



Title	国立大学法人を財務状況でランキングする : 財務・経理・会計担当者のための補論
Author(s)	大西, 好宣; 依田, 武和
Citation	大学マネジメント. 2009, 5(2), p. 23-34
Version Type	VoR
URL	<a href="https://hdl.handle.net/11094/3476">https://hdl.handle.net/11094/3476</a>
rights	
Note	

*The University of Osaka Institutional Knowledge Archive : OUKA*

<https://ir.library.osaka-u.ac.jp/>

The University of Osaka

# 国立大学法人を財務状況でランキングする ～財務・経理・会計担当者のための補論～<sup>1</sup>

国際連合大学 留学生支援プログラム プログラム・オフィサー 大西 好宣 Ph.D.

ファイナンシャル・スペシャリスト 依田 武和

career

ONISHI Yoshinobu ●



1961年生まれ。慶大経済学部、米コロンビア大国際公共政策大学院、タイ・チュラロンコン大高等教育大学院で学ぶ。高等教育学博士。NHK、笹川平和財団を経て2003年より国連職員(留学生のための貸与型奨学金事業担当)に。財団時代は東南アジアの大学改革プロジェクトに携わる。現在、学習院女子大大学院・非常勤講師を兼務。2009年4月より、留学生教育学会理事。

career

YODA Takekazu ●



1942年生まれ。東京外国語大学スペイン科卒業。1965年東京銀行入行。1997年東銀リサーチ・インターナショナル(株)入社。両社の業務部、総務部を通じ、企画部門を担当。銀行時代は、都銀オンラインサービスの立ち上げ、預金債券総合口座の導入を担当。2002年より国際連合大学勤務、私費留学生育英資金貸与事業の立ち上げに参加、現在に至る。1990年中小企業診断士登録。販売士養成講師資格、宅地建物取引主任者資格一時保有。

## 1. はじめに

◆本誌2009年3月号で、筆者らは「第3回・国立大学法人を財務状況でランキングする～平成19年度・国立大学法人財務状況による財務総合ランキングの試み～」と題し、ランキング結果の全体像と主な順位の変化について、その概要を紹介した。幸い、読者には好評をもって迎えられ、執筆者として望外の喜びを味わっているところである。

しかしながら、当該分野の専門家であり、より大きな関心を持って同論文をお読みいただいたはずの財務・経理・会計担当者の中には、情報量の不足からいささか物足りない面もあったと推察する。そこで今回は、そのような方々を対象に、当該ランキング決定の源泉である大学の財務状況について、より詳細に見ていくこととした。

## 2. 国立大学全体の財務の動き

最初に、国立大学全体(大学院大学4校を含む)の財務状況を見ておこう。文部科学省の資料によれば<sup>2</sup>、平成18～19年度における国立大学全体の財務は表1のような動きとなっている。ここでは、学生生徒納付金の微減と自己資本比率の小規模な低下を除き、平成19年度の方が前年度に比べ、いずれの指標においても改善されていることがわかる。

したがって、まず個々の大学としては、全体のこの良好な流れと比較して自らが逆調になっていないかを点検し、必要に応じて改善点を探ることが肝要であろう。

## 3. 今次ランキング指標別ベストテン

次に、今次ランキングの中身を詳しく見るために、構成要素である指標ごとの順位(但し上位10位のみ)を平成19年度の財務実数と共に列挙する。この指標別ランキング、いわばベストテンには、計72の大学が登場する。つまり、塚外は僅か

10大学ということで、いささか自画自賛ではあるが、本ランキングの財務総合評価としての方法論が高い精度を持つことの証とも言えよう。

最も登場頻度の高いのは大阪大で14回、次点は北海道大の13回、以下東京、京都、東北、九州の4大学がいずれも12回、次いで東京医歯大11回となっている。また30指標による総合評価では下位の小樽商科、鳴門教育、滋賀、宮城教育の4大学も1回は登場している。つまり、これらの大学は必ずしも全指標で劣後しているわけではなく、そこに何らかの希望がある。

指標（計30）ごとのトップの顔ぶれも、全体的には20大学と変化に富む。しかしながら一方、複数回登場する大学もここでは幾つか見られる。これらの大学こそ、まさに様々な強みを持っている有望な大学群であるとも言えよう。

例えば、東京大（登場6回）は規模の指標で強く、旭川医大（同4回）は収入支出双方の構造で、それぞれ強みを発揮している。これら2大学に次

いでトップとしての登場頻度が高いのは、東京医歯大と東京工大の両校で、各2回第1位を占めている。

表1 国立大学全体の財務状況

	19年度	18年度	増減
<b>*損益計算書関係</b>			
経常収益	25,295	24,451	+3.5%
経常利益	817	721	+13.3%
総利益	888	762	+16.6%
経常利益率	3.2%	3.0%	+0.3%
運営費交付金	10,614	10,648	-0.3%
同経常収益中の比率	42.0%	43.5%	-1.5%
学生生徒納付金	3,554	3,604	-1.4%
同経常収益中の比率	14.1%	14.7%	-0.6%
人件費比率	56.4%	57.5%	-1.1%
一般管理費比率	3.6%	3.6%	-0.1%
外部資金比率	9.1%	8.4%	+0.8%
<b>*貸借対照表関係</b>			
総資産	91,376	89,288	+2.3%
自己資本	64,630	63,768	+1.4%
自己資本比率	70.7%	71.4%	-0.7%
流動性比率	104.7%	99.5%	+5.2%

(%で表示してある箇所以外、単位は億円)

表2 指標別ベストテン

(1) 経常収益

順位	大学名	金額
1	東京	195,181
2	京都	128,861
3	大阪	122,473
4	東北	116,289
5	九州	105,194
6	北海道	88,634
7	名古屋	82,001
8	筑波	72,701
9	広島	64,594
10	神戸	60,502

(単位 百万円)

(2) 経常利益

順位	大学名	金額
1	北海道	6,232
2	京都	5,959
3	大阪	5,133
4	東京医歯	4,120
5	東北	4,072
6	東京	3,772
7	名古屋	3,328
8	九州	3,019
9	山口	2,248
10	愛媛	2,127

(単位 百万円)

(3) 経常利益率

順位	大学名	比率
1	東京医歯	8.48%
2	北海道	7.03%
3	弘前	6.17%
4	愛媛	6.11%
5	山口	5.80%
6	上越教育	5.73%
7	佐賀	5.34%
8	浜松医科	5.24%
9	徳島	5.03%
10	山梨	5.02%

(4) 総利益

順位	大学名	金額
1	京都	6,252
2	大阪	5,710
3	北海道	5,490
4	東北	4,212
5	東京医歯	4,113
6	東京	3,893
7	九州	3,497
8	名古屋	2,561
9	愛媛	2,270
10	山口	2,221

(単位 百万円)

(5) 総資産

順位	大学名	金額
1	東京	1,307,642
2	大阪	421,098
3	京都	417,058
4	九州	371,517
5	筑波	352,345
6	東北	343,287
7	北海道	268,055
8	名古屋	224,257
9	東京工業	223,945
10	千葉	203,346

(単位 百万円)

(6) 自己資本

順位	大学名	金額
1	東京	1,066,396
2	大阪	294,056
3	京都	272,942
4	筑波	256,211
5	九州	226,572
6	東北	196,155
7	東京工業	191,043
8	北海道	182,729
9	東京学芸	164,225
10	千葉	160,549

(単位 百万円)

(7)自己資本比率

順位	大学名	比率
1	東京学芸	94.92%
2	東京海洋	94.91%
3	お茶の水	91.9%
4	大阪教育	91.7%
5	東京農工	91.20%
6	東京芸術	91.16%
7	愛知教育	91.0%
8	京都教育	90.9%
9	宮城教育	90.0%
10	宇都宮	89.9%

(8)流動比率

順位	大学名	比率
1	宮崎	148.6%
2	上越教育	142.1%
3	香川	140.572%
4	筑波技術	140.567%
5	佐賀	139.6%
6	島根	139.0%
7	兵庫教育	136.0%
8	京都工織	134.2%
9	山梨	133.3%
10	鹿屋体育	130.9%

(9)人件費比率

順位	大学名	比率
1	旭川医科	43.81%
2	東京	45.90%
3	東京医歯	48.36%
4	滋賀医科	48.62%
5	大阪	48.87%
6	東北	49.96%
7	浜松医科	50.08%
8	東京工業	50.85%
9	岐阜	51.13%
10	九州	51.59%

(10)一般管理費比率

順位	大学名	比率
1	旭川医科	1.26%
2	群馬	1.86%
3	浜松医科	2.03%
4	宮崎	2.15%
5	大阪	2.17%
6	福井	2.40%
7	山梨	2.48%
8	東京医歯	2.50%
9	大分	2.52%
10	京都教育	2.63%

(11)運営費交付金比率

順位	大学名	比率
1	旭川医科	25.1%
2	滋賀医科	26.4%
3	浜松医科	27.1%
4	群馬	32.0%
5	山口	32.9%
6	岡山	33.8%
7	大分	34.4%
8	弘前	35.0%
9	熊本	35.1%
10	東京医歯	35.2%

(12)外部資金比率

順位	大学名	比率
1	東京工業	21.8%
2	東京	20.2%
3	豊橋技科	18.9%
4	東京農工	18.5%
5	大阪	16.4%
6	長岡技科	16.0%
7	名古屋工	15.8%
8	京都	15.0%
9	帯広畜産	14.6%
10	東北	14.1%

(13)学生生徒納付金

順位	大学名	金額
1	東京	16,637,452
2	京都	13,719,653
3	大阪	12,135,127
4	東北	10,943,383
5	九州	10,800,947
6	筑波	10,032,974
7	神戸	9,974,903
8	北海道	9,834,927
9	名古屋	9,584,055
10	岡山	8,590,502

(単位 千円)

(14)学生生徒納付金対  
運営費交付金倍率

順位	大学名	倍率
1	小樽商科	1.02
2	埼玉	1.2
3	東京外語	1.32
4	滋賀	1.36
5	福島	1.38
6	横浜国立	1.393
7	茨城	1.397
8	名古屋工	1.4
9	九州工業	1.4008
10	和歌山	1.4012

(15)業務費対研究経費比率

順位	大学名	比率
1	東京工業	18.0%
2	東北	17.9%
3	豊橋技科	16.7%
4	大阪	15.8%
5	京都	14.6%
6	東京	14.0%
7	長岡技科	13.4%
8	北見工業	12.5%
9	室蘭工業	12.3%
10	京都工織	11.6%

(16)業務費対教育経費比率

順位	大学名	比率
1	鹿屋体育	18.9%
2	東京海洋	18.2%
3	兵庫教育	17.8%
4	上越教育	17.7%
5	東京芸術	17.3%
6	愛知教育	15.0%
7	福岡教育	14.7%
8	京都教育	14.2%
9	室蘭工業	13.9%
9	お茶の水	13.9%

(17)学生当教育経費

順位	大学名	金額
1	筑波技術	1,088
2	上越教育	554
3	東京海洋	547
4	兵庫教育	516
5	鳴門教育	445
6	京都教育	440
7	鹿屋体育	424
8	滋賀医科	398
9	旭川医科	391
10	東京芸術	389

(単位 千円)

(18)教員当研究経費

順位	大学名	金額
1	東北	7,454
2	大阪	6,376
3	東京工業	5,910
4	東京	5,889
5	京都	5,547
6	豊橋技科	5,072
7	九州	4,656
8	名古屋	4,417
9	東京医歯	3,910
10	北海道	3,855

(単位 千円)

(19)診療経費比率

順位	大学名	比率
1	佐賀	56.5%
2	島根	56.6%
3	山口	57.8%
4	北海道	58.0%
4	鳥取	58.0%
6	福井	58.5%
7	高知	58.6%
8	浜松医科	58.7%
9	長崎	58.9%
10	筑波	59.8%

(20)附属病院収益対  
長期借入金返済比率

順位	大学名	比率
1	千葉	5.6%
2	大分	5.8%
3	滋賀医科	6.0%
4	長崎	6.2%
5	宮崎	6.5%
6	山形	6.6%
7	秋田	6.8%
7	三重	6.8%
7	鹿児島	6.8%
10	浜松医科	6.9%

(21)自己資本経常利益率

順位	大学名	比率
1	浜松医科	8.96%
2	山口	7.83%
3	琉球	6.17%
4	弘前	5.69%
5	愛媛	5.02%
6	三重	4.71%
7	秋田	4.48%
8	東京医歯	4.10%
9	山梨	3.50%
10	徳島	3.43%

(22)総資本経常利益率

順位	大学名	比率
1	山口	3.55%
2	琉球	3.32%
3	浜松医科	3.08%
4	弘前	2.79%
5	愛媛	2.71%
6	三重	2.49%
7	山梨	2.46%
8	東京医歯	2.44%
9	秋田	2.43%
10	北海道	2.32%

(23)除く病院経常利益率

順位	大学名	比率
1	弘前	6.66%
2	秋田	6.50%
3	上越教育	5.73%
4	徳島	5.28%
5	愛媛	5.03%
6	九州	5.01%
7	電気通信	4.91%
8	筑波技術	4.85%
9	北海道	4.75%
10	名古屋	4.73%

(24)経常利益率増減

順位	大学名	比率差
1	東京医歯	+2.79%
2	お茶の水	+2.46%
3	福井	+2.29%
4	筑波技術	+2.24%
5	名古屋	+2.23%
6	北見工業	+2.04%
7	山口	+2.02%
8	愛媛	+1.79%
9	岐阜	+1.771%
10	秋田	+1.770%

(25)自己資本比率増減

順位	大学名	比率差
1	北見工業	+5.93%
2	東京医歯	+5.45%
3	帯広畜産	+3.91%
4	山梨	+2.89%
5	山口	+2.67%
6	弘前	+1.49%
7	筑波	+1.37%
8	愛媛	+1.22%
9	筑波技術	+1.02%
10	岐阜	+1.01%

(26)人件費比率増減

順位	大学名	比率差
1	お茶の水	-7.21%
2	東京海洋	-6.27%
3	横浜国立	-4.34%
4	名古屋工	-4.23%
5	福岡教育	-3.86%
6	愛知教育	-3.68%
7	九州工業	-3.65%
8	宇都宮	-3.45%
9	東京芸術	-3.00%
10	室蘭工業	-2.86%

(27)学生生徒納付金対  
運営費交付金倍率増減

順位	大学名	倍率差
1	旭川医科	-2.386
2	筑波技術	-0.885
3	鹿屋体育	-0.308
4	九州	-0.247
5	東京芸術	-0.199
6	東京海洋	-0.193
7	東北	-0.152
8	埼玉	-0.134
9	三重	-0.130
10	大阪	-0.103

(28)自己収入等伸び率

順位	大学名	伸び率
1	東京海洋	+18.95%
2	お茶の水	+17.97%
3	大阪	+15.48%
4	東京工業	+14.03%
5	東京	+11.67%
6	九州	+11.07%
7	長岡技科	+9.77%
8	大分	+9.73%
9	熊本	+9.25%
10	九州工業	+9.17%

(29)外部資金

順位	大学名	金額
1	東京	39,440,259
2	大阪	22,104,157
3	京都	21,852,128
4	東北	18,540,200
5	九州	13,581,699
6	北海道	11,120,253
7	東京工業	10,035,474
8	名古屋	9,034,456
9	筑波	5,225,091
10	広島	4,913,337

(単位 千円)

(30)教員人件費対  
科研費補助金比率

順位	大学名	比率
1	東京	44.26%
2	京都	39.59%
3	弘前	39.10%
4	東京工業	37.22%
5	東北	36.23%
6	大阪	31.33%
7	名古屋	28.54%
8	北海道	23.51%
9	東京医歯	23.48%
10	九州	21.72%

## 4. 3年間のランキング推移

### (1) 全体の概観

さて、ここでは3年間のランキングの推移を俯瞰してみよう。当該ランキングは、既報の通り平成17年度より22種の基礎・応用指標によりスタートし、翌18年度はこれに8種の発展指標を追加して30指標としその内容を改善、19年度はこれをそのまま踏襲した。

本稿では、3年間の推移を当初の22指標ではどうかも併せてわかるように8指標と区分した上で表3に示すこととする。つまり、発展8指標の追加がランキングにどう影響したかが明確になるように配慮したわけである。

例えば、30指標を使った今度ランキングで、

総合1位を獲得した北海道大は、22指標で2位-2位-1位（平成17年度、18年度、19年度の順、以下同じ）、30指標でも2位-2位-1位と変わらない。このことは、同大が財務基盤（収益・資産の規模と内容）も年間業績の伸びも優勢であったことを示している。

その一方、筑波大のように22指標は23位-7位-21位ながら、30指標では23位-3位-15位と後者の方が順位の上昇を生じる大学も見られる。つまりこの例では、発展8指標が順位の上昇へと作用しているわけで、相対的に業績の伸びが財務基盤を超えているということが言える。

逆に佐賀大学のように、22指標では28位-10位-5位なのに、30指標では28位-23位-19位と、追加8指標が足を引っ張るケースも見られる。このことは、財務基盤は上位であるものの、年間の業

表3 過去3年間のランキング推移

	17年度		18年度			19年度		
	22指標	22指標	8指標	30指標	22指標	8指標	30指標	
<b>A：大規模病院有り</b>								
北海道	2	2	1	2	1	4	1	
東北	16	21	12	15	7	3	5	
筑波	23	7	4	3	21	10	15	
千葉	3	16	40	21	12	29	12	
東京	5	18	15	12	13	6	8	
新潟	47	25	26	25	17	26	16	
名古屋	12	26	5	18	8	1	4	
京都	7	1	2	1	2	9	3	
大阪	1	3	30	4	3	5	2	
神戸	31	39	25	33	44	16	36	
岡山	8	17	24	17	35	32	29	
広島	19	19	7	10	20	27	17	
九州	20	15	14	9	19	2	7	
<b>B：理工系中心</b>								
室蘭工業	61	65	53	62	73	58	73	
帯広畜産	77	56	13	50	62	66	65	
豊橋技科	45	48	3	31	48	47	50	
北見工業	76	83	78	82	74	30	66	
東京農工	30	28	6	20	26	22	23	
東京工業	18	12	9	7	27	15	20	
東京海洋	42	34	23	30	32	21	24	
電気通信	57	47	8	35	42	38	41	
長岡技科	70	50	20	49	57	23	51	
名古屋工	46	49	19	47	47	7	33	
京都工織	48	44	16	32	51	54	53	
九州工業	53	61	33	56	58	19	51	
鹿屋体育	81	71	56	68	70	39	64	

	17年度	18年度			19年度		
	22指標	22指標	8指標	30指標	22指標	8指標	30指標
<b>C：文科系中心</b>							
小樽商科	71	80	72	81	82	81	82
福島	78	78	61	75	75	75	76
筑波技術	80	75	60	73	65	37	61
東京外語	56	69	47	67	66	61	68
東京芸術	65	70	75	72	59	30	54
一橋	49	45	20	41	40	34	40
滋賀	83	73	54	69	80	79	80
大阪外語	63	60	69	63	大阪大と統合		
<b>D：医科系単科</b>							
旭川医科	69	72	83	78	76	42	70
東京医歯	9	9	17	6	4	18	6
浜松医科	17	20	65	29	22	55	31
滋賀医科	43	53	67	57	46	48	47
<b>E：教育系単科</b>							
北海道教	58	67	79	70	53	63	57
宮城教育	79	82	82	83	79	71	78
東京学芸	50	54	57	55	56	76	63
上越教育	60	64	55	64	60	57	62
愛知教育	62	55	74	60	54	69	58
京都教育	68	68	81	71	66	63	69
大阪教育	66	52	61	54	64	82	74
兵庫教育	59	66	71	66	71	78	75
奈良教育	73	76	65	74	78	77	79
鳴門教育	74	79	73	80	81	80	81
福岡教育	82	77	76	77	69	50	67
<b>G：中規模病院有り</b>							
秋田	36	40	44	45	33	46	32
弘前	35	31	42	36	31	8	18
山形	21	35	64	46	28	45	30
群馬	22	37	49	44	37	32	35
富山	32	41	35	42	38	53	46
金沢	51	57	36	53	49	40	49
福井	29	43	77	51	14	25	13
山梨	13	6	41	11	9	58	22
信州	36	29	26	28	41	44	43
岐阜	64	62	57	61	63	24	55
三重	26	32	39	37	25	28	25
鳥取	11	8	38	16	18	51	27
島根	34	29	47	38	24	65	38
山口	15	22	22	19	6	14	9
徳島	41	13	11	8	16	12	11
香川	14	14	50	24	22	62	34
愛媛	39	24	18	22	15	11	10
高知	23	23	37	27	36	68	45
佐賀	28	10	63	23	5	58	19
長崎	4	4	32	5	10	36	14
熊本	27	42	34	40	50	16	44
大分	25	27	59	39	29	56	37
宮崎	6	5	50	14	11	52	21
鹿児島	10	11	28	13	30	43	28
琉球	38	36	52	43	39	70	48

	17年度	18年度			19年度		
	22指標	22指標	8指標	30指標	22指標	8指標	30指標
H：中規模病院無し							
岩手	52	51	31	52	52	67	56
茨城	44	46	46	48	55	72	60
宇都宮	54	58	68	59	66	74	72
埼玉	55	63	70	65	61	41	59
お茶の水	67	59	43	58	45	13	39
横浜国立	40	33	10	26	43	35	41
静岡	33	38	29	34	34	20	26
奈良女子	75	81	45	76	77	73	77
和歌山	72	74	80	79	72	49	71

(数字はいずれも順位を表す。太字はその年の総合順位として掲載したもの)

績が比較的伸びなかったことを示唆している。

## (2) グループ別順位分布

次に、上の表3を参考にして、平成19年度の順位をグループ別に見てみることにしよう。ここで言うグループとは、国立大学をその教育内容や規模、病院の有無などで分類したもので、文部科学省のウェブサイトでも同様の分類がなされている。グループ分けの仕方は表4の通りである。

グループ別ランキングの結果は表5の通りと

表4 国立大学法人の特徴による分類

グループ名	共通項	例
A	学生収容定員1万人以上、学部等数概ね10学部以上の国立大学法人	東京大、京都市大、大阪大など
B	医科系学部を有さず、学生収容定員に占める理工系学生数が文科系学生数の概ね2倍を上回る国立大学法人	東京工大など
C	医科系学部を有さず、学生収容定員に占める文科系学生数が理工系学生数の概ね2倍を上回る国立大学法人	一橋大など
D	医科系学部のみで構成される国立大学法人	東京医科歯科大、浜松医大など
E	教育系学部のみで構成される国立大学法人	東京学芸大、京都教育大など
F	大学院のみで構成される国立大学法人(今回ランキングでは対象外)	北陸先端科学技術大学院大など
G	医科系学部その他の学部で構成され、A～Fのいずれにも属さない国立大学法人	長崎大、宮崎大、鹿児島大など
H	医科系学部を有さず、A～Fのいずれにも属さない国立大学法人	静岡大など

(出典：国立大学法人評価委員会第13回(2006年1月31日)総会配布資料3-5<sup>3</sup>より筆者作成)

なる。A(大規模病院あり)グループやG(中規模病院あり)グループが上位を占めていることがわかる。第1回の財務ランキングの際にも指摘したように<sup>4</sup>、「病院施設の採算性がハンディキャップとなったと思われる大学群もある」ため、病院を持つことは必ずしも有利に働かないケースもあるが、大学全体の財務に貢献しているということは言えるだろう。

更に、グループごとの平均順位を比べると、上から A-G-D-B-H-C-E となり、平成18年度の財務状況によって我々が分析した内容<sup>5</sup>と全く同じ結果になる。試みに、(指標の数は違うものの)平成17年度ランキングについても同様の順位を算出してみたところ、上位5グループは全く同じで、下位2グループがE-Cとなっているのみの小さな変化にすぎない。

このことは、こういったグループ別順位の固定化がしばらく続くであろうことを示唆している。つまり、大学の自助努力とは別の次元で、大学の財務状況改善のための何らかの障壁が存在するということだ。下位2グループを形成する文系(C)及び教育系(E)の単科大学が、その性格上、財務面で厳しい戦いを強いられるであろうことはこれまでも再三指摘しておいた。

## (3) 年度間ランクアップの目立つ大学と順位

更に、3年間の推移の中で年度間に順位を大幅に上げた大学を抽出してみたのが表6である。表で見ると、福井大学が大幅な上昇(38位↑)を遂げており、この点については前回ランキング

表5 グループ別順位分布(平成19年度)

順位/グループ	A	B	C	D	E	G	H
1~10位	7			1		2	
11~20位	4	1				5	
21~30位	1	2				6	1
31~40位	1	1	1	1		5	1
41~50位		2		1		6	1
51~60位		3	1		2	1	3
61~70位		3	2	1	4		
71~82位		1	3		5		3
合計大学数	13	13	7	4	11	25	9
グループ平均順位	12	47	66	39	69	30	56

表6 年度間ランクアップの目立つ大学と順位

基礎応用指標22種				発展指標8種			総合30指標		
大学/年度	17	18	19	大学/年度	18	19	大学/年度	18	19
徳島	41	13		福井	77	25	福井	51	13
新潟	47	25		北見工業	78	30	お茶の水	58	39
帯広畜産	77	56		東京芸術	75	30	東京芸術	72	54
長岡技科	70	50		旭川医科	83	42	弘前	36	18
佐賀	28	10		弘前	42	8	北見工業	82	66
筑波	23	7		岐阜	57	24	山形	46	30
愛媛	39	24		和歌山	80	49	名古屋	18	4
大阪教育	66	52		お茶の水	43	13	名古屋工業	47	33
福井		43	14	埼玉	70	41	北海道教育	70	57
名古屋		26	8	福岡教育	76	50	秋田	45	32
山口		22	6	大阪	30	5	筑波技術	73	61
東北		21	7	筑波技術	60	37	三重	37	25
お茶の水		59	45	山形	64	45	愛媛	22	10
北海道教育		67	53	滋賀	67	48			
東京芸術		70	59						
筑波技術		75	65						

実施時にもその概略を紹介しておいた<sup>6</sup>。次章では視点を変え、事例として今年国立大学財務ランキング第1位の北海道大と、ランキングが最も上昇した福井大を取り上げ、両大学がどのような改革・施策を行ったのか、具体的に見てみよう。

## 5. 北海道大学と福井大学の施策例<sup>7</sup>

### (1) 大規模大学の施策事例：北海道大学

この大学の場合、大学病院セグメントと大学セグメントの双方が年度計画達成のために活動を行っている。大学病院セグメントの例では、

- ・道内医療機関との協定による地域病院との機能分担の充実

- ・院内に腫瘍センターを設置し、専門的で質の高いがん診療体制の整備
- ・7対1看護体制開始による入院患者支援

などが挙げられる。この結果、外来患者の増加による外来診療収益増や入院診療の増加が達成され、全体として附属病院収益が増加した。

一方、大学セグメントは、学部や事務局等7つの構成部署により、次のような施策を行った。

- ・文部科学省公募の各種教育プログラムに応募し5件採択
- ・重点配分経費を活用した学内公募「大型競争的資金獲得支援」等の措置による研究者支援

その他、受託研究等収益は、受託研究の積極的受入れにより増加、財務収益余裕金の譲渡性預金等による運用も実施した。経費削減については、管理業務等の契約を実施可能なものから仕様内容を見直し、複数年契約へ移行。同時に、業務のアウトソーシング化を続行しつつ、全学共通の管理的経費の削減に努めた。

## (2) 中規模大学の施策事例：福井大学

当該大学における財務改善のための活動として、特記すべき事項は以下の通りである。

- ・地域への医療支援(分娩医療)の実施を契機に医療設備整備の寄付金受入れ
- ・外部資金獲得増のため産官学連携推進機構他を統合し、産官学連携本部を設置
- ・科学研究費補助金の獲得には、申請上の説明会や申請に熟知した教員を講師として研修会を開催
- ・病院の経営戦略を担う経営戦略企画部会のメンバーを強化、CT・MRI検査時間の延長、無菌室の増設、地域医療連携部のディレクター新設による地域医療機関との連携を強化
- ・人件費削減は、総人件費改革を踏まえた目標に向けて継続的に取組み、その一環で常勤教職員を雇用計画の見直し等により前年度比27人(2%)削減
- ・経費の削減は、全額(附属病院を除く)で認証取得したISO14001のマネジメントマニュアルに基づき、エネルギー使用量を抑制
- ・学内リサイクル(リユースシステム)を推進し、2,146件のリユースによる購入経費及び廃棄物を削減

また、上記の施策を実現するための基盤整備或いはモニタリング装置作りとして、下記のような業務運営面での試みも重要である。

- ・年度計画の毎月の進捗状況をウェブサイト上で教職員全員が共有

- ・事務職員の人事評価には、企画力、コミュニケーション力等を提案書作成や面接等により多面的に評価し、その結果を勤務成績の判定に活用するなど、昇格及び昇給に反映
- ・事務局長と若手係長・主任による懇談会を頻繁に実施し、事務改善等への意識改革により事務機能を強化
- ・教育研究診療等の充実のため、任期制、年俸制等を活用、柔軟な採用を可能とする「特命教員制度」を導入
- ・米国の会計・税理士法人での勤務経験を有する人材の理事登用をはじめ、経営面のメリット重視から学外理事の増員
- ・学長のシンクタンク機能として、「学長特別補佐」を新設し、各学部から教員4名を抜擢
- ・学長裁量経費の増額による戦略的経費配分の拡充

## 6. 結びにかえて

### (1) 国立大学(法人)の課題

長期的に見れば、既存の国立大学はほぼ例外なく、今後自立の方向に向けて確固たる地盤を築いていくであろう。その際、制約となるのは、規模・所在地・学部構成・資産内容といった、言わば与件として既にある事実である。そのような制約の中で、では財務という点でいったい何が当面の最優先事項であろうか。

この点に関し、筆者らはまずは自己資本の充実が根本ではないかと考える。何故なら、これまで国立大学の財務を主として支えてきた政府からの運営費交付金が、少なくとも今後数年間、漸減方向となることが既定方針だからである。このような場合、一般の企業ならば資本金の増額(増資)という道が理論的にあり得るが、国立大学法人の選択肢としては、残念ながら現実的ではない。

そのような環境と制約の中では、個々の大学が収益性を高めること、つまり利益確保=利益準備金の増加、という自己資本充実の道筋をつけることが、最も重要な課題となる。しかも採算性向

上と一口に言っても、国立大学の場合には、教育研究機関としての機能を弱体化させるようなことは論外である。この点、利益実現が存続の根拠となる一般私企業とは自ずから趣を異にする。

畢竟、全ての国立大学法人は、①経費の極小化、②収入の極大化という二大原則によって、その差引である利益を極大化する方策を探ることになる。その意味で重要なのは、ランキングの指標として用いた自己収入の伸び率、外部資金吸収金額、科学研究費補助金（の件費対比）、学生生徒納付金金額（及び運営費交付金との倍率）、附属病院の経費率、経常収益、経常利益金額及び比率と当該比率の増加幅、総利益金額、件費比率及びその減少幅、そして一般管理費比率である。

一方、貸借対照表関連では、その採算性を反映する指標として、自己資本金額および比率、流動比率、自己資本経常利益率、そして総資本経常利益率がある。

また、収入増には外部資金の吸収として、産官学の連携案件の企画発掘、受託研究・事業の増加、寄付金、また附属病院の外来患者やベッドの稼働率向上、科学研究費の応募体制と件数増、財務資金の運用といった対策が重要である。

費用削減には、人員効率の向上、一般管理費の項目別総ざらいと発注体制の見直し、さらには不稼働施設の活用による収益化が必要だ。まとめれば、無駄の排除という周知の課題であり、具体的には上で述べた北海道大学や福井大学の施策例が参考になろう。両大学とも、平成19年度にはこのシナリオに沿って財務内容改善の成果を大いに挙げたことは、ランキング結果が物語っている。

## （2）国立大学職員へのメッセージ

では、健全で開かれた、そして理想的な国立大学財務を実現するため、経営陣及び担当職員は具体的にどうすべきなのだろうか。もとより、筆者らは国立大学の職員ではないため、このような疑問に対する完璧な処方箋は持ち合わせない。しかし、世の中には岡目八目ということもある。よって以下、あくまでも部外者として見た国立大学と

いう、より客観的な立場から、職員諸氏の参考になるようなことを3つにまとめて申し述べたい。

### ①計理から経理へ、そして主計機能を

昭和の昔、「経」理を「計」理と書いた時代があった。当時の業務が単なる数字合わせであったこと、組織の中でこの部門が比較的弱い立場であったことがうかがえる。そして何よりも、誰かの指示に基づいて資金を支出するという、言わば受身の姿勢であったことも明らかである。

しかし、「経」理となれば、担当職員は数々の専門知識を身につけなければならない。資金管理のプロフェッショナルとして、判断が要求されるからである。その意味で、筆者らが財務ランキングで用いた財務指標や、それぞれの意味・意義くらはしっかりと理解したい。

時は移り、経理はさらにその業務内容を深化・高度化させつつある。実際、今や経理は多くの民間企業で花形部署のひとつである。経営部門と直結し、（旧来の親方日の丸的な「使う」予算から転じ）目的と範囲の決まった「使える」予算のお目付け役として主計機能をも果たしつつ、経営計画を一方でリードする。

これにつられ、人材の高度化も加速度的に進む。国立大学が法人化された今、対応する部門が似たような進化を遂げざるを得ないのは、言わば時代の趨勢である。

ここで言う主計機能とは、例えば、1) 収支・資金の統括、2) 計画達成状況の月次管理とフィードバック、3) 案件別採算チェック、4) 部門別採算チェック（セグメント管理）、5) 継続案件に関する契約の見直し、6) アウトソーシング或いは業務分担の見直しなど、極めて多岐に及ぶ。これらの新たな業務に対応可能なプロフェッショナルが早急に求められる。

### ②単なる情報開示から広報活動へ

現在、法律<sup>8</sup>により、各国立大学は自らの財務状況を一般に開示する義務がある。これに違反している国立大学はなく、全ての法人がその財務

データをホームページ上で公開している。これ自体は素晴らしいことである。実際、それらのデータがあるからこそ、今回のようなランキングも可能となっている。

しかしながら、残念なことにこのような情報開示に必ずしも前向きでない一部の大学がある。「開示しなければならない」を「開示さえすればいいんでしょ」と都合よく読み替えているかのような大学群である。これらの大学は、そのホームページを訪れてみればすぐにわかる。

例えば、それらの大学のホームページでは、開示されているはずの情報が奥の方であってなかなか読めない。まるで宝探しだ。普通、国立大学の財務データは「法人情報」という項目をクリックすれば出てくるようになっているが、この「法人情報」にさえないかなか辿り着けない大学が幾つかある。故意か偶然かは判然としないものの、訪問者の利便性を考慮していないことは明白だ。

その逆に、私立大学ではあるが、立命館大学（学校法人立命館）のホームページは一見の価値がある。見やすく、質量共に豊富な情報を開示しているという点で大いに参考になると思う。この大学では、情報開示を単なる義務として捉えるのではなく、むしろ自らの財務の健全性を積極的に公開しアピールすることで、広報活動のツールにまで昇華しているのである。因みに、全国の大学職員のアンケートを基にした「事務職員力が優れている」大学ランキングにおいて、同大は「経営戦略」及び「入試・広報」の2部門で第1位を占めた<sup>9</sup>。さもありません。これからの国立大学もかくあるべしと願う。

### ③経営陣のリーダーシップは不可欠

上の①で述べたことは、財務・経理以外では主に人事（採用、育成）に、同様に②は広報に属する事項であろう。これらの事柄を同時に俯瞰できる立場にあるのは、各国立大学の経営陣をおいてない。経営陣がしっかりと目を配っていれば、②で述べたような嫌々ながらの情報開示（少なくともそう受け取れるホームページ）は少なくなる

だろう。前章で紹介したような北海道大や福井大の例を持ち出すまでもなく、今やどの大学においても経営陣の実質的リーダーシップは不可欠なのである。

しかしながら、日本の多くの大学では、必ずしも財務のプロがリーダーや経営陣に選ばれるとは限らない。財務にはまるで素人という教員が、財務担当の副学長になることはあり得る。けれども、仮にそうであっても、財務の現状を気かけ、その改善に向けて常に注意を払うことはできるだろう。

考えてみれば、筆者らの行ったランキングは、このような場合にこそ役立つのではないか。実際、毎年のランキング発表後、幾つかの国立大学経営陣（多くは副学長レベル）から様々な問い合わせがある。いずれの例も極めて真剣であり、現実にこれらの大学は、その後ランキングの改善が見られることが多い。実質的な意味でリーダーシップが機能しているのであろう。

もし、今までこのようなことを行ってこなかった大学があるとすれば、まずは似たような性格を持つ大学の財務状況と自らのそれとを比較してみることだ。東京大学・浜田純一副学長（現総長）も「ランキングは（中略）似ている大学と比べることで長所や短所をはっきりさせた方が有益だ」<sup>10</sup>と言っている。

例えば、地方の中規模国立大学にとって、比較対象とすべき2つの大学がある。ひとつは、平成19年度財務状況ランキングで、堂々の第9位に入った山口大学である。経営改善に向けた現学長の優れたリーダーシップで、業界ではつとに知られる大学だ。もうひとつは、上で紹介したように、今次ランキングで38位ランクアップした福井大学である。是非自らと比べてみてほしい。

### ※注

1 ※（p23）本稿は著者2名があくまで個人の資格によって執筆したものであり、公式・非公式に関わらず国際連合（大学）としての見解を述べたものではない。

2 ※（p23）以下の文部科学省ホームページより：国立大学法人の平成18事業年度財務諸表について（[http://www.mext.go.jp/b\\_menu/houku/19/09/07091812.htm](http://www.mext.go.jp/b_menu/houku/19/09/07091812.htm)）及び、国立大学法人等の平成19事業年度財

務諸表について ([http://www.mext.go.jp/b\\_menu/houdou/20/09/08091221.htm](http://www.mext.go.jp/b_menu/houdou/20/09/08091221.htm))

3 ※(p29 表4注記) 文部科学省ウェブサイト ([http://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/kokuritu/gijiroku/001/06030712/007.htm](http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/kokuritu/gijiroku/001/06030712/007.htm))

4 ※(p29) 大西・依田「国立大学法人財務状況による財務総合ランキングの試み」『国立大学マネジメント』Vol.2 No.12, 国立大学マネジメント研究会、2007年3月

5 ※(p29) 大西・依田「続・国立大学法人を財務状況でランキングする～平成18年度・国立大学法人財務状況による財務総合ランキングの試み～」『大学マネジメント』Vol.3 No.11, 国立大学マネジメント研究会、2008年2月

6 ※(p30)大西・依田「第3回・国立大学法人を財務状況でランキングする～平成19年度・国立大学法人財務状況による財務総合ランキングの試み～」『大学マネジメント』Vol.4 No.12, 国立大学マネジメント研究会、2009年3月

7 ※(p30) 北海道大学ホームページ (<http://www.hokudai.ac.jp/>) 及び福井大学ホームページ (<http://www.fukui-u.ac.jp/>) より

8 ※(p32)「独立行政法人等の保有する情報の公開に関する法律」第22条

9 ※(p33)『大学ランキング2010年版』朝日新聞社、2009年4月

10 ※(p33) 朝日新聞2008年3月31日、東京版・朝刊