費の増分及び受託研究等の収益と費用の差の増加額も含めている。

れ 75.6%及び 62.2%に達している。したがって、67 法人についても人件費の削減となっているものもあり、このうち教育研究活動の主体たる教員人件費に焦点をあててどのように変化しているかを特性別に分析する。その結果は、表 3 に示すようになり、教育系及び総合系（医無）の教員人件費増減率がマイナスに、その他の群がプラスになっている。これは、人件費削減を重視した戦略を選定したと区分される大学が多かった教育系及び総合系（医無）と一致している。そして、より個別にみていくと教育系で 12、文科系で 2、理工系で 8、総合系（医有）で 4、総合系（医無）で 10、合計 36 法人（全体の 4 割強）がマイナスになっている。こうした差は、承継職員にかかる人件費削減措置が国立大学法人について共通に実施されているが、前述した交付金以外の財源で措置される教員の人件費を財務諸表の業務費の人件費には含まれているためである。受託研究等を除く外部資金等により特任等の職名で雇用される教員が増えれば、本務や承継教員数の削減を埋め合わせ逆に教員人件費は増えることになる。この補填・拡張回路や働くか否かで教員人件費の増減が規定される。アンケートの 7 割と財務データ分析の 4 割の差は、教員人件費には本務教員以外の特任教員などの人件費が含まれていること及びアンケート回答大学(46)と全体の大学(86)との標本バイアスが影響していると考えられる。したがって、特性別に教員人件費の増減率は異なっており、仮説 3 は支持される。

表 3. 教員人件費の変化 (%)

特性	教員人件費 (2004)	教員人件費 (2017)	変化率(%)	減少した法人 数(割合%)
旧帝大	222,554,568	246,334,861	10.685	0/7(0)
教育系	44,027,138	40,500,919	▲8.009	12/12(100)
文科系	16,995,204	17,061,028	0.387	2/5(40)
医科系	16,278,235	19,564,555	20.188	0/4(0)
理工系	52,861,687	55,142,720	4.315	8/13(62)
総合系(医有)	350,280,576	371,195,897	5.971	4/38(11)
総合系（医無）	57,790,900	54,965,225	▲4.993	10/10(100)
大学院大	4,795,731	5,260,352	9.688	0/4(0)
合計	765,584,041	809,965,557	5.797	36/86(42)

次に仮説 4 の検証に移る。附属病院を有する大学は財務的にも大きな比重をもち、かつ、看護体制の整備で診療報酬の増加が見込まれる改訂もあり、医療系職員の増員を図り医療の収支改善を目指すことが可能であった。この点を確認するため、経常費用の増減率を大学特性別にみることにする。表 4 に示すように、附属病院を有する大学特性に区分される旧帝大、医科系及び総合系（医有）の群では経常費用が増加しており、他の群では減少しているものもあり、対照的な結果となっている。ここでも注目されるのは教育系であり、42%は経

常費用が減少している。全体では9法人、10%は教育研究活動全体が低下した縮小状況に陥っている。なお、この期間中に補助金の一部が法人会計に組み入れられるようになったことを踏まえると、実質的な経常費用の増加分はこの計算値よりも幾分低くなる（正確な算定は困難であるが）ことに留意する必要がある。したがって、附属病院を有する大学は有しない大学に比して活動拡大に努めていると認められ、仮説4は支持される。

表4. 経常費用(単位：千円)の変化

特性	経常費用 (2004)	経常費用 (2017)	変化率(%)	減少した法人 (割合%)
旧帝大	729,683,546	988,980,829	35.535	0/7(0)
教育系	73,542,200	73,310,439	▲0.315	5/12(42)
文科系	31,341,818	35,125,165	12.071	1/5(20)
医科系	94,719,929	143,770,526	51.784	0/4(0)
理工系	121,261,069	139,306,732	14.881	1/13(8)
総合系(医有)	1,082,336,142	1,476,900,266	36.454	0/38(0)
総合系(医無)	105,067,902	112,921,536	7.474	1/10(10)
大学院大	20,330,323	20,682,732	1.733	2/4(50)
合計	2,258,282,929	2,990,998,225	32.445	9/86(10)

最後に経営改革と研究力に関する仮説5の検証である。研究力を何で測定するか自体が大きな論点・研究課題であるが、ここでは単に論文を産出することだけでなくインパクトがある論文を發表することと定義する。インパクトは論文がどれだけ参照されるかであり、国際誌でトップ10%に位置づけられる論文数で測定することとする。これは、国際的に使用されている尺度であることに加え、文科省の科学技術・学術政策研究所(2018)がこの尺度を用いて全国の国公立大学につきアウトプットの分析をしている結果を利用できることによる。表5は要約したものであり、4段階(1G～4G)に研究大学は区分され、国立大学におけるトップ10%論文⁸の伸び(2003-2005年から2013-2015年)はそれぞれ▲4, ▲4, ▲12, ▲25%と算定している。1Gに4、2Gに10、3Gに18、4Gに36の国立大学が含まれるが、1G及び2Gの14大学では法人化後の教員人件費がいずれも増加、3G及び4Gではそれぞれ5大学(5/18=27%)及び18大学(18/36=50%)が減少している。このことは、教員人件費の伸びと論文の伸びが関係している(3G及び4Gの低下が1G・2Gに比して大幅)ことを示している(表5参照)。1Gでも減少しているのは、人件費が増えていても常勤教員減と任期付き教員増(平成29年度で本務教員の約4割)によることが影響していると思われる。

⁸ 自然科学系の論文に限定した分析である。

以上の結果は、国際的なインパクトのある論文数のシェアで研究力を把握するならば、教員人件費の増減と研究力（インパクト論文数）の伸びは正の相関があることを示している。したがって、仮説 5 は概ね支持されるといえる。

表 5. 大学グループとインパクト論文の関係

大学グループ	論文数シェア	国立大学数	トップ 10% 補正論文数の伸び率 (2013-15/2003-05)	教員人件費が減少している割合 (%)
第 1 G	1%以上のうち上位 4 大学	4	▲4%	0/4(0)
第 2 G	1 %以上（上位 4 大学を除く）	1 0	▲ 4%	0/10(0)
第 3 G	0.5%以上～1%未満	1 8	▲12%	5/18(27)
第 4 G	0.05%以上～0.5%未満	3 6	▲25%	18(36(50)

5. 討議と政策的含意

仮説の検証結果は、おおむね国立大学をとりまく外部環境たる政策と法人制度に対して大学特性に応じた適応行動として説明されることが前節で説明された。管理運営、とりわけ教育研究活動については法人が自律性・自主性を確保できるよう制度設計されたとされる。しかしながら、財務指標や評価あるいは 21 世紀 COE やグローバル COE 等の競争的な政策・財源措置により、大学側の人件費管理は大きな影響を受けていることが明らかにされた。これは、競争的資金獲得への努力を促すだけでなく、大学特性に応じて選択できる適応戦略にも違いを生じさせることになる。参照的な財務指標は準拠性あるものではないものの、事実上の規範・基準としての効果を持っていることが示された。そして、興味深いことは、この反応は大学側の内部対応から生じている側面もあることである。アンケート調査によれば、「役員会・理事会内では財務担当理事の発言力は大きい」に「当てはまる」と回答した者は国立大学では 71.1%に上り、財務担当理事の前の経験職として「文部科学省における勤務」を挙げた者は 68.9%で他の経験より多い。しかも、仕事を行う上で「有効だった」とする項目で最大が「文部科学省における勤務」で 66.7%になっている。この結果は、7 割弱の財務担当理事が大学の経営管理で文科省の参照指標を考慮する方向に動く可能性を物語っている。参照指標の改善は、もちろん、財務健全性の強化につながっているプラスの側面も、逆に教育研究が犠牲になって活力が失われるマイナスの側面の両面があり、安易に良い・悪いと判断はできない。また、今回の回答が文科省経験者財務担当理事の大学から多く

得られたことも影響している可能性がある。しかし、政策と法人制度と財務活動を結ぶ回路（チャンネル）に政策当局の経験者の影響が作用する可能性があることを示している。さらに、教員人件費と研究論文についてはタイムラグの問題などがあり、慎重な解釈が必要であろう。

仮説の検証結果から得られる暫定的な政策的含意は、第一に、政府は政策としてマクロの交付金減と競争的資金の増のみに頼るのではなく、ミクロの大学の行動を予測し全体の活性化につなげることが望まれる。既に国立大学全体の受託研究等や寄付金、補助金収益及び科研費の交付金収益に対する割合は 5 割を上回っている。競争的資金の種類や額を限定し、教育・研究活動に十分な資源が確保されているか把握して人的資源の確保と資金の効率的な配分を実施すべきである。物件費である教育経費や研究経費の増額と常勤人件費の削減に焦点をおいた管理方式は、基幹的な教育研究への人的資源投入の減少と業務負担・リスク増を招く。自転車操業的な補助金の改組・新設や国の受託研究等は改革アピールには有用だが、個々の大学側には不安定な資金である。第二に、国立大学側でも、個別大学における競争的資金の金額・期間の不安定リスクをヘッジするため間接経費等をプールし、大学で資金が不足時には借り入れ、充足時には預け入れるようにして、若手教員を含め安定した雇用を実現する制度などを検討してよい。全体では交付金削減額を若干上回る自律的財源増となっているからである。第三に、各大学でも、政府の特定目的の補助金や受託研究等の外部資金を自己の中期計画の中に取り込み、自律的な活動と組み合わせ、全体としての教育研究活動を高めるような「賢い」戦略が求められる。

5. 結論

国立大学が法人化以降の政策・法人制度の下、どのような財務管理を行っているか、現状はどうなっているか、さらに、全体として研究力の向上に結び付いているかについて、財務データと財務担当理事へのアンケート調査に基づいて分析した。教育研究の基盤となる教員人件費に着目すると、運営費交付金の削減及び競争的経費の増加という制度・政策の変化に対して大学特性に応じた戦略に違いが生じることを明らかにした。この大学特性に応じた差は、交付金の削減の財源を賄い、かつ、教育研究経費の充実を図るため、大学の自律的な使途が可能な外部資金を増額する大学側の能力に違いによって生じていることを示した。教育系や附属病院を有しない総合大学、そして理工系大学でも補助金や寄付金の収益増や受託研究や科研費の間接費を増やせないと、人件費削減で財源を確保することになる。他方、受託研究等の間接経費を獲得できる大学は交付金削減に伴う教員人件費の減少を埋め合わせたり、反対に、増額できる場合もあり、ギャップが教員人件費や経常費用に反映されていることも示した。かかる財務分析の結果は、財務担当理事へのアンケート調査の回答とも一致しており、おおむね条件適応理論と制度論を組み合わせた理論モデルの妥当性が裏付けられた。また、財務管理と研究力については、直接人件費の増減がインパクトある論文数シェアの伸びと関係があることが明らかにされた。研究費の確保だけでなく人件費にも配慮

した政策出動が要請されていることを示した。

ただし、これらの結論をより強固なものにし、政策提言の説得性・有効性を増すための課題も少なくない。第一は、分析の頑健性の向上である。今回の分析は法人化初年度と最新データが得られた 2017 年度の二時点比較であり、年次変動の要素が含まれている。パネルデータによる分析を追加して結果が変わらないか、タイムラグ効果(Crespi and Geura, 2008)や因果関係を含め確認することが必要である。第二は、分析の基準や精度の改善である。教員の雇用形態が多様化して、教育研究にどれだけの質のマンパワーが充てられているかを把握することが困難になっている。フルタイム換算の教員数とか教員人件費で常勤教員人件費のみを抽出した場合にどうなるか、その算定可能性と精度の検討が求められている。第三に、研究力としてトップ論文数で代理測定したが、これは自然科学系分野だけであり人文社会科学系でいかなる尺度が有効か、また、教育力は何で測るかの検討が必要である。大学は研究するだけでなく教育の場でもある。研究費と教員人件費は、研究に関しては双方とも有意な影響を与えていることは既に明らかにした(山本,2016)。しかし、教育について教育費と教員人件費あるいは職員人件費がどのようになるか、教育と研究の関係(Ramsden and Moses, 1992; Beasley, 1995; Marsh and Hattie, 2002; Griffiths, 2004) については未だ十分な解明に至っていないからである。さらに、国立大学は私立大学に比して多くの財政資金が投入されていることから、どのような財政措置が望ましいか、意図した効果を上げているかのかの検討が不可欠である。今回の分析で使用した研究力の調査結果でも国立大学の伸びがマイナスであるのに対し、私立大学はプラスの伸びを示しているのである。これを教員人件費で説明しうるのは、研究時間なのか、質的な差なのかの要因分析が必要であろう。

参考文献

- Auranen, O. and M. Nieminen (2010). University Research Funding and Publication Performance-An International Comparison, *Research Policy*, 39(1): 822-834.
- Beasley, J.E. (1995). Determining Teaching and Research Efficiencies, *Journal of the Operational Research Society*, 46(4): 441-452.
- Burns, T. and G.M. Stalker (1961). *The Management of Innovation*, London: Tavistock.
- 中央教育審議会(2018). 「2040 年に向けた高等教育のグランドデザイン」(答申)
- Crespi, G. and A. Geura (2008). An Empirical Study of Scientific Production: A Cross Country Analysis 1981-2002, *Research Policy*, 37(4):565-579.
- DiMaggio, P.J. and W.W. Powell (1983). Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, *American Sociological Review*, 48:147-160.
- Griffiths, R. (2004). Knowledge Production and the Research- Teaching Nexus: The Case of the built environment disciplines, *Studies in Higher Education*, 29(6): 709-726.
- 科学技術・学術政策研究所(2018). 『日本の大学システムのアウトプット構造：論文数シェアに基づく大学グループ別の論文産出の詳細分析』(調査資料-271).

- Lawrence, P. R. and Lorsch, J.W. (1967). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Boston: Harvard University.
- Marsh, H.W. and J. Hattie (2002). The Relation between Research Productivity and Teaching Effectiveness: Complementary, Antagonistic, or Independent Constructs? *The Journal of Higher Education*, 73(5):603-641.
- Ramsden, P. and I. Moses (1992). Association between Research and Teaching in Australian Higher Education, *Higher Education*, 23(3): 273-295.
- Scott, W.R. (2008). *Institutions and Organizations*, Thousand Oaks: Sage.
- 山本清(2016).「証拠に基づく大学政策の実態と課題」『大学経営政策研究』第6号:1-16.

第5章 大学の財務担当理事の仕事の実態 ー財務担当理事調査の分析からー

王 帥（東京大学社会科学研究所）

1. 背景と本稿の目的

大学が自主的な改革を進めるうえで、最も重要なのは上級管理職の役割である。大学における教育研究の高度化に不可欠なのが彼らの管理運営・マネジメント能力の向上である。学長の権限強化を中心としたガバナンス改革が行われる中、学長のリーダーシップとその能力の養成が重視される一方、それを発揮できる体制の整備や理事の業務分担能力の向上も重視されている。特に、大学の財政運営がますます厳しくなるにつれ、財務を担当する理事の役割が執行部の中で重要性を増している。予算の作成や配分、執行といった財政面だけでなく、教学面の意向や改革も反映しつつ、健全な大学の財政運営に向けた取り組みが財務担当理事に求められており、彼らの財務運営能力やその養成は、大学の健全な財政運営に不可欠である。

しかしながら、財務運営の責任者である財務担当理事が、一体どのような業務を行い、いかなる役割を果たしているのか、またどのような知識が必要とされているのか、その実態は必ずしも明らかになっていない。財務担当理事を対象とした調査は少ないが、国立大学では、国立大学財務・経営センターが実施した「国立大学法人の財務管理に関する全国調査」（2006 年、2008 年、2010 年）と「国立大学法人の財務経営担当者調査」（2012 年）、私立大学では、私学高等教育研究所が実施した「私立大学の財務運営に関する実態調査」（2009 年）が挙げられる。ただし、いずれの調査においても大学の資金配分や、財務運営の現状と課題を中心とした質問項目が多く、財務担当理事の仕事の取り組み方やスキル・知識といった彼ら自身に関する情報は極めて少ない。つまり財務担当理事が業務を遂行する上でどのような知識や機会が必要なのかについて、これまでの先行研究では十分に考察されていない。

財務担当理事が組織の中でどのような役割を果たし、学長や他の理事らとどのような関係を持つのか、また業務遂行の上でどのような知識が必要となり、何が足りないのか、さらに研修教育機会にどのような要望を持っているのか。こうした問いに対して、本稿では財務担当の仕事の実態を把握することで、財務担当理事らに対する教育訓練の可能性を検討することを目的とする。

2. 分析で用いるデータ

分析で用いるデータは、2019 年 2 月に東京大学大学経営・政策研究センターが実施した「大学の財務運営に関する理事調査」である。この調査は全国国公立大学の財務担当理事を対象に実施した調査で、319 校から回答が得られ、回収率は 42.3%である。国公立大学

の回収率は 5 割を超え、私立大学の回収率は 4 割弱にとどまった。調査票には、国公立大学の属性に配慮しつつ、財務運営上の課題と財務管理の現状、財務担当理事の仕事、自身の属性や経験、大学の属性に関する質問項目が含まれている。

3. 財務担当理事の仕事の現状

まずは、財務担当理事の担当分野、予算編成への影響力、業務上でのコミュニケーションの頻度及びその影響に着目して、財務担当理事の仕事の実態を見ていく。

担当分野

図 1 は担当分野の分布を示したものである。調査表で「担当分野は財務のみですか」と聞いたところ、ほとんどの財務担当理事は財務の分野だけでなく、それ以外の分野も担当していることがわかった。大学の設置形態別にみると、国立大学の財務担当理事のほぼ全員が財務以外も担当していると答え、公立大学の 9 割強、私立大学の 8 割強の財務担当理事は財務以外の分野も担当していることがわかる。兼務している担当分野の詳細をみると、図 2 のように公立大学と私立大学の場合は、総務担当を兼ねている割合（公立 77.7%、私立 61.2%）が最も高く、経営企画を兼ねている割合（公立 54.5%、私立 52.5%）も半数を超えている。国立大学の場合、総務担当（46.7%）または経営企画（17.8%）を兼ねている割合はいずれも公立大学や私立大学と比べて低い、総務と経営企画以外の業務を兼ねている割合（77.8%）は高い。

このように大学の設置形態別に担当業務の違いを見る限り、国立大学の財務担当理事は、財務だけでなく、総務や経営企画以外の分野を担当しており、多分野の業務を兼ねていることがわかる。それに対して、公立大学と私立大学の財務担当理事の多くは、財務を中心に担当しつつ、総務や経営企画を兼務しており、また財務だけを担当する財務担当理事も一定の割合いることから、財務やその関連分野にある程度集中している傾向がみられた。

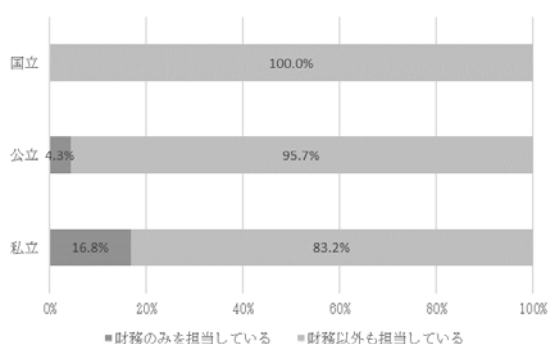


図 1 担当分野

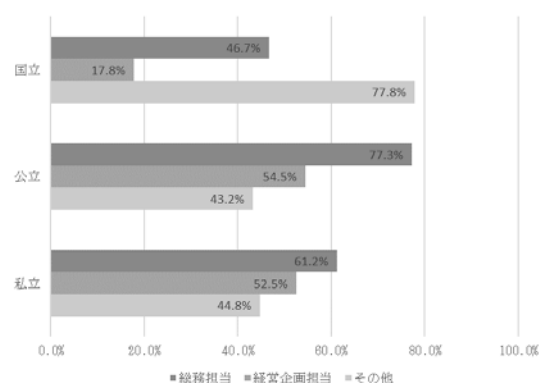


図 2 担当分野の兼務状況（兼務者のみ）

予算編成への影響力

続いて予算編成への影響力を見ていく。表1は全学の予算編成においてそれぞれの役職・組織の影響力を示したものである。全体分析では、予算案の作成において比較的影響力の高いのは「役員会」が26%、「財務担当理事」が22%である。予算の査定においては「財務担当理事」(27%)と「役員会」(21%)の影響力が比較的高い。学費の改訂においては「役員会」(42%)に続き、「学長」(32%)の影響力が比較的高い。職員人事においては「事務局長」(52%)、「教員人事」(60%)においては「学長」の影響力が最も高い。このように財務担当理事は予算案の作成と査定に関与する程度が比較的高いことがわかる。

表1 予算編成の関与程度（「最も影響が大きいもの」に対する回答）

		役員会	財務担当 理事	学長	学部長	全学予算 委員会	教授会	事務局長	経理担当 部署	計
a. 予算案の作成***	国立	17%	19%	52%	0%	0%	0%	0%	12%	100%
	公立	12%	14%	17%	0%	5%	0%	17%	36%	100%
	私立	30%	24%	12%	1%	7%	1%	11%	15%	100%
	全体	26%	22%	18%	0%	5%	0%	10%	18%	100%
b. 予算の査定***	国立	12%	12%	62%	0%	2%	—	0%	12%	100%
	公立	12%	23%	26%	0%	2%	—	23%	14%	100%
	私立	25%	31%	10%	1%	7%	—	12%	14%	100%
	全体	21%	27%	20%	0%	5%	—	12%	14%	100%
c. 学費の改訂***	国立	28%	0%	72%	0%	0%	0%	0%	0%	100%
	公立	32%	3%	49%	3%	0%	3%	8%	3%	100%
	私立	47%	17%	22%	1%	1%	6%	6%	2%	100%
	全体	42%	13%	32%	1%	1%	5%	5%	2%	100%
d. 職員人事***	国立	0%	7%	39%	—	—	—	54%	—	100%
	公立	14%	9%	12%	—	—	—	65%	—	100%
	私立	28%	12%	10%	—	—	—	49%	—	100%
	全体	22%	11%	15%	—	—	—	52%	—	100%
e. 教員人事（採用・ 昇任・再雇用等）	国立	2%	0%	74%	7%	—	17%	0%	—	100%
	公立	12%	0%	67%	2%	—	19%	0%	—	100%
	私立	14%	3%	55%	6%	—	20%	2%	—	100%
	全体	12%	2%	60%	6%	—	19%	1%	—	100%

（注）***0.1%水準，**1%水準，*5%水準，+10%水準で有意（以下同様）

大学の設置形態別にみると、国立大学の場合、学長は予算案の作成（52%）、予算の査定（62%）、学費の改訂（49%）など、予算編成のいずれにおいても大きな影響を持っている。国立大学の予算編成は学長を中心とした体制になっていることが確認でき、学長の権限が強化されていることがうかがえる。このような背景の下、予算編成に影響力を持つはずの財務担当理事は予算案の作成において19%、予算の査定において12%の影響しか与えておらず、権限の委譲やチーム内での役割分担が必ずしも十分に行われていないことがわかる。公立大学の場合、学長は予算の査定（26%）と学費の改訂（49%）への影響力が大きく、経理担当部署は予算案の作成（36%）に高い影響力を持つ。公立大学の財務担当理事は予算の査定（23%）に比較的高い影響力を持つが、それ以外においては大きな影響力を持っていない。また、私立大学では、予算案の作成（30%）と学費の改訂（47%）に大きな影響を持つのは役員会であり、財務担当理事は予算の査定（31%）に大きな影響を与えている。また、

どの設置形態においても、職員人事には事務局長の影響が大きく、教員人事には学長の影響が大きい。このように全体からみれば財務担当理事の影響力は比較的高いものの、大学の設置形態によって影響力が異なり、国公立大学の財務担当理事の場合、予算編成にそれほど大きな影響力を持っていない。

コミュニケーション

続いて財務担当理事とそれぞれの役職とのコミュニケーションの頻度を見ていく。図3は設置形態別に各役職とのコミュニケーションの頻度の平均値を示している。全体的な傾向としては、総務系役職者や財務課職員とのコミュニケーションの頻度が高く、教学系役職者とのコミュニケーションの頻度はやや低い。また部局長や一般教員とのコミュニケーションの頻度は低い。財務関連の業務の場合、教学と絡む事項が多いにもかかわらず、教学系の役職者や教員とのコミュニケーションの頻度が低いことから、教学側との調整が不十分な可能性が考えられる。設置形態別にみると、国立大学と公立大学の財務担当理事は学長とのコミュニケーションを密に行っており、私立大学の場合は役員会のメンバーとのコミュニケーションの頻度が比較的高いことが確認できた。

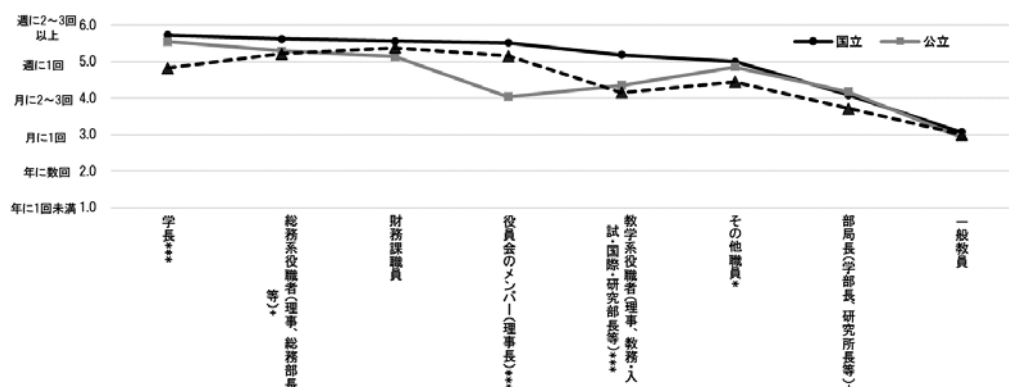


図3 各役職者とのコミュニケーションの頻度（平均値）

財務担当理事は大学の財務運営において中核的な役割が期待されており、広範囲にわたるコミュニケーションの円滑な遂行により、情報伝達や業務分担、課題共有がスムーズになることが期待できる。財務担当理事は学部長や教員とのコミュニケーションの頻度が低いことから、情報伝達や課題共有において限界があるのではないかと考えられる。表2は経営に対する危機感が役員間または教職員にまで共有されている範囲の分布を示している。全体分析では、「経営に対する危機感は役員間で共有されている」という質問に対して、「大いに当てはまる」と答えた割合が44%、「やや当てはまる」と答えたのが46%、両者を合わせて全体の9割に達した。すなわち、9割の財務担当理事は役員間で経営の危機感が共有されていると認識している。一方、「経営に対する危機感は教職員で共有されている」という質問に対して、「大いに当てはまる」と答えた割合はわずか10%であり、「あまり当ては

まらない」と答えた割合が 44%で最も高い。経営への危機感の共有は役員間で広く共有されているものの、教職員のような大学組織の末端まではあまり浸透していないことがわかる。

表 2 経営に対する危機感の共有範囲

		全く当てはまらない	あまり当てはまらない	やや当てはまる	おおいに当てはまる	計
役員間で共有*	国立	0%	4%	33%	62%	100%
	公立	2%	15%	59%	24%	100%
	私立	1%	9%	46%	44%	100%
	全体	1%	9%	46%	44%	100%
教職員まで共有*	国立	4%	36%	47%	13%	100%
	公立	9%	61%	28%	2%	100%
	私立	2%	43%	44%	11%	100%
	全体	4%	44%	42%	10%	100%

表 3 経営に対する危機感の共有範囲の規定要因分析

	役員間で共有	教職員まで共有
設置形態 (ref:私立)		
国立	0.098	-0.001
公立	-0.037	-0.223 ***
大学立地(ref:その他)		
三大都市圏内	0.139 *	-0.019
大学立地(ref:その他)		
政令指定都市・東京23区内	-0.169 **	-0.153 *
学生数	0.046	0.011
役員会のメンバーとコミュニケーションの頻度	0.228 ***	-0.013
一般教員とコミュニケーションの頻度	0.108 +	0.148 *
F 値	5.820 ***	3.834 ***
調整済み R2 乗	0.103	0.063

(注) 従属変数：経営に対する危機感の共有範囲 (1.全く当てはまらない～4.大いに当てはまる)

(注) 係数は標準化係数である。

大学の特性をコントロールしたうえで、コミュニケーションが経営への危機感の共有範囲に与える影響を統計的に検討した結果を表 3 に示した。役員会のメンバーとのコミュニケーションの頻度が高いほど、役員間で経営への危機感が共有されている。一般教員とのコミュニケーションの頻度が高いほど、教職員まで経営への危機感が共有される傾向がみられた。大学経営に対する危機感や課題の共有において、組織の意思疎通による影響が大きいことが示唆されている。また、大学の属性についてみると、政令指定都市・東京 23 区に立地している場合、マイナスの影響があり、役員間または教職員との経営危機感の共有が低い傾向がみられる。特に公立大学では、教職員まで経営への危機感が共有されていない傾向がうかがえる。

4. 財務担当理事の経験と必要な知識

これまでみてきた財務担当理事の仕事の実態から、大学内部の管理運営や組織風土によって異なる部分が多いことが分かった。続いて財務担当理事の仕事に関わる自身の経験や、

業務遂行に必要な知識にどのような相違があるかをみていく。

就任までの経験

図4は財務担当理事に就任するまでに経験した役職を設置形態別に示したものである。設置形態によって財務担当理事の経験に違いがあることが確認できる。詳細にみると、国立大学では文部科学省での勤務経験を持つ財務担当理事の割合が最も多く、学内の各種委員会や職員を経験した財務理事も多い。公立大学では約8割の財務担

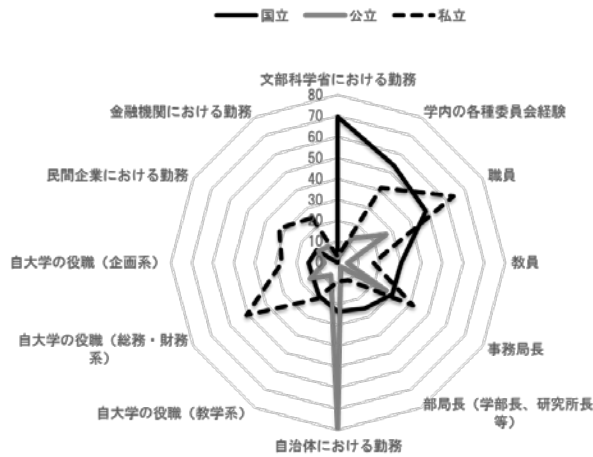


図4 就任までに経験した役職

当理事が自治体での勤務を経験しており、公立大学の運営体制とその特徴を表している。私立大学では、財務担当理事の経験にやや多様性が見られ、職員や自大学の役職を経験した割合が最も高いが、事務局長や学内の各種委員会を経験した割合も高い。また、大学内だけでなく、学外の民間企業や金融機関での勤務経験を持つ財務担当理事が一定数いることも私立大学の特徴である。

必要な知識とその不足感

財務担当理事としての業務遂行にあたり、どのような知識が必要かを聞いたところ、「自大学の知識」または「他大学の事例」、「高等教育政策の動向」、「財務会計など専門的な知識」、「学外とのネットワーク」のいずれの知識も高い割合で「必要」と答えている(表4)。財務担当理事が仕事を遂行する際、自大学の知識はもちろんのこと、他大学の事例や学外のネットワーク、さらに国の政策動向まで把握する必要があることがわかる。私立大学の財務担当理事においては、大学の財務会計のような専門的な知識の必要度が高い。

一方、その必要とされている知識を十分に身につけているかどうかを聞いたところ、「自

表4 業務遂行に必要な知識及びその不足

		必要	不足
自大学の知識	国立	100%	5%
	公立	100%	17%
	私立	100%	10%
	全体	100%	10%
他大学の事例	国立	100%	35%
	公立	96%	67%
	私立	97%	45%
	全体	97%	47%
高等教育政策の動向	国立	98%	14%
	公立	96%	33%
	私立	99%	26%
	全体	98%	25%
大学の財務会計など専門的な知識	国立	87%	30%
	公立	94%	44%
	私立	98%	21%
	全体	96%	26%
学外とのネットワーク	国立	98%	19%
	公立	91%	67%
	私立	94%	42%
	全体	94%	42%

大学の知識」に対する不足感は低い、「他大学の事例」や「学外とのネットワーク」への不足感が比較的高い。設置形態別にみると、公立大学は必要とされる知識のいずれに対しても「不足」と答えており、特に「他大学の事例」や「学外とのネットワーク」の不足が目立つ。国立大学では、「自大学の知識」や「高等教育政策の動向」への不足感は低い、「大学の財務会計など専門的な知識」への不足感が高い。逆に私立大学では「大学の財務会計など専門的な知識」への不足感は低い、それ以外の知識への不足感が比較的高い。

知識不足感の規定要因分析

必要とされる知識やスキルの不足感についてはどのような要因が影響し、またそれが改善される可能性はあるのかについて検討するために、これまでみてきた大学の属性だけでなく、実務を通じて仕事のノウハウやスキルを習得できると考えられることから、就任までの実務経験や就任年数といった要因を含めて知識の不足感に関する意識の規定要因を分析していく。表5は必要とされるそれぞれの知識を従属変数とする重回帰分析の結果を示したものである。独立変数には、大学の属性（設置形態、立地、学生数）と財務担当理事の属性（勤務年数、就任年数）、現職までの経験に関する変数を入れて分析を行った。

表5 知識の不足感に関する意識の規定要因分析

	自大学の知識	高等教育政策の 動向	大学の財務会計な ど専門的な知識	学外とのネット ワーク	他大学の事例
設置形態 (ref:私立)					
国立	0.029	-0.089	-0.326 **	0.092	-0.014
公立	-0.032	0.012	-0.182 *	-0.061	-0.011
大学立地(ref:その他)					
三大都市圏内	-0.004	-0.060	0.049	-0.038	0.042
大学立地(ref:その他)					
政令指定都市・東京23区内	0.007	-0.023	-0.089	-0.074	0.044
学生数	0.078	0.176 *	0.177 *	0.236 **	0.082
現大学の勤務年数	0.328 ***	0.014	-0.063	-0.106	0.168 +
現職の在任年数	0.165 **	0.165 *	0.103 +	0.207 **	0.135 *
現職までの経験(ref:経験しなかった)					
業務にかかわる研修	-0.063	0.081	0.128 *	-0.018	-0.049
自大学の役職 (企画系)	0.029	0.117 +	-0.003	0.075	0.085
自大学の役職 (総務、財務系)	-0.038	-0.050	0.158 *	-0.041	-0.051
事務局長	-0.053	-0.071	-0.105 +	0.108 +	-0.010
学内の各種委員会	0.001	0.049	-0.178 **	-0.091	-0.117 +
文部科学省における勤務	0.059	0.228 *	0.173 +	0.009	0.238 *
自治体における勤務	0.002	0.019	-0.068	-0.191 *	-0.086
民間企業における勤務	0.059	0.063	0.009	-0.019	0.061
F 値	3.866 ***	2.131 **	4.170 ***	3.913 ***	2.841 ***
調整済み R2 乗	0.133	0.057	0.144	0.135	0.089

(注) 従属変数：業務遂行に必要な知識を身につける程度 (1.かなり不足している～4.充分身につけている)

(注) 係数は標準化係数である。

大学の属性については、財務担当理事の業務遂行にあたり、必要とされる知識の習得に与える影響が一定程度に限られていることが確認できた。大学の設置形態は専門的知識の習得においてのみ統計的に有意な影響を示し、国公立大学と比べて私立大学の財務担当理事のほうが財務会計のような専門的知識をより身につけている。これはほかの要因をコントロールしても、これまで設置形態別に考察した結果と一致している。学生数の多い大規

模大学ほど、財務担当理事が専門的な知識だけでなく、高等教育政策の動向や学外とのネットワークをより身につけており、知識への不足感が弱い傾向にある。立地による影響は統計的に有意な結果がみられなかった。

勤務年数や就任年数については、知識の習得と深く関係していることが確認できた。現大学での勤務年数が長くなると、自大学の知識と他大学の事例を十分に身につける傾向がみられた。財務担当理事としての就任年数が長くなると、あらゆる知識やスキルの習得度が高くなる。財務担当理事が必要とする知識やスキルを習得するには、実務を通じて身につけるのが一番の近道であると考えられる。業務遂行に伴い、財務担当理事は自大学の状況を把握しつつ、学外とのつながりを強めていくことで、就任当初の不安や不足感を徐々に解消するとみられる。

研修経験については、専門知識の習得と深く関係しているが、それ以外の知識には影響しない。業務にかかわる研修を受けるほど、大学の財務会計など専門的な知識をより身につける傾向がある。高等教育政策の動向について、統計的に有意な結果はみられなかったが、係数がプラスになっている。一方、自大学の知識または他大学の事例、学外とのネットワークのいずれにおいても、統計的に有意な結果はみられなかったものの、係数がマイナスになっている。今まで行われていたような研修により、専門知識や政策動向に関する知識の不足をある程度補うことができる一方、学外とのネットワークや他大学の事例に関わる情報の収集には必ずしもつながらない。

現職までの職務経験のうち、文部科学省における勤務経験は複数の知識の習得と関係している。文部科学省で勤務したことがある財務担当理事ほど、高等教育政策の動向や財務会計などの専門知識、他大学の事例に関する知識をより身につけている。大学で財務系の役職を経験した財務担当理事は、財務会計に関する専門知識の不足感が弱く、企画系の役職経験を持つほど、高等教育の政策動向をより把握している。事務局長の経験に関しては、10%の有意水準で学外とのネットワークの不足感が低い。一方で、事務局長や学内の各種委員会を経験した財務担当理事は財務会計のような専門知識への不足感が高い。自治体での勤務経験を持つ者ほど学外とのネットワークが不足する傾向にある。このように、知識やスキルを身につける程度は職務経験によって、それぞれ異なることが確認できた。

5. 研修の可能性

これまでみてきたように、さまざまな職務経験によって、身につけている知識の種類や程度が異なっており、職務に関連するスキルを包括的に強化する経験もあれば、業務に特化した知識しか習得できなかった経験もある。財務担当理事として業務を遂行していく上で、今までの能力を向上させ、さらに不足しているスキル・知識を補うために、どのような教育機会が望まれているのかを考えていく。

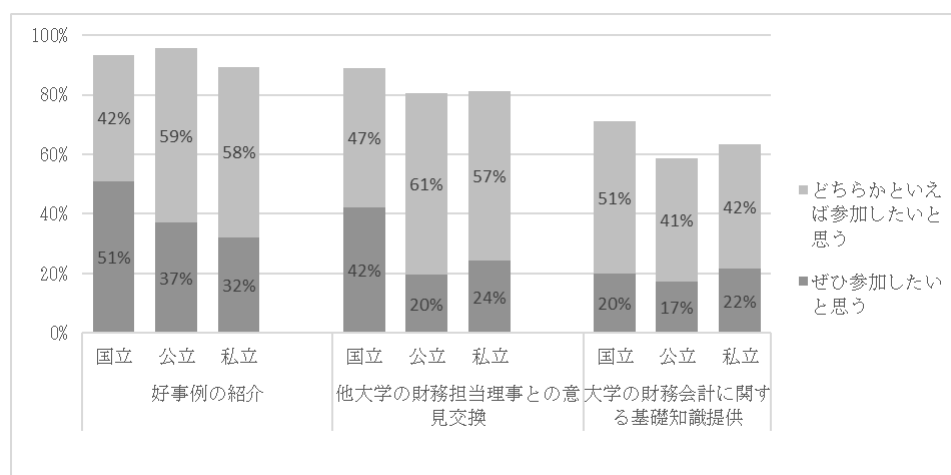


図5 今後参加したい研修

今後参加したい研修の内容については、好事例の紹介を内容とする研修への期待が最も高く、ほとんどの財務担当理事がこの内容の研修に参加したいと考えている（図5）。半数の国立大学の財務担当理事が「ぜひ参加したい」と答えている。大学の財務運営の難しさが増し、各大学が模索を続けている中、参考になるような好事例を紹介する研修が最も求められていることがわかる。続いて他大学の財務担当理事との意見交流を行う研修への期待も高く、国立大学の42.2%が「ぜひ参加したい」、公立大学や私立大学の半数以上が「どちらかといえば参加したい」と答えている。また、大学の財務会計に関する基礎知識の提供を内容とした研修では、「ぜひ参加したい」と「どちらかといえば参加したい」を合わせた回答が、国立大学で7割程度、公私立大学で6割前後に達した。

続いて研修の参加に影響する要因を考察するため、それぞれの研修への参加希望を従属変数、大学の属性や財務担当理事の知識不足感などを独立変数とする重回帰分析を行った（表6）。大学が直面する財務上の課題によって、研修への希望が異なる可能性が考えられるため、大学財務上の課題から抽出した3つの因子も独立変数に入れた。

大学の属性別にみると、公立大学の財務担当理事は好事例の紹介を行う研修への参加を希望する傾向が確認できる。有意水準10%で国立大学の財務担当理事も好事例紹介の研修への参加を希望する傾向が確認できる。立地についてみると、三大都市圏内の財務担当理事は、他大学との意見交換に積極的である。好事例紹介や基礎知識を提供する研修に対しては、政令指定都市の財務担当理事のほうが興味を持っている。また、学生規模についてみると、小規模大学の財務担当理事は、専門知識を提供する研修に参加を希望する傾向がみられる。

現職での就任年数については、就任年数が短いほど、専門知識を提供する研修への参加を希望する傾向が確認できた。財務担当理事に就任した初期には、財務に関わる専門知識や考え方を体系的に学ぶ機会が必要であると考えられる。

表6 研修参加希望の規定要因分析

	好事例の紹介	他大学の財務担当 理事との意見交換	財務会計などの 基礎知識提供
設置形態 (ref:私立)			
国立	0.149 +	-0.071	-0.007
公立	0.198 *	0.032	-0.041
大学立地(ref:その他)			
三大都市圏内	0.100	0.156 *	0.041
大学立地(ref:その他)			
政令指定都市・東京23区内	0.123 +	0.067	0.112 +
学生数	0.023	0.103	-0.143 +
現職の在任年数	0.061	0.004	-0.132 *
財政課題因子	0.186 *	0.317 ***	0.151 *
学内調整課題因子	0.029	0.115	0.059
学生確保課題因子	0.108	-0.062	0.073
業務遂行の不足感 (1、充分～4、不足)			
自大学の知識	-0.048	0.073	-0.096
他大学の事例	0.112	-0.041	-0.183 *
高等教育政策の動向	-0.035	-0.045	0.097
大学の財務会計など専門的知識	-0.061	0.007	0.264 ***
学外とのネットワーク	0.029	-0.053	-0.035
F 値	1.975 *	3.587 ***	3.378 ***
調整済み R2 乗	0.048	0.118	0.109

(注) 従属変数：研修への参加希望 (1.参加したいとは思わない～4.ぜひ参加したいと思う)

(注) 標準化係数

	因子 財政 課題	因子 学内調整 課題	因子 学生確保 課題
将来にわたる財政の持続可能性をどう確保するか	0.661	0.103	0.203
施設整備や更新の余裕がない	0.654	0.136	-0.004
人件費を削減したいがうまくいかない	0.394	0.349	0.322
借入金とその返済が負担になっている	0.296	0.103	-0.038
学部自治が強く学内資源の共有やコスト抑制が難しい	0.168	0.492	-0.023
国際化やICT化などのコスト増が負担になっている	0.215	0.453	0.078
専門職大学院が財務上の負担になっている	0.142	0.390	-0.136
定員管理の厳格化で収入減になっている	-0.009	0.370	-0.011
入学者が安定的に確保できない	0.304	-0.306	0.726
学生の離学者が多いことが課題になっている	-0.049	0.032	0.430

財務上の課題については、財政上の課題に直面している大学の財務担当理事ほど、これまでみてきたいずれの研修においても参加への希望が高く、特に他大学の財務担当理事との意見交換を行う研修への参加希望が最も高い。財務上の課題を抱える財務担当理事にとって、研修は交流の場としてだけでなく、情報収集や解決のヒントを得る場として期待されていると考えられる。

業務遂行にあたり知識の不足感については、専門知識の不足感が高い財務担当理事ほど、専門知識の提供を行う研修への参加を希望する傾向が確認できた。他大学の事例に関する情報不足は専門知識の提供を内容とする研修への参加動機につながっていない。それ以外の知識の不足感は研修参加の動機に直接影響していない。研修の参加動機に影響するのは、

知識不足を補うという要因より、むしろ財務経営上で抱えている課題の解決策を求める目的のほうが大きい。現状では国立大学協会や日本私立大学協会が財務担当理事を対象とした研修を行っているものの、1日や半日程度の短期研修が多く、広範囲にわたる課題を扱うには限界がある。今後、財務担当理事が抱えている財務課題の解決につながるような教育機会の確保や研修内容の設計が必要であると考えられる。

6. まとめと今後の課題

本稿では財務担当理事の仕事の実態を考察することで、下記の知見を得ることができた。

ほとんどの財務担当理事は財務だけでなく、経営企画や総務を兼務することがわかった。特に国立大学の財務担当理事は多分野にわたって兼務している一方、その影響力は必ずしも高いわけではない。学長中心のガバナンスにより、管理運営の効率化や意思決定の迅速化が期待できる一方、学長への全面的な権限・責任の集中が、組織内部の権限移譲や役割分担の形骸化を招く可能性がある。学長のリーダーシップを発揮できる体制の整備や大学執行部の効果的な役割分担が求められていると考えられる。また、どの設置形態においても財務担当理事は教学側とのコミュニケーションが少ないことが確認できた。経営と教学を一体化させるガバナンス改革を行う上で、財務担当理事による調整が重要になっているにもかかわらず、教学系役職者・教員とのコミュニケーションは必ずしも十分とは言えない。

財務担当理事の経験と必要な知識に関する考察からは、就任までの経験において、設置形態別にそれぞれ特徴がみられた。財務担当理事としての業務遂行にあたり、学内の知識だけでなく、政策動向や学外とのネットワークづくりが必要であるのに対し、その不足感も大きいことが確認できた。実務経験を通じて、自大学の知識や財務の専門知識などの不足感を緩和できる一方、学外とのネットワークや他大学の事例に関わる知識・スキルの習得には実務経験や従来の研修だけでは限界があると考えられる。

では実際に財務担当理事がどのような研修を希望しているのかという点に関する考察では、好事例の紹介や他大学との意見交換のような研修への期待が最も高く、大学で財務上の課題を抱える財務担当理事ほど、研修への期待が高いことを確認できた。財務担当理事が抱えている様々な不安や財務上の経営課題の解決に応えるような教育機会や研修の提供が求められているといえるだろう。

最後に本稿で残された課題を述べたい。財務担当理事の仕事や研修の参加に影響する要因を検証するためには、大学の属性だけでなく、置かれている財務状況を踏まえた検討が必要である。今回の調査データに大学の財務情報などをリンクさせる形でデータベースを構築することで、より詳細な分析が可能である。また、財務担当理事の能力開発に関しては、調査データに基づく分析のほか、事例研究を通じて具体的なニーズを把握することも重要である。海外の研修事例を参考にしながら、能力開発や教育機会の可能性を検討する必要がある。

参考資料：

私学高等教育研究所（2010）『財務、職員調査から見た私大経営改革』私学高等教育研究叢書。

国立大学財務・経営センター（2006）『国立大学法人の経営・財務の実態に関する全国調査－中間報告』

国立大学財務・経営センター（2010）『国立大学法人後の経営・財務の実態に関する研究報告書』

国立大学財務・経営センター（2012）『国立大学法人後の財務経営担当者調査報告書』

日本私立学校振興・共済事業団（2019）「学校法人の経営改善法則に関するアンケート報告」『私学経営情報』第 33 号。

両角亜希子（2020）「大学の財務マネジメントの実態と課題－財務担当理事調査の分析から」東京大学大学院教育学研究科大学経営・政策コース研究紀要『大学経営政策研究』，第 10 号。

第6章 財務担当理事・副学長セミナーの概要

両角亜希子

東京大学大学院教育学研究科大学経営・政策研究センターでは、2019年8月にすべての国公立大学の財務担当理事・副学長あてに、財務担当理事セミナーの案内（参考資料③など）を送付し、参加を募った。セミナーは2019年10月21日（月）の午後に、学術情報センターで実施した。大学によっては、必ずしも財務担当理事・副学長という役職を置いていないケースも多いため、対象者は、国公立大学の財務を担当する理事・副学長等（同等の知識・経験をお持ちの方の代理出席、複数名出席も可）として募集したところ、国立大学から16名、公立大学から9名、私立大学から39名、合計で64名にご参加いただいた。

財務担当理事・副学長セミナーでは、まずは筆者による基調講演として、「大学の財務運営に関する理事調査」結果報告についての発表と質疑を1時間程度、行った（参考資料①）。その後、コーヒープレイクをはさみ、約2時間の班別討議を行った。セミナーの参加者全員に対して、事前アンケートで、①関心のある財務課題（財務分析・管理、教学部門への財務マネジメント、財務担当理事・副学長の仕事、収入増加策、支出抑制策、その他の中から、最も関心があるものに◎、関心があるものに○をつけてもらう）、②財務運営のご担当者として力を入れて取り組んでおられること（100～200字程度）、③財務運営のご担当者として、苦心しておられる点（100～200字程度）を記入してもらい、その内容を見て、筆者のほうで班分けを行った。既存の大学財務担当者向けの研修は、設置者ごとに分かれた大学団体別に行われることが多いが、設置形態をこえて共通の財務課題も多く、また設置者を超えて経験と知恵を共有することに意義があると考えて、ほぼすべての班について、様々な設置形態の大学から構成されるグループ（表6-1）にわけた。財務分析・管理、教学部門への財務マネジメント、収入増加はそれぞれ2グループずつできたが、2つの班に分ける際には、規模などができる限り似ている大学同士を集めた。なお、議長はあらかじめ、こちらで指定してお願いしたうえで、記録係として、本科研グループの研究協力者を数名ずつ配置して、議論をしてもらった。班別討議の時間は2時間であり、深い議論をするためにはグループ当たりの人数を6名程度にしたかったが、確保できた部屋数の都合で、10名ほどの人数になってしまったところがあったのは反省点である。

班別討議後は、大会場に戻ってきてもらい、それぞれの班の議長に班別討議の様子や特に議論したこと、印象に残ったことを語ってもらい、全体で共有し、そのあとは、同会場にて、1時間半程度の情報交換会を行った。

大学の財務運営をテーマとして、設置者を超えて議論を交わす研修は、少なくとも筆者の知る限りはこれまで行われたことがなく、参加者がどのように評価するのか、とても心配した。参加者から、情報交換会で寄せられた感想、当日に記入をお願いしたアンケート、その

後の筆者へのメールなどからは、「最初は議論がかみ合うのかなと心配したが、想像以上に良かった」「他大学の取り組みについて深く知ることができてとても有意義であった」「普段、聞く機会のない国立／私立の話聞いて、視野が広がった」「またこういう機会が欲しい」という声が多く、好評であった。中には「テーマの設定が大きすぎて、深い議論まではできなかった」という声もあり、今後こうしたセミナーを行う際に参考にしていきたいと思う。

班別討議の記録は、当日に記録係として各班に参加していた科研の研究協力者が作成したうえで、内容についての確認を行った。大学名や参加者の名前が入ったものについては参加者のみで共有し、大学名や参加者の名前を伏せたものについても、そのままの形で公表してよいかを参加者に確認したうえで、さらに筆者のほうで微修正し（たとえば、立地している県の名前、法人化した年などの情報を削除）できる限り、大学名がわからない形にしたものを、参考資料②として整理した。当セミナーにご参加いただいた皆様には、事前アンケート、事後アンケート、その後の記録の確認など、多くのお手間をおかけすることになったが、幸いにもほとんどの方にご協力いただき、このような記録として残すことができた。あらためて感謝申し上げたい。

表 6－1 班分け

班	テーマ
A	財務分析・管理①
B	財務分析・管理②
C	教学部門への財務マネジメント①
D	教学部門への財務マネジメント②
E	収入増加策①
F	収入増加策②
G	支出抑制策

東京大学 大学経営・政策センター主催 財務担当理事・副学長セミナー
「これからの大学の財務マネジメント」 基調講演

「大学の財務運営に関する理事調査」 結果報告

両角亜希子（東京大学）

1

本日のセミナーの狙い

- ▶ 大学の財務マネジメント
 - ▶ 厳しさを増しているが、重要性は一層、増している。
- ▶ 2019年2月に実施した「大学の財務運営に関する理事調査」を通じた実態の把握とその結果の報告と共有。
- ▶ それらをもとに、各大学のご担当者との意見交換。
 - ▶ 優れた現場の知の共有・ネットワーキングの意味で。
 - ▶ 研究者が実態を把握したうえで、意義ある研究をし、実践（政策、大学現場）への貢献していく上でも不可欠。
- ▶ 国立16名、公立9名、私立39名の合計64名の財務担当理事・副学長（および相当者）のご参加。
- ▶ 財務マネジメントで設置者を越えたセミナー。
 - ▶ 財務管理・マネジメントの重要性、教学部門への財務的な観点からのマネジメントなどは、設置者を問わず、共通の課題。

2

本日の進め方

- ▶ 1時間程度 基調講演 @中会議室1-3
- ▶ 休憩・移動、14:45～16:40 班別討議(7グループ)
 - ▶ 事前に提出していただいた参加者シート(本配布)を参考にしつつ、課題認識や工夫などについて意見交換。
 - ▶ 1グループ 8-10名。設置形態でなく、課題意識で班分け。
 - ▶ まことに勝手ながら、議長を指名させていただきましたので、司会進行をお願いいたします。
 - ▶ 各班に記録係を配置しましたので、議論の概要は後日共有します。
- ▶ 16:45～17:00 全体討議 @中会議室1-3
 - ▶ 議長の先生は、班別討議でどのような課題を議論したのか、1-2分程度で簡単にご報告ください。
- ▶ 17:00～18:30 情報交換会 @中会議室1-3
 - ▶ 他の班の大学の皆様とも積極的な意見交換を。

3

これまでの研究と問題意識

- ▶ 難しさを増す大学の財務運営
 - ▶ 収入確保、支出の増加、資金管理の複雑化
- ▶ 先行研究の到達点
 - ▶ 国立大学は、国立大学財務・経営センターが2004年、2006年、2008年、2014年に調査。私立は、私学高等教育研究所が2009年に調査。
 - ▶ 財務諸表だけではわからない詳細な財務状況や財務管理の実態を明らかにしてきた。公立大学は対象外とされてきた。
 - ▶ 広島大学高等教育研究開発センターが教員調査(2016年)や学部長調査(2017年)を実施。
 - ▶ 資金配分の変化が教育研究活動に与える影響を明らかにしてきた。
- ▶ 先行研究の課題と私たちの関心
 - ▶ 今後の財務運営をどうすべきか、という将来を見据えた視点は必ずしも十分ではない。理事の仕事との関係が視野に入っていなかった。
 - ▶ 実態の把握→財務理事向けセミナーの試行→改善策の具体的検討

4

調査の概要

- ▶ 2019年2月に東京大学 大学経営・政策研究センターが実施した「大学の財務運営に関する理事調査」
- ▶ 全国公私立大学の財務理事を対象。
- ▶ 319校回答(回収率42.3%)。
- ▶ 国公立は5割超え。私立の回収率が低いが4割弱。

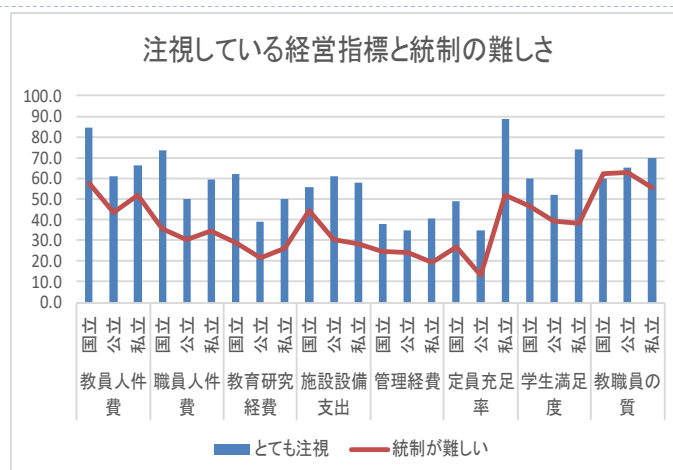
	国立	公立	私立
回答校	45校	46校	228校
回収率	50.0%	56.1%	39.1%

- ▶ 大学経営・政策研究センターのウェブサイトで単純集計を公表
- ▶ 本日、全体集計、国立・公立・私立別の集計結果を配布。



5

難しさを増す財務マネジメント

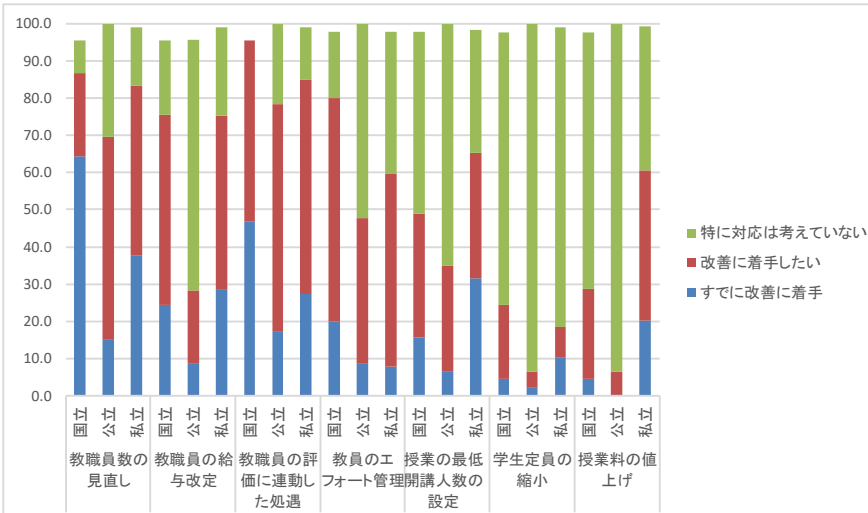


- ◆ 教職員の質、学生満足度だけでなく、教員人件費、職員人件費など従来は固定費的だった指標の統制が難しくなっている。
- ▶ ◆ 国立で統制の難しさを感じている傾向。



6

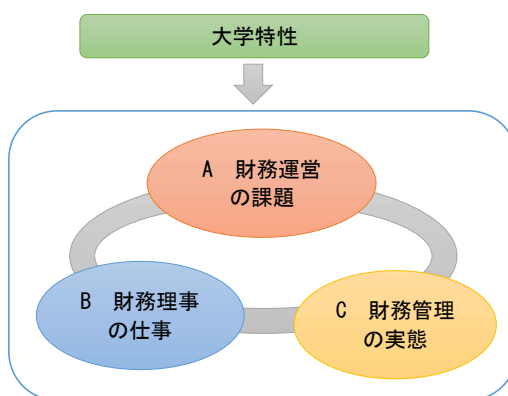
厳しい財務課題への着手状況



- ◆ 教職員数見直し、教職員の評価に連動した処遇は国立で進んでいる
- ◆ 授業の最低開講人数の設定、授業料値上げは私立で進んでいる

7

3つの分析課題



- ▶ A 個々の大学はどう変化して、どのような財務課題を抱えているのか
- ▶ B 財務運営の責任者である財務担当理事の仕事の実態とその訓練可能性はどうか
- ▶ C 財務管理を改善することで、どのようにどの程度の経営改善が見込めるのか

▶ Aは井芹俊太郎(法政大学)、Bは王帥(東京大学)が主に担当したが
本日は、両角のほうでまとめて発表させていただきます。

8

A 大学の変化と財務の課題

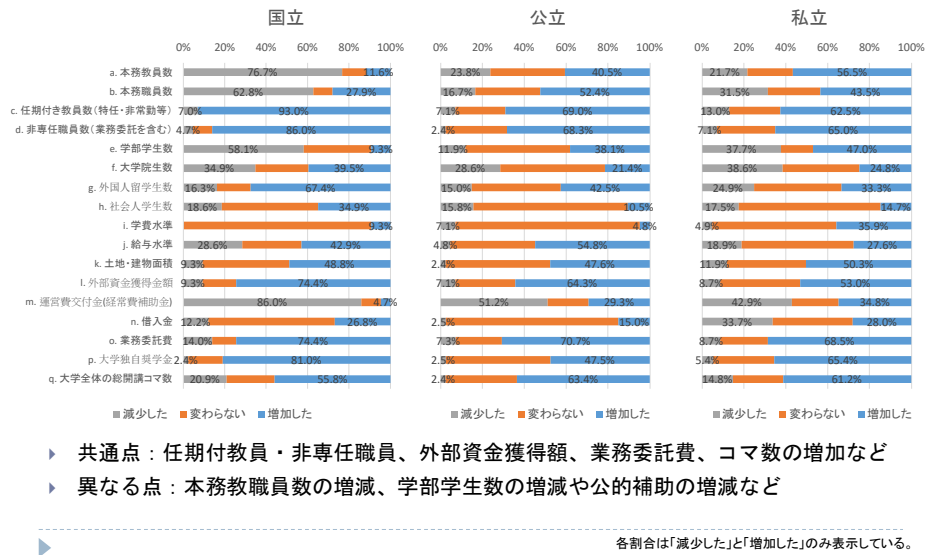
9

大学の変化と財務課題

- ▶ 大学財務運営に係る状況はどのように変化してきたか
- ▶ 大学はどのような財務運営上の課題を抱えているのか
 - ▶ 課題と大学の財務運営上の工夫や難しさとの関係は？
- ▶ 大学財政に係る制度や政策等に対して、大学はどのような意識を持っているのか
 - ▶ 財務運営上の課題と政策・制度への意識との関係は？

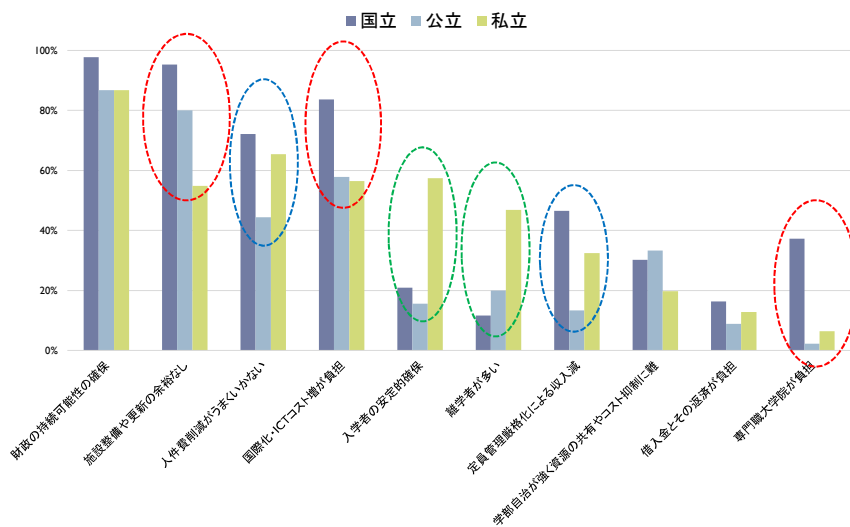
10

大学財務運営に係る状況の変化 －10年前と比較して



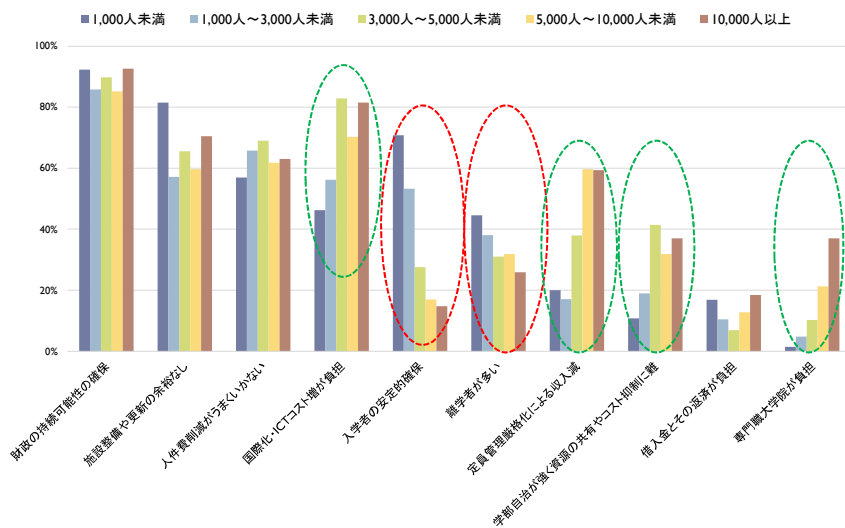
11

【設置者別】大学の財務運営上の課題



12

【学生数規模別】大学の財務運営上の課題



13

大学財務運営上の課題と「財務運営上の工夫や難しさ」との関係

説明変数	入学者の安定的確保		財政の持続可能性の確保		人件費削減がうまくいかない		借入金とその返済が負担		国際化・ICTコスト増が負担		施設整備や更新の余裕なし		定員管理厳格化による収入減		留学生が多い		専門職大学院が負担		資源の共有やコスト抑制に難	
説明変数	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE
国立	-.263	.159*	.597	.131***	.283	.150*	-.242	.157	-.379	.150*	1.226	.149***	-.101	.175	-.742	.155***	.728	.126***	.279	.151+
公立	-.999	.146***	-.037	.120	-.265	.138+	-.283	.144*	.102	.138	.196	.137	-.416	.160**	-.738	.142***	-.067	.115	.393	.139**
設置者ダミー（基準：私立）	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
規模ダミー（基準：1000人未満）	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
1,000～2,999人	-.366	.130**	-.116	.107	.039	.123	.008	.128	.183	.124	-.595	.122***	.024	.144	.146	.127	.022	.104	.157	.124
3,000～4,999人	-.688	.194***	-.167	.160	.029	.183	-.060	.191	.488	.183**	-.488	.182**	.246	.213	.107	.188	-.137	.155	.307	.184+
5,000～9,999人	-.1001	.179***	-.284	.148+	-.111	.169	-.069	.176	.394	.169*	-.674	.168***	.921	.197***	.090	.174	.177	.142	.335	.170+
10,000人～	-.1053	.218***	-.200	.180	-.025	.206	.149	.215	.426	.206*	-.749	.205***	.899	.240***	.117	.212	.598	.173***	.455	.207*
地域ダミー（基準：三大都市圏内）	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
三大都市圏内	.137	.149	.096	.123	.108	.140	-.284	.146*	.135	.141	-.130	.140	-.091	.163	.004	.145	-.027	.118	-.014	.141
三大都市圏外	.408	.159*	-.052	.131	.135	.150	-.177	.157	.050	.150	-.087	.150	-.070	.175	-.079	.155	.071	.128	.234	.151
立地ダミー（基準：三大都市圏内）	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
(工夫)中長期計画や事業計画の予算への反映	.043	.082	.006	.068	-.067	.077	-.028	.081	.030	.077	-.004	.077	.000	.090	-.049	.080	-.006	.066	-.079	.078
(工夫)経営情報の収集と分析を十分に実施	-.113	.088	.001	.072	-.128	.083	.162	.086+	.179	.083*	.104	.082	.095	.096	-.012	.085	-.100	.070	.014	.083
(工夫)施設投資は全学施設計画に基づき実施	-.056	.075	-.058	.062	-.065	.071	-.154	.074*	-.171	.071*	-.121	.071+	.021	.083	.045	.073	-.054	.060	-.017	.072
(工夫)資産運用の明確なポリシーを設定	.036	.059	-.013	.048	.008	.055	-.065	.058	-.013	.056	-.090	.055	.056	.065	-.035	.057	.037	.047	.065	.056
(困難)予算編成プロセスに課題がある	.151	.070*	.111	.058+	.126	.066+	.171	.069*	.104	.066	.173	.066**	.025	.077	.076	.068	-.077	.056	.220	.067**
(困難)年度途中に想定外の新規事業が発生	.127	.072+	.233	.059***	.058	.068	-.011	.071	.149	.068*	.133	.068+	.057	.079	.123	.070+	.021	.057	.070	.068
(困難)組合対応が難しい	.043	.055	.046	.045	.167	.052**	-.012	.054	-.028	.051	.117	.051*	-.052	.060	.014	.053	.097	.044*	.260	.052***
(定数)	2.295	.406**	2.457	.334***	2.508	.384***	1.557	.399***	1.807	.382	2.481	.381***	1.333	.446**	1.921	.394***	1.482	.323***	0.422	.385
F値	9.436		4.63		2.92		1.94		3.18		9.20		5.10		3.62		7.64		5.93	
調整済みR2乗	.307		.160		.092		.047		.104		.301		.178		.121		.263		.206	
n	304		304		303		304		302		304		303		304		297		304	

*** p<0.1% ** p<1% * p<5% + p<10%

※「(工夫)」と「(困難)」は、「1全く当てはまらない～4おおいに当てはまる」の4段階

14

重回帰分析結果の要約

▶ 財務運営上の工夫

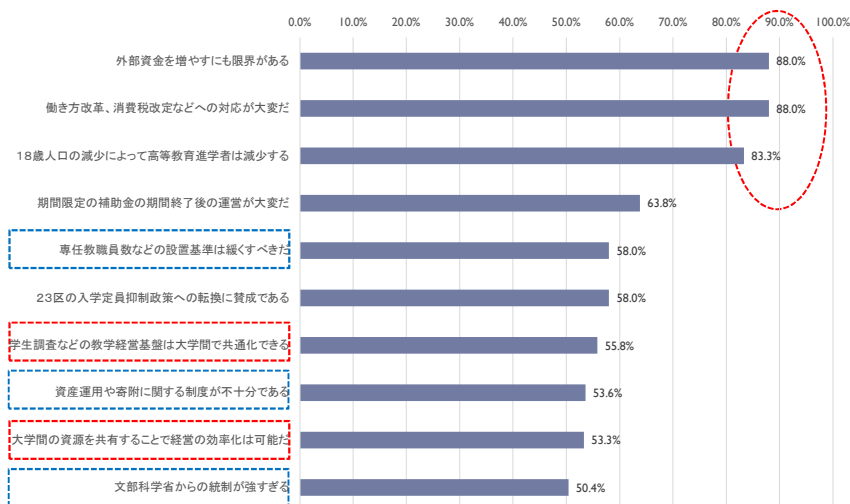
- ▶ 「中長期計画や事業計画の予算への反映」度合いは、課題意識にほとんど関係なし
- ▶ 「施設投資は全学の施設計画に基づき実施」している度合いの高い大学ほど、「借入金とその返済」及び「国際化やICTコスト」の負担感が低く、また、「施設整備や更新」に比較的余裕がある
→ **全学的・計画的ファシリティ・マネジメントの重要性**を示唆

▶ 財務運営上の難しさ

- ▶ 「予算編成プロセスに課題」を抱える度合いの高い大学ほど、「借入金とその返済」、「施設設備や更新の余裕なし」、「資源の共有やコスト抑制」などに課題感
- ▶ 「年度途中で想定外の新規事業が発生」する度合いの高い大学ほど、「国際化やICTコストの負担」、「施設設備や更新の余裕なし」
- ▶ 「組合対応が難しい」大学ほど、「人件費削減がうまくいかない」「専門職大学院が負担」「学部自治が強く資源の共有やコスト抑制に難」と感じている
→一言でいえば、**プロセスや調整における問題**が大学財務運営上の課題と関連

15

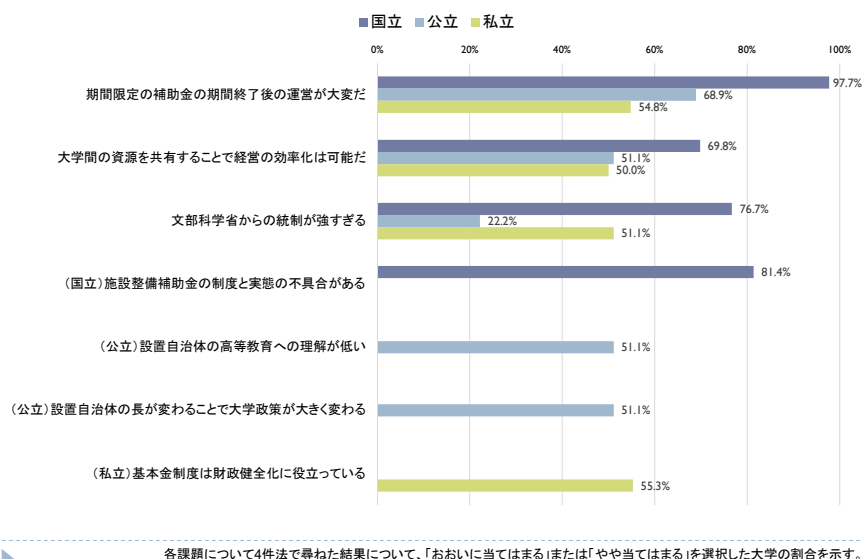
大学財政に係る制度や政策等に対する考え 【以下：政策・制度等への意識】



各課題について4件法で尋ねた結果について、「おおいに当てはまる」または「やや当てはまる」を選択した大学の割合を示す。

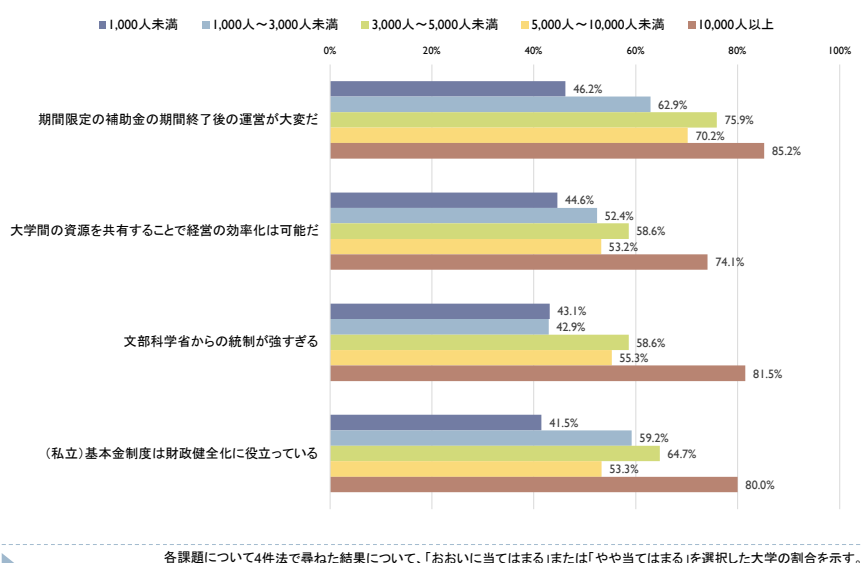
16

政策・制度等への意識 【設置者別】違いが見られた主な項目



17

政策・制度等への意識 【学生規模別】違いが見られた主な項目



18

「大学財務運営上の課題」と「政策・制度等への意識」との関係（OLS）

説明変数	大学政策や制度に対する問題意識		大学間資源共有の肯定感		定員抑制政策政策の肯定感	
	B	SE	B	SE	B	SE
国立	.332	.155 *	.150	.207	.057	.195
公立	-.135	.137	.128	.183	-.171	.173
設置者ダミー（基準：私立）						
1,000～2,999人	.095	.115	.060	.154	.097	.145
3,000～4,999人	.311	.167 +	.144	.224	-.078	.211
5,000～9,999人	.195	.161	-.179	.216	-.216	.203
10,000人～	.210	.191	.090	.256	-.093	.241
規模ダミー（基準：1000人未満）						
三大都市圏内 & 23区・政令指定都市外	.107	.129	.034	.173	.471	.163 **
三大都市圏外 & 政令指定都市内	.010	.141	-.209	.189	1.044	.178 ***
三大都市圏外 & 政令指定都市外	.137	.120	-.096	.161	.896	.152 ***
立地ダミー（基準：三大都市圏内 & 23区・政令内）						
財政構造課題因子（※1）	.291	.064 ***	-.019	.086	.013	.081
学内調整課題因子（※1）	.324	.065 ***	.224	.088 *	-.011	.083
学生確保課題因子（※1）	.112	.065 +	.111	.087	.279	.082 ***
(定数)	-0.240	.131 +	0.004	.176	-0.615	.166 ***
F値	11.869		1.25		8.99	
調整済みR2乗	.311		.010		.249	
n	289		289		289	

*** p<0.1% ** p<1% * p<5% + p<10%

(※1) と (※2) は付表因子分析参照

・「財政構造課題」・「学内調整課題」・「学生確保課題」が相対的に大きいほど、大学政策や制度に対する問題意識（≡統制への抵抗感）が高い。

・モデルは統計的に非有意であったが、「学内調整課題」が相対的に大きい大学ほど、大学間資源共有に対する肯定感が高い。

・「学生確保課題」が相対的に大きい大学ほど、23区内定員抑制政策への肯定感が高い。

(注) ※1はスライド47、※2はスライド48を参照のこと。

19

小括

- ▶ 大学全体として共通の財務運営上の課題もみられるものの、各大学が抱く課題に対しては、規模や立地等の機関属性の影響が大きい
- ▶ だが、全学的実施計画に基づく施設投資が新規事業のコスト負担抑制や施設整備・更新の切迫感の緩和、予算策定プロセスの改善が財務運営上の複数の課題の改善に繋がる可能性が伺えた
→機関として「当たり前」のことの実現が大切ともいえる
- ▶ 大学の抱く課題感により、大学政策や制度に対する意識、大学間資源共有の肯定感に違い

20

B 財務担当理事の仕事

21

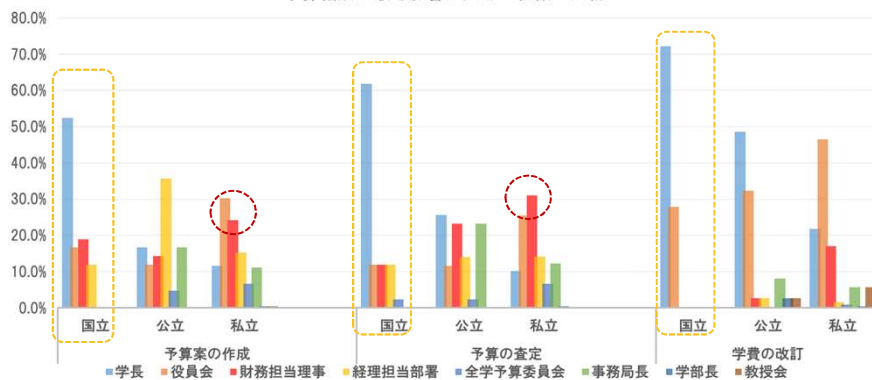
財務担当理事の仕事に対する問題関心

- ▶ 財務担当理事の仕事
 - ▶ 予算編成への影響:どのような役割を果たしているのか
 - ▶ 担当分野:どの分野を担当しているのか
 - ▶ 仕事の在り方:だれとコミュニケーションをとっているのか
- ▶ 業務遂行に必要な知識、及びその不足感
 - ▶ 今までの経験との関係
 - ▶ 在任年数との関係
- ▶ 研修への希望
 - ▶ だれが、どのような研修を希望しているのか

22

財務担当理事の仕事－予算編成への影響

予算編成に最も影響が大きい組織・人物



- ▶ 国立大学の場合、学長の権限が強化されている中、財務担当理事が予算の査定に影響を発揮できていない。学長のリーダーシップが強化される一方、チームでの役割分担や権限の委譲が十分でない可能性。

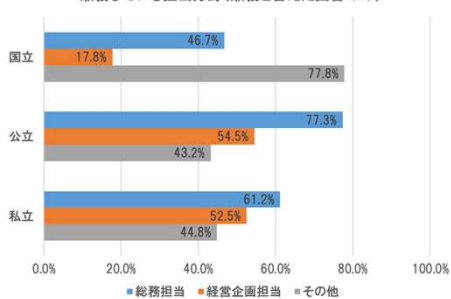
23

財務担当理事の仕事－担当が財務に限らず

担当分野は財務のみですか



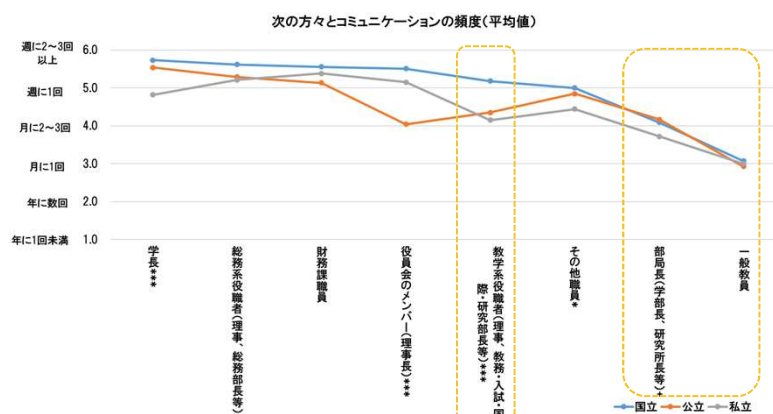
兼務している担当分野(兼務と答えた回答のみ)



- ▶ 財務担当理事の担当分野は、財務だけに限らず、総務や経営企画などの分野まで及んでいる。

24

財務担当理事の仕事－仕事の在り方



- ▶ 教学系役職者や教員とのコミュニケーションの頻度が低い。財務は教学と絡む事項が多く、教学面に関わる事項に対して教学担当理事との調整がうまくできていない懸念がある。

25

コミュニケーションが経営危機感の共有範囲への影響

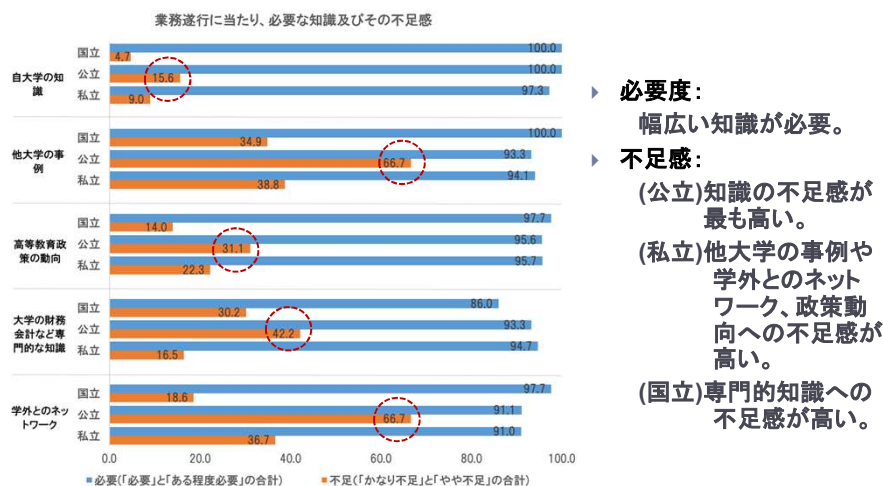
従属変数: 経営に対する危機感の共有範囲 (1. 全く当てはまらない～4. 大いに当てはまる)	役員間で共有	教職員まで共有
(定数)	B 2.522 ***	B 2.564 ***
設置形態(ref: 私立)		
国立	0.185	-0.002
公立	-0.069	-0.452 ***
大学立地(ref: その他)		
三大都市圏内	0.185 *	-0.027
大学立地(ref: その他)		
政令指定都市・東京23区内	-0.227 **	-0.222 *
学生数	0.023	0.006
役員会のメンバー(理事長)とコミュニケーションの頻度	0.120 ***	-0.007
一般教員とコミュニケーションの頻度	0.046 +	0.067 *
F 値	5.820 ***	3.834 ***
調整済み R ² 乗	0.103	0.063
N	294	294

***0.1%水準、**1%水準、*5%水準、+10%水準で有意

- ▶ 経営に対する危機感はどこまで共有されるのかが、コミュニケーションの頻度と関係している。

26

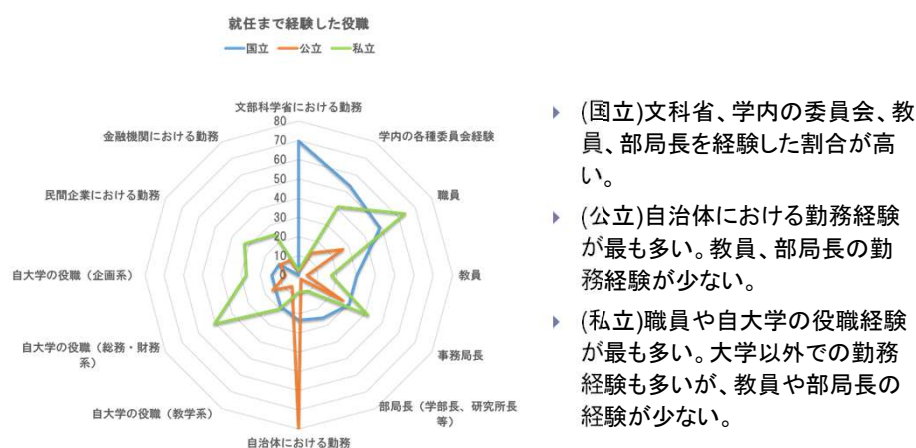
業務遂行に必要な知識、及びその不足感



- ▶ **必要度:**
幅広い知識が必要。
- ▶ **不足感:**
(公立)知識の不足感が最も高い。
(私立)他大学の事例や学外とのネットワーク、政策動向への不足感が高い。
(国立)専門的な知識への不足感が高い。

27

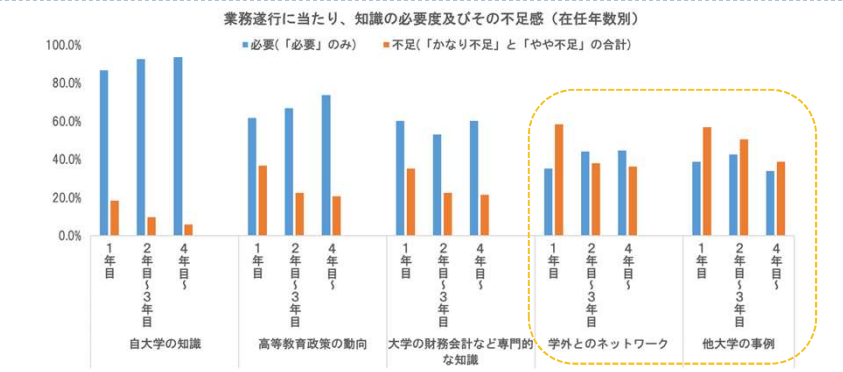
今までの経験—設置形態によって異なる



- ▶ (国立)文科省、学内の委員会、教員、部局長を経験した割合が高い。
- ▶ (公立)自治体における勤務経験が最も多い。教員、部局長の勤務経験が少ない。
- ▶ (私立)職員や自大学の役職経験が最も多い。大学以外での勤務経験も多いが、教員や部局長の経験が少ない。

28

在任年数—実務を通じた知識習得に限界あり



- ▶ 自大学の知識や、政策動向、専門的な知識は、実務を通じて関連知識を身につける。
- ▶ しかし、学外とのネットワークや他大学の事例は、在任年数が長くなるに伴い、必要度が増す一方、不足感が解消されていない。外部と交流できるような機会や研修がないと、実務だけでは関連知識を身につけることが難しい。

知識の不足感意識の規定要因分析

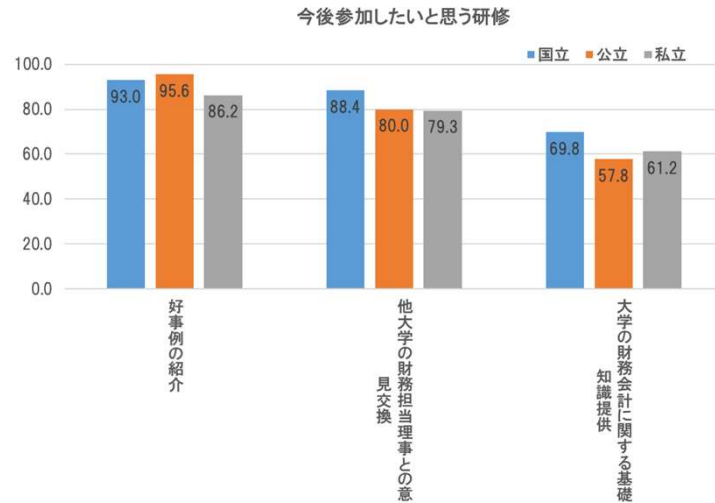
従業員数：業務遂行に当たり、必要な知識を身につける程度
(1.かなり不足している～4.充分身につけている)

	自大学の知識	高等教育政策の動向	大学の財務会計など専門的な知識	学外とのネットワーク	他大学の事例
(定数)	2,311 ***	2,269 ***	2,708 ***	2,190 ***	1,847 ***
設置形態(ref:私立)					
国立	0.053	-0.159	-0.687 **	0.197	-0.028
公立	-0.059	0.021	-0.383 *	-0.131	-0.020
大学立地(ref:その他)					
三大都市圏内	-0.006	-0.078	0.075	-0.060	0.059
大学立地(ref:その他)					
政令指定都市・東京23区内	0.009	-0.030	-0.137	-0.117	0.063
学生数	0.040	0.087 *	0.103 *	0.140 **	0.044
現大学の勤務年数	0.163 ***	0.007	-0.036	-0.061	0.088 *
現職の在任年数	0.137 **	0.134 *	0.098 +	0.200 **	0.118 *
現職までの経験(ref:経験しなかった)					
業務にかかわる研修	-0.085	0.105	0.196 *	-0.028	-0.068
自大学の役職(企画系)	0.046	0.178 +	-0.006	0.137	0.142
自大学の役職(総務、財務系)	-0.051	-0.065	0.243 *	-0.064	-0.072
事務局長	-0.072	-0.095	-0.164 +	0.171 +	-0.014
学内の各種委員会	0.002	0.064	-0.275 **	-0.143	-0.167 +
文部科学省における勤務	0.118	0.438 *	0.393 *	0.020	0.496 *
自治体における勤務	0.003	0.029	-0.121	-0.347 *	-0.141
民間企業における勤務	0.090	0.093	0.016	-0.033	0.097
F 値	3.866 ***	2.131 **	4.170 ***	3.913 ***	2.841 ***
調整済み R2 乗	0.133	0.057	0.144	0.135	0.089
N	282	283	283	282	282

***0.1%水準、**1%水準、*5%水準、+10%水準で有意

- ▶ 実務や職務経験が知識の習得につながる。
- ▶ 政策動向や専門知識は、研修などである程度補うことができる。
- ▶ ただし、学外とのネットワークや他大学の事例に関わる知識の場合、今までのような研修でこれらの知識の習得には必ずしもつながっていない。

研修への希望



31

研修への希望—規定要因分析

従属変数: 研修の参加希望 (1.参加したいとは思わない～ 4.ぜひ参加したいと思う)	好事例の紹介	他大学の財務担当理事との意見交換	大学の財務会計に関する基礎知識提供
	B	B	B
(定数)	3.009 ***	2.838 ***	3.147 ***
設置形態(ref:私立)			
国立	0.239 +	-0.056	0.087
公立	0.320 **	0.054	-0.058
大学立地(ref:その他)			
三大都市圏内	0.115	0.209 *	0.039
大学立地(ref:その他)			
政令指定都市・東京23区内	0.118	0.072	0.264 *
学生数	0.003	0.050	-0.121 *
現職の在任年数	0.019	-0.006	-0.110 +
財政構造課題因子	0.147 **	0.253 ***	0.191 *
学内調整課題因子 (※1)	0.032	0.117 +	0.124
学生確保課題因子	0.102 +	-0.033	0.085
F 値	3.159 **	5.587 ***	3.305 **
調整済み R ² 乗	0.064	0.127	0.068
N	285	285	285

***0.1%水準、**1%水準、*5%水準、+10%水準で有意

▶ 好事例紹介の研修: 国公立で、財政課題を抱えるほうが参加を希望。

▶ 他大学との意見交換の研修: 都市圏に立地し、財政課題と学内調整課題を抱えるほうが参加を希望。

▶ 基礎知識提供の研修: 政令都市に立地する小規模大学で、財政課題を抱えるほうが参加を希望。現職までの在任年数が短いほうが参加を希望。

(注) ※1はスライド47を参照のこと。

32

小括

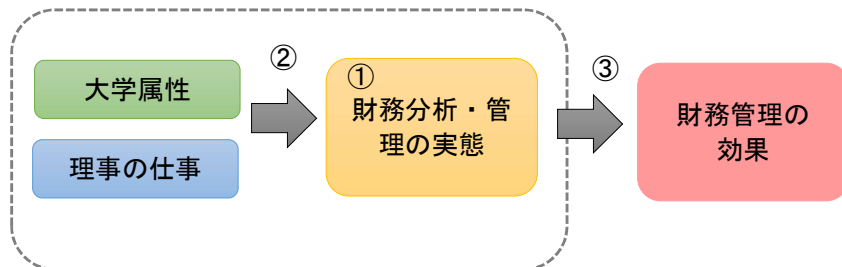
- ▶ 学長の権限が強化される中で、財務担当理事の役割と権限が必ずしも明確にされていない大学もある。
- ▶ 経営と教学を一体化させるガバナンス改革を行う上で、財務担当理事による調整が重要になっている中、教学系役職者・教員とのコミュニケーションが必ずしも十分とは言えない大学が多い。
- ▶ 財務担当理事としての業務遂行にあたり、学内の知識だけでなく、政策動向や学外とのネットワークづくりが必要。→本セミナーなど。
- ▶ 実務経験や研修は、伝達可能な知識を身に付けることに寄与するものの、学外とのネットワークや他大学の事例に関わる知識・スキルの習得に必ずしもつながらない。今後は、他大学との交流や意見交換が可能な研修への期待が高いことが明らかになった。

33

C 財務管理の実態と課題

34

財務管理に対する問題意識

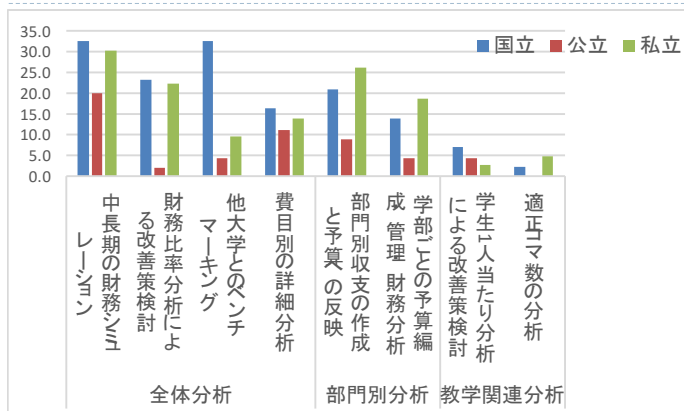


- ▶ ①財務分析・管理の実態はどのようになっているのか
- ▶ ②それらは、大学属性や理事の仕事によってどのように異なっているのか
- ▶ ③財務管理・分析を充実させることの効果はどうか

35

① 財務分析・管理の実態

財務分析・管理の状況 → 「不十分」

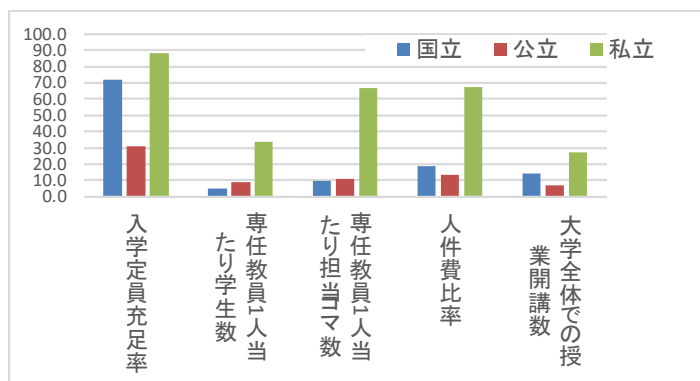


※3件法の「十分に実施」の割合

- ・ 財務分析を十分に実施できていない大学が過半数。(改善の余地が大きい)
 - ・ 全体分析も少ないが、部門別分析、教学関連分析は極めて不十分。
- ・ 国立は「他大学とのベンチマーキング」、私立は「部門別収支と予算反映」が多い。
- ・ 公立はいずれの項目の実施度も低い。

36

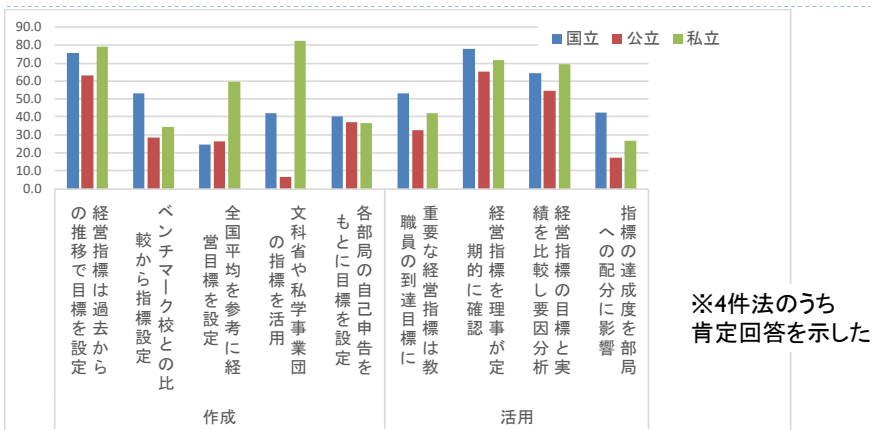
全学単位の経営目標の設定率→高くない



- ・ 入学定員充足率を除く、財務目標指標の設定率は低い(特に国公立)
- ・ ST比、教員1人当たりコマ数、大学全体での授業開講数など、教育条件であると同時に財務に影響を及ぼす指標の設定率は必ずしも高くない。

37

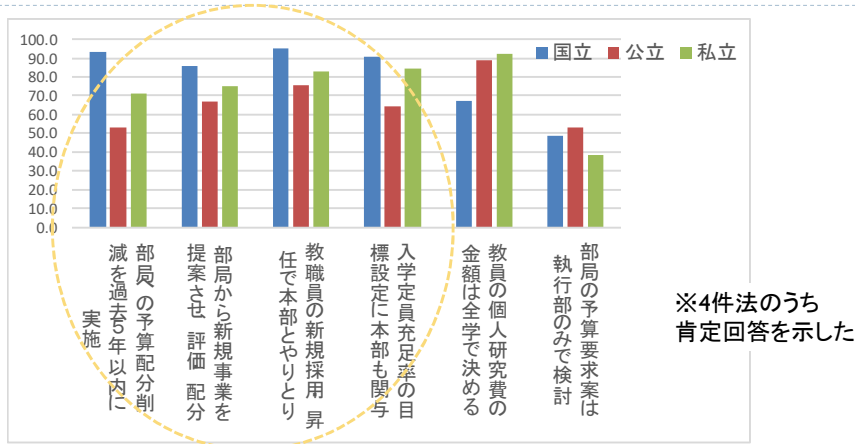
経営指標の作成・活用



- ・ 作成:「過去からの推移」で目標設定。
国立は「ベンチマーク校との比較」、私立は「事業団指標」「全国平均」から
- ・ 活用:「理事は定期的に確認」し、「実績とのずれの要因分析」を実施
「教職員の達成目標として活用」「部署の配分に活用」など国立が活用に熱心。

38

本部と部局の調整・部局への財務管理



- 本部と部局のやり取り(新規事業提案・評価、採用時、入学定員目標設定時)は国立で最も熱心を実施され、逆に、公立で最も行われていない。
- 部局の予算要求案を執行部のみで検討するのは公立(ほぼ要求が通るからか?)

② 財務分析・管理の規定要因

財務分析の実施度の重回帰分析

従属変数：財務分析・管理の実施度 (1：実施していない～3：十分に実施している)		全体分析					部門別分析		学部別分析				教務関連分析				
		中長期の財務シミュレーション	財務比率分析による改善策検討	他大学とのベンチマーキング	費目別の詳細分析	部門別収支の作成と予算への反映	学部ごとの予算編成・管理・財務分析	学部ごとの予算編成・管理・財務分析	学生1人当たり分析による改善策検討	適正コマ数の分析							
	(定数)	ベータ	ベータ	ベータ	ベータ	ベータ	ベータ	ベータ	ベータ	ベータ	ベータ	ベータ	ベータ	ベータ			
設置形態 (ref私立)	国立	-.107	**	-.092	.121	+	-.004	-.090	***	.082	***	.022	***	-.156	*		
	公立	-.107	+	-.322	***	-.050	.029	-.278	***	-.278	***	-.100	***	-.162	*		
学生数 (ref1000人未満)	1000～3000人	.010		-.060	.023		.014	-.050		-.112		-.059		-.059			
	3000～5000人未満	.025		-.044	.070		-.093	-.090		-.118		-.009		-.049			
	5000～10000人未満	.140	+	-.004	.127	+	-.052	-.141	+	-.224	**	-.034		-.114			
	1万人以上	.048		-.068	.120		-.018	-.122		-.127		-.003		-.019			
大学立地	三大都市圏内ダミー	-.074		.047	.108	+	.181	**	.007		.026	.093	.074				
	政令指定都市、23区ダミー	.006		-.027	.029		-.083	-.030		-.049		-.080		-.169	**		
コミュニケーション頻度	教務系役職者	-.010		.153	*	.136	+	-.021		.084		-.065		-.033	.102		
	部局長	.176	*	-.017	-.056		.040	-.034		.066		-.018		-.103			
	一般教員	-.029		.028	.052		.128	+	-.017		-.075		.158	*	.158	*	
支援体制	理事等の経営者をサポートする機関やスタッフは充実 理事長や学長は財務理事の仕事を支援	.211	***	.217	***	.171	**	-.017		.172	**	.132	*	.120	+	.174	**
	他大学の財務担当理事と意見交換することがある	.116	+	.113	+	-.018		.137	*	.083		.057	.043	.069			
知識の獲得	他大学の財務担当理事と意見交換することがある	.095		.004	.130	*	.133	+	.023		.078	.006	.051				
	自大学の知識	.151	*	.112	+	-.053		.221	**	.079		.170	*	-.054		-.023	
	他大学の事例	-.046		-.029	.055		-.169	*	.011		-.080	.129	+	.126	+	.129	+
		4.260	***	5.786	4.787	***	2.580	***	3.118	***	3.507	***	1.565	3.809	***		
		.159		.218	.181		.084	.110		.128		.032	.140				
*** 0.1%水準、** 1%水準、* 5%水準、+ 10%水準で有意																	

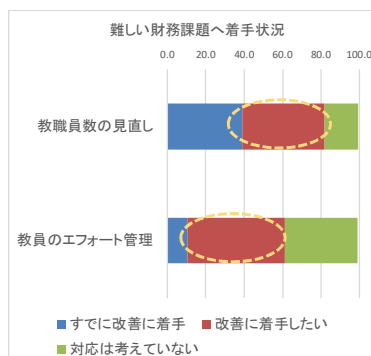
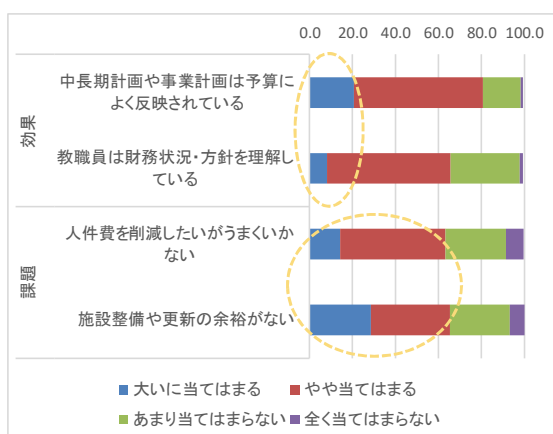
重回帰分析結果の要約

- ▶ 大学属性の違いより、理事の仕事の影響が大きい。
- ▶ 大学属性
 - ▶ 公立：財務分析をしていない
 - ▶ 5千～1万人規模：全体分析は進んでいるが、部門別分析は実施できていない
 - ▶ 大都市ほど分析できている（情報が多からか？）
- ▶ 理事の仕事
 - ▶ 教学とのコミュニケーションは財務分析を促進
 - ▶ 理事のサポート体制が充実しているほど、分析は充実
 - ▶ 他大学の理事と意見交換→費目別分析、ベンチマーキングに効果
 - ▶ 自大学の知識を持つことは、全体分析、部門別分析を促進させ、他大学の事例を知ることは教学関連分析を促進させている。
 - ▶ 他大学の事例が費目別分析にマイナス？（必要度を感じるからより不足感に意識が向くためか？）

41

③ 財務分析・管理を充実させることの効果

財務運営の効果は大学により異なる



- 「十分な効果」を感じていない大学が多い。
- 財務運営の課題を感じる大学が多い。

• 着手したいができていない大学も多い

42

財務分析・管理の効果

従属変数：財務運営の評価（効果/課題）（1：全く当てはまらない～4：大いに当てはまる） 難しい財務課題（1：特に対応考えていない～3：すでに改革に着手）		効果		課題		難しい財務課題の実現	
		中長期計画や事業計画は予算によく反映	教職員は財務状況・方針を理解	人件費削減したいがうまくいかない	施設整備や更新の余裕がない	教職員数の見直し	教員のエフォート管理
	(定数)	ベータ ***	ベータ ***	ベータ ***	ベータ ***	ベータ ***	ベータ ***
設置形態 (ref私立)	国立	-.042	-.086	.100	.439 ***	.131 *	.095
	公立	.082	-.041	-.145 *	.096	-.121 +	.000
学生数 (ref1000人未満)	1000～3000人	.177 **	-.062	.063	-.373 ***	.097	.094
	3000～5000人未満	.089	.015	.042	-.189 **	.011	-.030
	5000～10000人未満	.227 ***	-.026	-.013	-.271 ***	.133 +	.175 *
	1万人以上	.095	.023	.047	-.225 ***	.066	.146
大学立地	三大都市圏内ダミー	.021	.020	-.100	-.042	-.087	.009
	政令指定都市、23区ダミー	.055	-.077	-.050	-.026	-.089	.018
教学への働きかけ	部局から新規事業を提案させ、評価・配分	.198 ***	.081	.026	.021	-.053	.003
	教職員に対して財務状況を丁寧に説明	.132 *	.443 ***	.036	.035	.006	.020
財務分析 (※3)	全体詳細分析	.187 **	.124 *	-.141 *	-.139 *	.077	.128 +
	部門別分析	.153 **	.050	-.097	-.090	.008	-.043
経営指標 (※4)	経営指標の作成工夫	.128 *	.030	-.015	.103 +	.226 ***	.102
	経営指標の活用	-.054	-.065	.143 *	.117 *	.190 **	.070
F値		8.188 ***	8.612 ***	1.771 *	7.940 ***	5.339 ***	2.905 ***
調整済みR2値		.255	.265	.035	.248	.171	.083

*** 0.1%水準、** 1%水準、* 5%水準、+ 10%水準で有意

(注) ※3はスライド49、※4はスライド50を参照のこと。

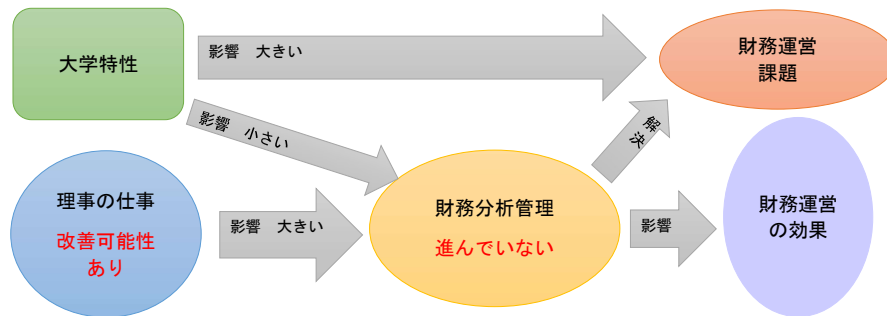
43

重回帰分析結果の要約

- ▶ 財務分析・管理の効果に着目して説明
- ▶ 教学への働きかけ(部局に新規事業提案、構成員に説明)は、計画と予算のリンク、構成員の理解促進に効果。しかし、課題の軽減効果は見られなかった。
- ▶ 財務分析を丁寧に行うことは、効果、課題の軽減の両面に高い効果がある。教員のエフォート管理も促進。
- ▶ 経営指標は、計画と予算のリンク、教職員数の見直しに効果・影響がみられた一方で、経営指標の作成や活用を工夫している大学ほど課題観が大きい。
 - ▶ 経営指標については、さらなる分析が必要

44

これまでの分析からのまとめ



- 必要度は増しているのに、大学の財務分析・管理は十分ではない。
- しかし、財務分析・管理を充実させることの効果は確認できた。
- 財務分析の充実には大学属性の影響より理事の仕事の影響が大きい。
- 理事の仕事にはまだ改善の余地が大きい。→研修への期待
- 今後の課題:さらなる詳細分析＋インタビュー調査で知見を深化。

45

参考資料

46

学内課題（※１）の変数作成

	第一因子	第二因子	第三因子
	財政課題	学内調整課題	学生確保課題
将来にわたる財政の持続可能性をどう確保するか	.661	.103	.203
施設整備や更新の余裕がない	.654	.136	-.004
人件費を削減したいがうまくいかない	.394	.349	.322
借入金とその返済が負担になっている	.296	.103	-.038
学部自治が強く学内資源の共有やコスト抑制が難しい	.168	.492	-.023
国際化やＩＣＴ化などのコスト増が負担になっている	.215	.453	.078
専門職大学院が財務上の負担になっている	.142	.390	-.136
定員管理の厳格化で収入減になっている	-.009	.370	-.011
入学者が安定的に確保できない	.304	-.306	.726
学生の離学者が多いことが課題になっている	-.049	.032	.430
因子抽出法: 最尤法			
回転法: Kaiser の正規化を伴うバリマックス法			

47

政策・制度等への意識（※２）の変数作成

	第一因子	第二因子	第三因子
	大学政策や制度に対する問題意識	大学間資源共有の肯定感	定員抑制政策の肯定感
期間限定の補助金の期間終了後の運営が大変だ	0.553	0.132	-0.059
働き方改革、消費税改定などへの対応が大変だ	0.543	-0.058	0.133
文部科学省からの統制が強すぎる	0.517	0.056	0.017
外部資金を増やすにも限界がある	0.490	-0.034	0.156
専任教職員数などの設置基準は緩くすべきだ	0.437	0.175	0.119
資産運用や寄附に関する制度が不十分である	0.375	0.111	0.040
大学間の資源を共有することで経営の効率化は可能だ	0.003	0.915	0.013
学生調査などの教学経営基盤は大学間で共通化できる	0.163	0.507	0.051
23区の入学定員抑制政策への転換に賛成である	0.181	-0.008	0.983
18歳人口の減少によって高等教育進学者は減少する	0.024	0.029	0.243

最尤法、バリマックス回転

48

財務分析（※３）の変数作成

	第一因子	第二因子
	全体詳細分析	部門別分析
財務比率分析による改善策検討	.619	.345
中長期の財務シミュレーション	.605	.206
他大学とのベンチマーキング	.528	.101
学生１人当たり分析による改善策検討	.523	.210
適正コマ数の分析	.432	.300
部門別収支の作成と予算への反映	.232	.771
学部ごとの予算編成・管理・財務分析	.204	.732
費目別の詳細分析	.321	.445
最尤法、バリマックス回転		

49

経営指標（※４）の変数作成

	第一因子	第二因子
	作成の工夫	活用の工夫
経営指標の全国平均を参考に経営目標を設定している	.999	-.002
文科省や私学事業団の指標を活用している	.551	.133
ベンチマーク校との比較から経営指標を設定している	.456	.231
経営指標は過去からの推移で目標を設定している	.429	.351
経営指標を理事が定期的に確認している	.228	.757
経営指標の目標と実績を比較し要因分析を実施している	.334	.724
重要な経営指標は教職員の到達目標として活用している	.236	.627
経営指標の達成度を部局への配分等に影響させている	.183	.574
各部局の自己申告をもとに目標を設定している	.247	.252
因子抽出法: 最尤法		
回転法: Kaiser の正規化を伴うバリマックス法		

50

参考資料② 班別討議の記録

A班 班別討議の記録

参加者；国立 a 大学 副学長（議長）、国立 b 大学 理事・事務局長、国立 c 大学 事務局長、国立 d 大学 財務課長、国立 e 大学 医学部長、公立 f 大学 理事・事務局長、公立 g 大学 財務・経理担当課長、私立 h 大学 事務局次長、私立 i 大学 経理グループ長、私立 j 大学 法人事務局長 ※名簿順

記録作成者：飯塚潤

1. 各大学の問題意識・力を入れている点の共有

国立 b 大学 理事・事務局長	全学的には管理会計を導入していないが、附属病院についてはある程度、収支の状況を部門別、診療科別に分析し、計画の進行管理をしている。財政状況の可視化、見える化は課題であり、「財務レポート」を作成して活用しているが、国立大学法人会計が難解であることもあり、説明が難しい。財務が専門ではない先生方にも大学の財政状況を理解してもらえよう努めている。
国立 c 大学 事務局長	c 大学は予算規模 400 億でその半分が病院。国立大学会計基準ではセグメント別の財務状況を公表することになっているが、同様に学部ごとの財務分析に取り組んでいる。予算の大半が人件費であり、近年人勤に基づき給料が右肩上がりとなっているが、それをどう捻出するかが課題。限られた予算でいかに好循環を生むか、どうしたら人件費を抑えつつ、新しいコストに振り向けられる財源を確保できるか、これは至難の業である。
国立 d 大学 財務課長	d 大学は予算の 8 割が人件費。附属学校が多く、その教員数も多い。附属学校は病院と違って増収を図るのは難しい。施設更新ではライフライン等、大学維持の最低限のものしか国から措置されない状況である。運営費交付金の配分ルールが変更され、評価結果が翌年度の交付額に反映されることとなったため、計画が立てづらくなった。増収のための新しい取り組みとしては、d 大学の立地を活かし、外部への土地の貸付を検討している。
国立 e 大学 医学部長	政研大の大学トップマネジメント研修に参加し、海外大学の視察にも行った。その中で国立大学は運営費交付金の比率を下げるべしというメッセージを文科省から受け続けてきた。しかし、今のシステムは運営費交付金あつての人件費なので、非常に難しい。また、18 歳人口も減ってきているので、大学として教える対象を誰にするのかということ

	を考え直さなければ難しい状況。附属病院は収入も多いが支出も多く、少し転ぶと赤字になるということは理解してもらいたい。
公立 f 大学 理事・事務局長	2 年前に首都圏初となる新分野の学部を作った。その設置に伴い志願者も増加した。また、学部再編を行い、医学部を含めて 5 学部体制となった。目下の課題は、創立 100 周年に向けた寄附金集めである。また、病院を 2 つ持っており、地域医療と人材育成には貢献しているが、経営上はリスクであると考えている。
公立 g 大学 財務・経理担当 課長	もともと私立大学で近年、公立化した。納税者・市民に向けて、資金の使途とそれによる成果をわかりやすく説明することが必要と感じている。このことは教職員自身も大学構成員として理解しておく必要がある。公立化の際に理工系の学部を作ることを市民に約束しているが、なかなか計画が進まない。教授会が強く、法人の意向を教学と共有できていない。人件費の抑制、学部別の予算、経営目標の設定等について、他大学での事例を参考にしたい。
私立 i 大学 経理グループ長	法人として中長期計画は策定しているが、具体的に予算と連動するところまでは至っていない。管理会計を導入し、セグメント別、学部別に収支を出しているものの、まだ具体的な動きにはつながっていない。部門別収支に加え、目的別のコードで管理することにより、さらに詳細な分析が可能となっている。人件費の抑制については、現状で 50% が人件費であり、学費の値上げも行っているがそろそろ限界である。社会保障費が増えるので毎年人件費が増加してしまう。派遣職員に切り替えてもいるが、そうすると今度は委託費が増えてしまい、そのことを踏まえた分析が必要になる。
私立 j 大学 法人事務局長	向こう 10 年の中長期計画を 2015 年に立て、ここ数年で高校以下の学校で使用する建物を立て続けに整備した。このことにより財務上は赤字が続くだろうが、資金収支上は均衡を保ちたい。中長期計画は定員に上積みして予算を計上しているので、今後は定員に基づいた予算に修正する必要がある。財務分析では目的別の収支管理を行っている。この先、定員管理の厳格化による収入の伸びは抑制される一方、人件費の減少は難しいので、人件費率は 65% 程度に上昇するだろう。

私立 h 大学 事務局次長	通信制の大学であり、授業料は安い。教員あたりの収入は低い、大学単体では何とか黒字を保っている。教員免許更新講習による収入が黒字を下支えしているが、将来的にはこの収入がゼロになっても大学運営できるようにしたい。課題はたくさんあるが、具体的に目に見えるところから手をつけ、教員の士気を高めるため、やることの優先順位づけは極めて重要。大学は維持できなければ崇高な理念があってもそれを実現できない。そのためには適正な利益をあげなければならない。教職員が意識を一つにするため、出し方は難しいが情報の開示、共有が必要。
------------------	---

2. まとめ

- 財務状況に関する構成員への情報公開は、非常に難しい面があるが、大学の現状を理解するためには必要である。
- 学部別・費目別の財務分析など、進んでいる大学もあるが、その分析結果を活かしきれていない側面もある。いかにスムーズに内部で摩擦が起きないように情報共有を行うかが今後の課題。
- 財務担当理事は、しっかりしたデータに基づき大学全体のことを考えて発言すると信頼が得られるのではないかと。また、外部から招聘する場合は、お金の計算だけでなく、内部の実情や学生のことなどをわかっていることも必要。

B 班：班別討議の記録

参加者；国立 a 大学 財務課長、公立 b 大学 副理事長・事務局長、私立 c 大学 学長室長、私立 d 大学 理事・財務総括部長、★私立 e 大学 理事・財務部長、私立 f 大学 財務経理室次長、私立 g 大学 理事長・学長、私立 h 大学 理事長

※名簿順 ★が議長 記録作成者：井芹俊太郎

1. 各大学の資産運用・寄付金募集・外部連携を含めた収入増加策、財務分析・管理の機能と役割に関する課題・知見・経験の共有

国立 a 大学 財務課長	小規模な国立大学である。財務運営においては、生え抜きの財務担当がなかなか育たないという課題があり、なんとか自前で財務専門的職員を養いたいと考えている。また、国立大学の中長期計画の策定関連で、それに必要な多様なデータを蓄積しはじめている。資産運用については、四半期ごとに交付される運営費交付金を原資として、定期預金でわずかながら運用益を得ている。
公立 b 大学 副理事長・事務局長	1 学年 100 名ほどの看護大学で、入試倍率は 5～6 倍と、学生募集面では恵まれている。企業連携と関連する収入増加策として、看護を土台とした知財の開発に取り組んでおり、泡シャワーなど実際に商品化まで進んだものがある。また、科研費を確保してもらうよう学内で周知している。研究者が個人単位で申請するものではあるが、間接経費、採択後の資産の寄付、関係者の巻き込みなど、個人や組織の教育研究の質を高めるというメリットだけでなく、多くの経営上のメリットがある。
私立 c 大学 学長室長	通信制課程が中心の大学である。在籍学生数は約 4000 人だが、実際に科目履修をしているのはその半分程度である。単価が安い大学のため大学の収益性は低く、高校で法人経営を支えている。外部連携においては、障害者雇用や特別支援教育を専門とする教員がおり、最近は多くの仕事の依頼がくる。学内研究者のシーズを外部にいかにかに PR できるかが重要だ。寄付金募集については、他大学基金担当者からの情報が参考になる。財務分析・管理関係については、金融機関における勤務経験を買われ、自大学の財務分析に取り組んだ。学校法人会計は「ゴーイングコンサーン」志向が強く、企業会計といくらか異なる。そのため、財務分析・管理担当者が学校法人会計の特性を学ぶことも必要である。
私立 d 大学 理事・財務総括部長	法人下には大学、大学院、専門学校があるが、看護及び介護人材の需要を見込み、それぞれ改組に取り組んでいる。中期計画は、私学法改正に伴う更新の法的義務があるか否かによらず分析と更新に取り組み、経営の持続可能性を高めている。寄付募集は、熱心な支援者のおかげで毎

	年約 2 億円集めている。外部連携は、教員が企業と連携するためのバーチャルな研究所を設置し、現物寄付をいくらか受けている。財務管理策として、施設更新費用を十分に確保できるよう、減価償却引当金を活用している。学校法人会計の特徴や各種法制度の要件などを鑑みながら、適切かつ持続可能性、柔軟性の高い会計処理を実現している。
私立 e 大学 理事・財務部長 (議長)	法人下には幼稚園から大学まであり、大学は学生数約 6000 人の中規模大学である。本職である法人本部長はアクセル役、兼職の財務部長はブレーキ役と 2 つの立場を兼ねている。その経験から、財務は「守る」だけでなく、補助金、寄附金、保有資産を増やそうという「攻める」役割も大事だと考えている。外部連携の取り組みとしては、地元企業から寄付講座を提供してもらっている。資産運用は、利回りは小さいものの 3 号基本金約 30 億円を運用している。財務分析・管理について、学校法人の収支はシンプルであり、学生数が読めれば収入の 7~8 割は事前に決まる。そのため、あとはその収入下でどれだけ教育研究に投資できるか、減価償却費の負担も鑑みながら計画的な施設設備の修繕あるいは更新ができるか、これらのコントロールが鍵となる。
私立 f 大学 財務経理室次長	学生募集はしばらく苦戦していたが、2015 年の改組、文科省の定員厳格化政策の影響により、募集状況は回復した。内実的にも、少人数授業の拡大、教室の改修、奨学金の充実など、教育の質向上に取り組んでいる。実際、教研費比率は兵庫県内トップであり、教育への投資は相対的に大きい。今後は、これまで不足していた中期計画の運用とあわせ、「アクセル」のコントロールが鍵となる。資産運用は、仕組み債の運用を小規模ながら 2008 年に始めた。リーマンショック等の影響により最初はマイナスだったが、その後はうまくいっている。しかし、売却、新たな運用策に関するルール整備が遅れており、これからの課題だ。学生から預かったお金を現金としてただ眠らせておくのはもったいないとも考えており、もう少し運用の幅を広げたいと考えている。
私立 g 大学 理事長・学長	学生数 250 人程度とかなり小規模の音楽大学だが、財務諸表は悪くない。資産運用が順調であり、第 3 号を中心とした基本金約 100 億円を、ここしばらくは平均利回り約 4 %で回している。最初からこの規模の運用だったわけではなく、将来的な少子化が見えていた 1990 年代から時間をかけ、地道に積み上げてきた結果である。今では運用益が学納金収入を超え、経営を支える重要な収入源となっている。また、この運用果実を給付型奨学金の充実に繋げている。その規模や効果を説明するときには、学生数〇人当たりと説明すると理解されやすい。原則長期保有であり、運用は財務担当者らと相談しながら実施している。WEB 上

	で公開している財務諸表をみたと思われる証券会社がたまに営業にくるが、彼らが提示してくる商品の見極めは重要である。財務分析・管理はシンプルであり、入学者数やリテンション率をもとにした本業の収入予測のほか、永続性を高めるため施設設備は忍耐強く使用し、それらへの投資は計画性をもって取り組んでいる。
私立 h 大学 理事長	1 学年 100 名ほどの小規模大学である。収入増加策については、本業の学生確保のための教育の質の向上が最も重要だと考えている。教育の質を高めるために、施設設備のメンテナンスあるいは更新を検討している。また、奨学金原資とするための第 3 号基本金を募っているが、目標額にはまだ届かず、寄附金集めの難しさを実感している。本業以外の収入増加策として、地元、国や県の投資を呼び込み、私立大学向けの補助金獲得に取り組む必要がある。財務分析・管理においては、学校法人会計や諸制度を理解し、計画策定を支援するための助言を担う財務人材が必要だと認識した。他大学の事例を踏まえ、各種取り組みについて今後前向きに検討していきたい。

2. まとめ

- 資産運用は、大学法人や学校法人の特性を鑑みながら、第 3 号基本金制度等を活用したローリスクミドルリターンの運用の仕組みと、それを実施できる体制整備及び合意形成をいかに実現するかが重要である。順調に運用できれば、運用益は教育研究を支える重要な果実となり得る。
- 寄付募集や地域・企業との連携は、各大学の地域性や教育研究の特色を鑑みながらも、機を逃さない取り組みが重要である。
- 学校法人の財務分析・管理はシンプルである。収入予測は学生数の予測でほぼ固まるため、その枠内での支出のコントロールが鍵となる。いわば、教育研究や施設設備へのアクセルとブレーキをどのように切り替えるかである。財務担当者は、学生募集や施設設備の状況、学校法人会計の特性を踏まえながら、この判断材料となる情報を作り出すことが重要である。

C 班 班別討議の記録

参加者；私立 a 大学 学長（議長）、国立 b 大学 理事・副学長、公立 c 大学 理事・事務局長、私立 d 大学 常務理事、私立 e 大学 常務理事・事務局長、私立 f 大学 財務部調査役、私立 g 大学 副学長、私立 h 大学 副学長

記録作成者：林 英明

2. 各大学の問題意識・力を入れている点の共有

私立 a 大学 学長（議長）	学校教育法が改正となった関係で予算及び事業計画については、認証評価の結果を踏まえて作成しなければならないこととなっており、自己点検評価や内部質保証の取り組みが課題となっている。教学部門への財務マネジメントは、サービスをしようと思えばお金がかかる。現場の要望をすべて実行することはできないが、重要性の順位づけを現場で考えてもらうことも必要である。共通教育の教員採用については学長の権限で決めている。
国立 b 大学 理事・副学長	地方国立大学は大変な状況。地域から大学への期待や要望も多い。地域貢献をいかにはかるかが重要であるが、学部自治が強く配分ルールも固定化している。新しい課題に対応しないといけませんが、運営交付金も削減されている状況である。施設・設備の整備についても国の補助金に採択されることが厳しくなっている。学内のコンセンサスも難しい状況であり、財務マネジメントの重要性を痛感している。地方の政財界との関係も大切であり、学長は大学の経営者として考えていかななくてはならない。教員の欠員をどのように採用するのも課題となっている。
公立 c 大学 理事・事務局長	c 大学の学生数は 1000 名程度。学部への予算配分はないが、予算の見直しは難しい。文部科学省のグランドデザインに沿って新しい取り組みを行っていきたいが、学費や県の運営交付金は増えない。教学マネジメントが非常に重要であると感じている。地域貢献の事でいうと、昨年から始まった内閣府の地域産業創生交付金によって、大学と企業が一緒になって地域の産業を振興する取り組みが支援されるようになり、周りから一緒にやろうという動きが出てきた。地方の大学は地域で役立つという考え方がある。
私立 d 大学 常務理事	認証評価基準に沿った新たな計画を準備するには、時間的制約が大き過ぎる。既往の計画があるのだから、それをきちんと詰め直す方向で準備していると思う。d 大学では、資金収支のプロジェクトを 10 年分用意してあるので、5 年の計画は、これでカバーされているが、それでもって認証評価基準の観点での「中期計画の裏付け」となるのかは、

	しっかり学ぶ必要がある。 企業会計の考え方は大学にはなじまないのではないか。利益を追求すると理想的な教育はむずかしい。米国の先進的な大学は学納金収入に対する学生経費は赤字。これを大学のエンダウメントで補っている。これから大切なのは寄付文化を醸成すること。
私立 e 大学 常務理事・事務局長	学校教育法改正にともない、規程等の新旧対照表の作成などを急いでやっている。中期計画についても学園全体で考えると幼稚園の中期計画を作成する必要があるなど、総務系の分野での対応を行っている。 ST 比には逆行するが、10 年前は基準教員数の 1.1 にしていたものを平成 25 年に設置基準どおりに改革した。補充をせずに自然減をねらうやり方。財政的には効果が出た。学部学科の自主的な目標を尊重している。ブランドの独自性を支えていくための財源をどう確保していくのかが大切。
私立 f 大学 財務部調査役	予算制度については前年踏襲になってしまう傾向があったが、なかなか削減も言いづらい。新規枠を設け中期目標に向けて、各部門から出てきた申請を査定し、この新規枠に優先順位をつけるということを財務戦略としてやっている。何か新しいことをやりたいのであれば、削減を伴うものを採用するようにしている。こうした取り組みにより、恒常的になりがちな予算制度に風穴を開けたい。
私立 g 大学 副学長	財務マネジメントという点では、投資もしていけないといけない。経費削減も必要だが、人件費には手は付けられない。学内者の理解が重要であるが、学内コンセンサスをとることは難しい。変化が早い状況なので、教員の専門性や業績の評価についても今やらないといけないだろう。大学の既得権をどのようにしていくのか。イギリスのように研究と教育の組織を分けるといったように、10 年 20 年先を見据えて抜本的な改革が必要。改革総合支援事業のような国の補助金にもどのように対応していくのかが課題。
私立 h 大学 副学長	来年度認証評価を受審予定。学修成果の可視化や自己点検評価などの対応が求められているが、先生方にはなかなか分かってもらえない。学生の学修時間に関するアンケートについて、国のプレアンケートをやるようになった。こうした状況からすこしずつ教員も分かるようになってきた。教育に力を入れるように呼び掛けても、研究が忙しいと言われてしまい、教員対応はなかなか難しい。資産はあるが、資産運用をどのようにしていくのかが課題。

3. まとめ

- 学校教育法の改正にいかに対応するか。自己点検評価や内部質保証も重要。
- 教学部門への財務マネジメントは、運営交付金や補助金が減らされている中で、新しい課題に取り組むための財源をいかにつくりだせるかがポイント。現場での優先順位づけや、既存業務の削減などのマネジメントが重要。
- 学内のコンセンサスが難しいが非常に重要。文科省が提示するグランドデザインや改革の方向性について構成員に理解してもらうための取り組みが必要。

D 班 班別討議の記録

参加者：私立 a 大学 常務理事（財務担当）、私立 b 大学 財務担当理事、私立 c 大学 総務部長、私立 d 大学 常務理事（財務担当）（議長）、私立 e 大学 法人本部長、私立 f 大学 理事・総務部長、私立 g 大学 事務局長兼法人本部経理部長、私立 h 大学 財務部長、私立 i 大学 法人本部本部長

#以上、9 名。名簿順 記録作成者：山本裕子

4. 各大学の問題意識・力を入れている点の共有

私立 a 大学 常務理事（財務担当）	本学は 5 年後に 100 周年を迎える。本学校法人が設置する部門（大学各学部、短大部、高校、自動車学校）の財務的な健全運営を目指している。安定した財務基盤の確立（寄付金の募集、資産運用、収益事業の検討等）のため、他大学では教学部門にどう予算編成や管理を行っているか、学費の指標はどうしているか知りたい。
私立 b 大学 財務担当理事	私立大学を取り巻く社会的状況の厳しさの中、本学の独自性を活かした大学大学院運営と予算編成（選択と集中）について取り組んでいる。医療系私立大学の特殊性から、収入増加策と支出抑制策について、教学部門との調整に苦慮している。
私立 c 大学 総務部長	これまで財務的な分析とその結果を学内に共有してこれなかった経緯から、どのような視点でみるべきか、何を見ていくかについて学内で検討を始めている。 何をどこまで公表し、どのようなメッセージとするかは経営方針と直結するため、その情報共有と経営方針作成の場をどうコーディネートしていくかについて模索している。
私立 d 大学 常務理事（財務担当）（議長）	利益を意識した（事業活動収支）財務運営に取り組んでいる。取り組む趣旨、方法、結果分析等を予算会議等で繰り返し説明し教職員に意識変化を醸成させている。なお従前の資金繰り重視の運営の重要性は言うまでもない。本学は、小規模であり、限られた収益を用いて安定した財務基盤の構築のため、以下に取り組んでいる。 ①理事長参加の予算会議等を活用し、採用事業の選択と集中の実施 ②財務情報公開による多様な意見等の聴取（外部理事等の活用） ③経営トップ（理事長、学長、財務担当常務理事）による経営問題に関するフリートーキングの継続開催他
私立 e 大学 法人本部長	e 大学は音楽系の専門学校である e 専門学校と社会科系と芸術系を併せ持った大学を運営している。音楽を含む芸術系はどうしても人件費が多くなり、収支を圧迫する原因となっている。カリキュラムのコンパ

	クト化を図り抑制に努めているが、思った以上の効果は出ていない。運営資金については、未曾有の低金利時代であり、運営資金に寄与することが不可能であるため、資金運用を債権に重点を移している。 固定費の削減、特に人件費の抑制に取り組んでいるが、来年度からの働き方改革による人件費の増加により、更に収支バランスに影響がでると考えている。大学の教員については、定年制（65歳定年）を厳格に運用し、人件費の抑制と組織の若返りに注力しているが、人件費の高止まりは解消できていない。
私立 f 大学 理事・総務部長	本学の財務状況等について、役員をはじめ教職員に理解してもらえるよう計算書類等を用いて説明している。財務状況等を理解してもらい、収入源の確保であったり、支出予算の優先度であったりを意識してもらうことに力を入れて取り組んでいます。 収入の確保に苦勞しています。学生生徒等納付金収入が収入全体の大半を占める状況において、学生数が定員を充足しておらず厳しい財政となっている。
私立 g 大学 事務局長兼法人 本部経理部長	余資運用については、元本毀損リスクを許容しない学校法人の運用規則の枠内で利息為替連動債、クレジットリンク債、リパッケージ債等の仕組債運用により年利 1%内外の確保を目指している。 年度予算と年度業績予測、中期計画との整合性の取り方をどう考えたらよいか、対応方針に苦慮している。
私立 h 大学 財務部長	・経営基盤の強化及び安定化による財務目標値の達成・維持 ○経常収支差額比率、○資金留保額、○積立率 ・上記目標達成・維持のための収入増加及び支出抑制の具体的な施策の計画・実施・検証 ・「学び」の質保証等を含む魅力化への投資についての費用対効果（入学者の確保等）の判断と検証 ・重点項目への投資の選択と集中に対する妥当性と全体の共通理解の獲得 ・ICT 教育等の情報関係投資額の増大に対する資金確保

私立 i 大学 法人本部本部長	本大学は、平成 25 年に当学校法人が経営への関与を開始し、平成 31 年に法人合併した大学で、合併前の財政状況は厳しい状態が続いていたが、当法人からの援助で資金面の遣り繰りを行うとともに、人件費等経費の削減に努め現在に至っている。 今後、入学者の増加を図り学納金等の収入増加、及び教育環境の整備等に係る補助金等を継続的に獲得する体制を整えて、将来にわたって大学経営が安定的に継続できる財務体質の確立を目指している。 法人本部、大学本部、サテライトと拠点が分かれていること等により、情報の一元化や予算の執行、中長期的な財務シミュレーションについて意思の統一が図られていないという課題がある。突発的事案もあり、収支予算からの乖離が認められるが、学生数は年度当初に確定しているので期中において資金収支を改善するためには支出の抑制を行うことが必要となるが、前述のとおり部門間での調整が急務となっている。
--------------------	---

2. まとめ

●予算をどう作っていくか？

学校法人として予算をどう作っていくか、教学との塩梅が難しい。学校会計と一般会計が異なり、難しい。予算を立てるとき、大学の収入は毎年明確にわかるが、前年度予算が規準となり、マンネリ化する。教員の評価/査定が必要ありと思うが、その基準/指標が何を規準にしているか、分野によってはわかりにくく難しい。

- ・予算の検証は、決算のとの比較や事業区分で見えるようにして、各部局に点検させて、財務に報告をしてもらう体制で、1 年間の予算の使い方の検証を行っている。

- ・教員は予算を年度末に余らせることが多く、補正予算が多い。適正な学費の決め方を知りたい。その指標は何か。

- ・学校会計をできる人はいても、予算管理をできる人材がいないのが課題。

- ・教員面談を教員と事務で、毎年行い、一年間の計画と進捗を管理している。民間と同じシステムを導入している。

- ・経営の仕方を一般企業のように近づけ、収益事業は何だろうと考えているところ。本部長は教職員にきちんと伝えるということが大事である。

●予算周知の仕方はどうしている？

- ・教授会で説明、学科に返して説明、個別に説明。

●補正予算が多い？

多い。余った予算を必要な予算に回しても OK にして、トレードオフでするやり方も。

●資産運用の仕方は？

1%以下ではない。現品保障は絶対で円で行う。格付けのいいものしか買わない。

E 班 班別討議の記録

参加者；国立 a 大学 総務担当理事・副学長・事務局長、国立 b 大学 財務課長、国立 c 大学 総務・財務、事務総括担当理事（議長）、国立 d 大学 理事・事務局長、国立 e 大学 理事、国立 f 大学 事務局長、国立 g 大学 副学長（総務・財務担当）・事務局長、公立 h 大学 理事（総務、財務担当）、私立 i 大学 財務部長 ※名簿順

記録作成者：鈴木拓人

5. 各大学の問題意識・力を入れている点の共有

国立 a 大学 総務担当理事・ 副学長・事務局 長	国立大学の場合、お金がうまく入ってくるわけではない。そのような状況下で、どうやっていくかが大切である。例えば、旅費の入力等、事務局でやっていた仕事の一部を教員にやってもらうことにより、人件費を削減できたが、見方を変えると、教員の時間が失われたとも言える。コスト的に、人件費は教員の方が高いため、教員の活動時間もコストとしてとらえるような感覚を、職員には持たせるようにしている。教員の研究時間が減っているため、負担を軽減するために、会議の統廃合を進めている。審議事項について、本当に会議体で議論すべきものなのかどうかを見極め、無駄な会議を削減している。 苦心している点は、人事院勧告への対応である。一人当たりでみれば、少ししか給与は上がらないが、大学全体でみると、数千万単位であがり、複数年では億単位になる。外部資金獲得のために、企業との共同研究等を推進しているが、地方ではなかなか難しい。地道な活動として、企業だけでなく、卒業生や保護者等を対象とした募金活動を行っているが、同窓会組織の設置等、私立大学に比べ、国立大学は募金活動が弱い。 本学には病院があり、大きいお金の動きがある。損失も大きい、収入も大きい。教学部門において 1 億円の収入は難しいが、病院ではできるかもしれない。病院経営を大学全体の経営に位置づけられないか、検討している。 資金運用として、国債を購入しているが、満期を待たずに途中で売却した方が良いケースがあり、売却益による収入増加を試みている。また、地元の金融機関の退職者を雇用し、ファンドレイジングを行っている。お金が欲しいときだけではなく、日頃から訪問するようにし、良い関係を地道に作っていきたい。また、外に対して寄附を求めるだけではなく、学内の教職員からの寄附も増やしていきたい。
国立 b 大学	文部科学省や、内閣府総合科学技術・イノベーション会議（CSTI）等

財務課長	の国の政策動向を把握して、学内に情報を提供し、概算要求や補助金の申請につながるよう活動をしている。 財務運営の担当として苦心している点としては、収入の柱である運営費交付金が減少していることで、企業との共同研究や寄附金等、自己収入の増加に取り組んでいる。 また、人件費を抑えるため、業務の効率化の一環として、単純な作業のRPA化を大学本部において検討を始めている。NEC社のサポートを受け、若手職員中心に試行作業を行っている。費用対効果について、金額の試算はしていないが、RPA化により削減できた労働時間を他の業務にあてることができるのではないかと考えている。本学もこれから人件費を削っていかなければならない中、いずれは定員削減等もせざるを得ない状況も想定されるので、RPA化により業務を効率化できればと考えている。
国立 c 大学 総務・財務、事務総括担当理事 (議長)	財務運営として、力を入れて取り組んでいるのは、老朽化する施設対策等の問題について、唯一の資産である土地を第三者に貸し付けることにより、長期にわたる持続可能なキャンパス整備である。財務に限ったことではないが、業務プロセスが全般にわたって国の時代のままとなっているので、業務プロセスの見える化等を通じて、抜本的に見直すこととしている。 腐心している点としては、人事院勧告に対応することにより、人件費総額の抑制が困難であり、苦心している。事務職員についても業務量が増す一方、人は増えないので、結果として超過勤務が増えている。使途の制約のない真水（寄附金）の獲得に取り組んでいるが、うまく集まっていない。 大学の場合、教員が頑張らないと教育研究は向上しないため、そのことに専念できることが理想であるが、教員側から会議が多くてなんとかならないのかという要望があり、この4月に大胆に会議の削減に切り込んだ。少しでも教育研究のための時間を確保するための取り組みを実施している。会議の削減は意思決定の迅速化にもつながっている。 寄附金収入の増加のため、学内の教職員にも寄附金を募っているが、なかなか難しい。大学に対する教職員の愛校心をいかに醸成するかが課題である。
国立 d 大学 理事・事務局長	収入増加策としては、学内施設の貸し出し、ネーミング・ライツ、クラウドファンディングである。また、土地の有効活用についても今後検討していきたいと考えている。例えば、50年後に更地にするを前提に、土地を貸付け、そこで得た資金により老朽化している研究室の改修等に当てることなどを考えているが、現在、文部科学省に相談している

	ところ。 予算が限られているが、行きすぎた抑制は組織の活性化に影響がある。なるべく前向きになれるよう、若い職員と意見交換をし、組織としてあるべき方向性を考えている。
国立 e 大学 理事	前職は民間企業であることから、大学の財務について民間の視点からどう考えるかを意識している。本セミナーの基調講演にあったとおり、大学の財務管理については、やらなければならないことが多い。教育・研究と財務をどう結びつけていくか。構造的に基礎的な収入の確保が難しい中で、手探りでやっている状況である。設備投資の効果を判断することや、財務運営の課題を把握することなど、しっかり情報収集し、課題を認識していかなければならない。国立大学は様々な制約があるように思う。
国立 f 大学 事務局長	大学の規模が小さく、科研費や受託研究等、自己収入の獲得が難しいため、同窓会に力を入れ、教員となった卒業生の横のつながりを大事にしている。教員向けの研修事業を実施しており、有料化を検討しているが、教育委員会主催の研修は無料であることが多く、研修になぜお金を払うのかという参加者が多く、その意識を変えることが難しい。 予算全体の 7 割が人件費であることから、教職員を年齢構成毎に一覧化し、今後の定年退職者を念頭に人件費の動きを見えるようにした。学内予算の配分については、透明性を高めるため、学長が独断で決めるのではなく、全学の会議体で議論し、予算配分を決めるような準備を進めている。
国立 g 大学 副学長（総務・財務担当）・事務局長	理系が中心の大学のため、外部資金が取りやすいとは言えるが、研究資金のある教員が都心の大学に引き抜かれることがあり、その結果、大学の収入が減り、頭を悩ましている。 収入増加策として、READYFOR 社のクラウドファンディングをやっていたが、手数料が徴収されるため、一昨年度から、大学がクラウドファンディングを目的とした社団法人を立ち上げ、少しでも研究費を稼げればと考えている。社団法人が得る手数料は大学に寄附することとし、財務運営に役立つ循環が出来ている。また、昨年 11 月から「企業と大学」という月刊誌を発刊し、広告収入を得ている。 支出抑制策としては、一番大きい支出の人件費削減を目的として、今年度から事務作業の RPA 化を導入している。RPA 化には基本ソフトの初期投資がかかるが、民間企業に委託するのではなく、情報センターの教員がカスタマイズしている。また、AI による事務作業の効率化を試行しており、例えば、授業の教室割振りについて、従来、職員が 2 週間

	近くかけて調整していたものが、AI では一瞬できた。 人件費の抑制に腐心している。事務職員については補充しないこととしていたが、増加する業務量を考えると、さすがに持たないところまできているため、教員の人件費に手を付けざるを得ない。また、研究費も毎年削って行かざるを得ない中で、どう収入を稼ぐか。授業料を値上げる国立大学があるが、地方の大学は値上げの影響が大きく、難しい。寄附金をどうやって増やすか、社会実装が可能な研究はないか、大学発のベンチャーを立ち上げられないか、民間投資を得られないか、さかんに議論している。
公立 h 大学 理事（総務、財務担当）	設置者の異なる巨大合併を控え、来年の認可申請に向けて、準備を進めている。風土の異なる大学が合併することになるが、予算も別、設立団体も別といった中で、どうなるのか。公立大学は国立大学よりも制約が多く、頭を悩ましてる。 大学の統合に向けて、異なる管理システムの統合、標準化、共同化に、とても苦労している。現場レベルの担当者は現在の業務のやり方を変えたがらない傾向が強く、未だに紙で行っている業務も残っている。 キャンパスの移転により、土地の貸付等、有効活用を検討しているが、マンションの建設等、都心回帰の傾向があり、都市部でも一等地でないと、借り手が見つからない。
私立 i 大学 財務部長	民間企業の出身であり、本学に出向し、その後、転籍した。学校会計が理想としている中長期的な財務管理はハードルが高い。 財務担当としては、投資に力を入れていきたい。施設設備や国際化、学生の奨学金等に当てたいと考えている。 民間であれば、収益が出ているかどうかにより、各種事業の成果が判断できるが、大学の場合には中長期的に見ないと効果が分からない。ここをどうしたらよいのか。 大学単独でやっている各種電子システムは初期投資がかかり、その経費はばかにならない。大学間で共通してできないのか。企業もそうだが、余裕があるうちはやらない。切羽詰まってくるとそういった発想が出てくる。銀行同士の連携もその一例である。現状で大学間での共通システムの導入はハードルが高いかもしれないが、文科省が先導してくれば、手を挙げる大学は多いのではないかな。 寄附金収入のために、同窓会に寄附のお願いをしているが、なかなか寄附金にはつながらない。企業回りもしているが、普段からの関係性が重要であり、努力はしているが、なかなか難しい。

2. まとめ

●18 歳人口の減少により、学生納付金の増加が見込めない。また国からの補助金が減少する一方で、大学の業務は増加している。人件費の削減と合わせて、AI や RPA の活用による業務の効率化や無駄な会議の削減が重要なのではないかな。

●各大学で行われている業務はどこに似たり寄ったりであるのにもかかわらず、各種システムは個別にカスタマイズされ、膨大な費用がかかっている。共通のシステムを導入する等、大学間で連携することが必要なのではないかな。

●外部資金の獲得策として、空いている土地を長期間、借地として貸し出し、PFI 等による民間の資金で留学生宿舎等を設置し、地域との連携の中で、大学にしかできない貢献の仕方があるのではないかな。

●寄附金の獲得は重要だが、外部にばかり寄附金を求めるのではなく、教職員からの寄附金も重要。教職員の愛校心をどのように醸成するかが今後の課題なのではないかな。

班別討議の記録（F 班）

参加者：

私立 a 大学 財務部部長、私立 b 大学 常務理事 特任教授、私立 c 大学 常務理事、公立 d 大学 副理事長（経営・総務担当）（議長）、私立 e 大学 常務理事・副学長（経営担当）
私立 f 大学 常務理事（企画・財務担当）、私立 g 大学 常務理事、私立 h 大学 常務理事・事務局長、（氏名：五十音順）

記録作成者：川崎成一

■各発言者のポイント（発表順）

- ✓ 公立 d 大学 副理事長（経営・総務担当）（議長）
- ✓ d 大学は、○年前に私立大学から公立大学になった。公立大学になったことにより、志願倍率も 5 倍程度まで戻った。しかし、収入増加策はそう簡単ではない。デザイン系の大学ということもあり、実習費という名目でもらっている収入が意外に効いている。教育の質を高め、これを発信していくことにより、受益者負担で収入を増やしていくしかない。また、私立大学のときは結構リスクな運用を行っていたが、公立大学では制度上、国債と地方債のみしかできないため、ネット銀行の金利の高い定期で運用を行っている。資産運用については、色々と知見を共有しても、実行に移せるものは残念ながら限られている。
- ✓ 私立 c 大学 常務理事
- ✓ c 大学は、これまで定員割れが続いていたが、定員厳格化もあり、受験者が増えた。千葉県の○○キャンパスを東京の○○キャンパスに集約したことから、教室の問題と教育の質をどのようにバランスを保っていくのかに頭を悩ませている。また、外部資金の獲得も卒業生が少なく、学校のレベルも高くないことから、大手の余裕ある法人からの寄付金を期待することができない。そして、資産運用はようやく余裕が出てきたことからおそろおそろ運用を開始したところである。
- ✓ 私立 a 大学 財務部部長
- ✓ a 大学は、収入は全体で 110 億円くらい、定員厳格化の影響で何度か 120%を超えてしまった学部があったが、全体では 110%くらいに留まっている。よって、理事会に対しても、定員目標を 110%くらいで経営ができればということで話をしている。課題としては、収入を増加させることであるが、それには答えがない。寄付金もなかなか集まらず、寄付金や産学連携の良い例があれば、是非教えていただきたい。

- ✓ 私立 f 大学 常務理事（企画・財務担当）
- ✓ f 大学では、この数年間、株式や仕組債、不動産 REIT など資産運用の幅を広げてきた。しかし、これら資産の収益率の正規分布を考えると、現価割れをする可能性がある。また、この低金利では株式をある程度組み入れなくてはならないが、来年 4 月からの私学法改正で、理事の善管注意義務が問われるようになると、投資元本を割ったとき、これをカバーする手段がなく、その責任だけが問われるのではないかと心配である。
- ✓ 私立 b 大学 常務理事 特任教授
- ✓ b 大学は、数年前までは定員割れの状況であったが、定員厳格化のおかげで回復した。資産運用は、低金利の環境下で前回購入したものより、条件の良いものが出てくることはなく、これからの資金運用をどのようにすべきか考えていく必要がある。

私立 e 大学 常務理事・副学長（経営担当）

- ✓ e 大学は中規模校で、資金運用ではリーマンショックによる運用損失で、それ以降リスク商品への投資は不可となった。また、新校舎建設のために、200 億円を超える借入れを行い負債率も高いことから学部増設もできない。当面は中規模校のままで、（敢えて大規模校にはならず）定員の 120%を上限としていた方が、経営上メリットが大きいと判断している。また、理系の学部がないので、当面大きなプロジェクトはないが、豊橋キャンパスの校舎が老朽化をしているので、こちらの方ではまとまった資金が必要。寄付金は同窓生が 14 万人いるが、なかなか集まらない。ロースクールは法曹関係の OB も多いので閉鎖することも難しい。
- ✓ 私立 h 大学 常務理事・事務局長
- ✓ 資産運用は全体の 9 割が国債運用で、最近では外債も購入を始めた。私学法改正によって、善管注意義務が明記されたこと等により役員がナーバスになっており、これ以上積極的な運用ができるのか悩んでいる。寄付金は大学が明治〇年創立なので、〇〇の卒業生は 16,000 人いるが、日ごろからメンテナンスをしていないので、9,000 人が宛先不明となっており、寄付金は難しい。在学中からいかにして絆を作っていくか、長期的な視野から色々と画策をしているところである。また、外部資金の獲得は製薬会社からのものが多い。これまでは知財の維持管理をしてこなかったのが、改めて特許や共同研究の契約の見直しをしたところ、件数は変わらないが、1 件あたりの共同研究費等が少額になってしまった。今後、これをどのようにしていくのか考えていけないといけない。
- ✓ 私立 g 大学 常務理事
- ✓ g 大学は小規模大学で、収入の規模は 80 億円である。現在、理事会から人件費の抑制（除く退職金）と奨学金の財源確保が要請されている。人件費は収入の 50%以下、第

3号基本金は数年間で倍増させようと計画している（16億円から32億円へ）。資産運用は国債の償還が進んでおり、現在、運用資産180億円のうち、60%が有価証券、40%が現預金となっている。私学法改正による善管注意義務でリスクが取りにくくなり、今後、利回りの高い国債の償還が増えていく中で、資産運用のリスクと善管注意義務とのバランスをどのようにしたらよいのかと考えている。

以上

G 班（支出抑制策）班別討議の記録

参加者：

国立 a 大学 理事・副学長（議長）、国立 b 大学 理事・事務局長、公立 c 大学 副学長兼事務局長、公立 d 大学 総務・財務担当理事、公立 e 大学 副理事長、私立 f 大学 財務部長、私立 g 大学 事務局次長、私立 h 大学 副学長、私立 i 大学 理事・財務部長 ※名簿順

記録作成者：蝶慎一

6. 各大学の問題意識・力を入れている点の共有

国立 a 大学 理事・副学長（議長）	・人件費の抑制として第 3 期中期目標期間に、教員 50 数名、事務職員 10 数名を削減している。具体的には、教授ポストを削減し、新規採用の際は執行部等とも調整しながら行っている。 ・教員養成課程における教員の退職後は、非常勤講師を充てざるを得ない状況があり、場合によっては大学間の連携で補っていくことも考えられる。 ・外部資金獲得という点から民間との共同研究の推進が求められる。 ・他の国立大学の取組を背景に、今後授業料の上昇をどのようにするのが課題になっている。 ・公立の〇〇大学との共同調達や人事面の交流等で経費削減をしている。
国立 b 大学 理事・事務局長	・老朽化した空調機等の計画的な更新を行っている。 ・中部電力との契約見直したことで基本料金が削減でき、他の財源等にまわすことを見込んでいる。 ・人件費削減に伴うパートや有期・特任職員の増加で業務継承がしづらい状況が出てきている。この点からもできるだけ正規職員の増加を推進している。 ・KPI 指標の達成、客観的指標の達成が求められているが、共同研究の推進や外部資金獲得は順調に行えている。 ・会計経理上の内部統制が組織的に必要になっている。
公立 c 大学 副学長兼事務局長	・人件費の抑制について、全学的に具体的な方策を示して取り組んでいる。また、教職員の理解の下で常勤職員の削減、教員採用の適正管理を行っている。 ・中期計画策定時に決めた施設設備の大規模修繕や情報システムの更新が開始されている。設置団体である県側とも調整しながら進めている。

	・電力の自由化に伴う支出の見直しにより、経費削減が進んだ。 ・適正な教員人事管理の観点から、教員の採用、昇任の際に学長、副学長の事前ヒアリングを実施している。
公立 d 大学 総務・財務担当理事	・人件費削減策として、正規職員を採用した場合には嘱託職員数名に辞めてもらうことを計画的に行っている。教員については少人数教育を推進していることで削減が難しい面がある。 ・電力自由化による契約の見直しを行い、経費削減を進めている。また、照明を LED にするなどもしている。 ・事務職員の定年制度の延長にかかる職務や給与の問題を検討し始めている。
公立 e 大学 副理事長	・人件費総額の検討を今後のスリム化の流れを見据えて進めている。 ・6 年間の中期的な財務見通しや他大学の事例をもとに教授会で理解を得ながら、また島根大学の事例も参考にしながら教員の個人研究費 30% カットを実施した。科研費や学内研究費等ともバランスを見ながら実施してきた。 ・財務分析を行いたい、事務職員の業務負担・分担の点から困難な面があり、今後の課題である。
私立 f 大学 財務部長	・昭和 40 年代から 50 年代に建てられた建物の老朽化に対する設備投資（食堂等）が近年の大きな支出となっている。 ・人件費削減に向けて、事務職員の人件費が相対的に高いことから削減した。具体的には、職能資格制度から役割昇給制度に変更することで給与関係の制度整備を行ってきた。 ・学費の改定を進めるとともに、留学制度の参加料改定を行い、学生の受益者負担を増加した。 ・派遣社員の削減、事務職員の時間外手当の削減を行った。臨時職員の削減も予算編成の中で検討している。
私立 g 大学 事務局次長	・教職員ともに財務に関する意識が低い。 ・薬学教員を主として行っている小さな大学であり、今後人件費削減などを行っていく際の種々の対応が課題となっていく。 ・財源確保の点から、寄付については、企業や同窓会に対して積極的な働きかけを行っていききたい。
私立 h 大学 副学長	・女子大学ということもあり、卒業生が事務職員になっていることが少なくない。今後、派遣やパート雇用の多様化による業務継承や学生サービスの充実が課題となっている。 ・近年、事務職員の業務量の増加が問題となっている（例えば、

	無償化への対応、奨学金の充実)。 ・サービス残業的な状況が見られたことから、働き方改革に向けて職員の指導等も行っていきたい。
私立 i 大学 理事・財務部長	・中長期計画による予算策定とそれを着実に実施している。 ・意識改革を行ない、直近 5 年間で学費を 15% 上げ、定員を 15% 増加させた。 ・全員の等級を一つ下げることで、人件費比率を削減した。また、賞与は 3 ヶ月から 2 カ月にした。退職金の算定方法を変更し、約 3 割削減した。早期退職優遇制度を導入した。 ・時間外労働は、事前に届け出を申請しないとできないようにしている。 ・学生の奨学金の支給にも当初は 4 年間継続であったが、途中 GPA の審査導入を行い、進めている。

2. まとめ

●人件費の抑制のあり方、その方法

- ・派遣職員やパートにかかる業務継承やある種のノウハウ的な伝達の困難さ
- ・常勤職員の削減、教員ポストの見直し、課程認定に対応するための非常勤教員の増加

●電力自由化に伴う各種契約の見直しによる抑制

- ・各地域の電力会社との契約状況の見直しによる支出抑制

●研究費の抑制

- ・教員の個人研究費の削減
- ・外部資金の獲得による間接経費等の扱い

●教職員における削減・抑制意識の醸成の必要性

- ・教職員の表彰制度とモチベーションの向上策の検討、財務への意識醸成の必要性
- ・昇給や賞与の問題、早期退職制度、年俸制の整備・検討
- ・有期職員の無期転換への対応、施策の充実

●授業料・学費、各種奨学金（留学生制度等を含む）

- ・国私問わず、授業料・学費の上昇をどのようにするか

東京大学 大学経営・政策研究センター

財務担当理事・副学長セミナー

これからの大学の財務マネジメント

大学の財務マネジメントのあり方が重要になっています。
本セミナーでは、とくに財務分析・管理の実態、教学部門への財務マネジメント、財務担当の理事・副学長の仕事のあり方などについて考えます。

日時 2019年10月21日(月) 13:30～18:30

13:30～14:30 基調講演 両角亜希子(東京大学)
「大学の財務運営に関する理事調査」の結果報告
14:40～17:00 班別討議・全体まとめ
17:00～18:30 情報交換会(会費:3千円)

会場 学術総合センター 2階 中会議室
(東京都千代田区一ツ橋2-1-2)

※参加対象者は国公私立大学の財務を担当する
理事・副学長等です。(同等の知識・経験をお持ち
の方の代理出席、複数名出席可)
※定員(70名)になり次第、締め切らせていただきます。



本セミナーは、科学研究費補助金基盤研究(B)「大学の上級管理職養成のための基礎的研究とアクションリサーチ」と東京大学大学院教育学研究科大学経営政策研究センターとの共催で行われます。

参加をご希望の方は、9月30日(月)までに、①大学名、
②役職、③お名前(カナ)、④ご連絡先(メールアドレス)、⑤情報
交換会への参加の有無を記載の上、下記までお申し込みください。

大学経営・政策コース事務室 daikei3@p.u-tokyo.ac.jp