

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 : (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	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. 学部自治が強くと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、以下の点ほ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お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つずつ)

	← A					→ B
	Aに近い	ややAに近い	いえない どちらとも	ややBに近い	Bに近い	
a. 必要な投資なら借り入れをする	12.7	19.7	11.8	18.4	37.3	できるだけ借り入れはしない
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	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~g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	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（〇は1つつ）

<a～iそれぞれ横にお答えください>	〇は1つつ			
	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	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。（〇は1つつ）

<a～hそれぞれ横にお答えください>	〇は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	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・再雇用等)	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します。

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つつ)  
また、不足感の意識程度をお答えください。(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	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
80.3	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)

61.2	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、経験したもので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	b. 有効だったもの
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します。

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	医歯薬学部のみ単科大学
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 附属病院は持っていますか。(○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。**