国立大学法人におけるコストの「見える化」検討について
（最終まとめ）

令和３年３月

国立大学協会
国立大学法人におけるコストの見える化検討会

目次

はじめに

Ⅰ．基本的な考え方及び検討の方向性・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ｐ４

Ⅱ．国立大学法人における教育・研究コスト分析手法試案・・・・・・・・・ｐ５

Ⅲ．コストの見える化検討トライアルの結果について・・・・・・・・・・・ｐ６

Ⅳ．中間まとめ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ｐ７

Ⅴ．コストの「見える化」にかかるその他の論点・・・・・・・・・・・・・ｐ８

Ⅵ．好事例等調査結果・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ｐ９

Ⅶ．各大学におけるコストを含む財務情報等の公表等について・・・・・ｐ１１

Ⅷ．今後の取り組みに向けて（提言）・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ｐ１１

はじめに

今日、国立大学は持続可能な開発目標 SDGs の実現、Society5.0 と第４次産業革命、人生 100 年時代、グローバリゼーション、地方創生等の諸課題の解決に貢献することが期待されている。各国立大学法人がこれに積極的に取り組むためには、学長のリーダーシップの下で、経営に必要な情報を把握・分析し、中長期的視点に立った自律的な戦略に基づいて、資源の効果的な活用による機能強化を促進することが不可欠である。このため、各国立大学法人内における資金配分やコスト分析の在り方、すなわち学内におけるコストの「見える化」について早急に検討する必要がある。

一方、国立大学における「コスト」とは、教育・研究等に係る経費であり、言い換えればそれは「未来への先行投資」であるが、多大な税金によって支えられている公共財としての国立大学という観点から、社会（ステークホルダー）に対して説明責任を果たしていく必要がある。社会からの一層の投資を呼び込むためには、教育・研究活動等の情報と組み合わせた形でコストの情報を学外に向けて発信していくといった学外へのコストの「見える化」を更に進めることも重要である。

また、国立大学協会が国立大学運営費交付金制度に係る議論を主導していく上で、運営費交付金の意義・必要性を再確認し、基本的な在り方を示すためには、まずは教育・研究に係るコストを踏まえつつ各大学のミッションや学問分野の特性等に応じた基盤的経費の基本的な考え方を打ち出すとともに、各学部等別の教育・研究コストの算定・分析・可視化の手法を開発する必要がある。

このため、経営委員会の下に「国立大学法人におけるコストの見える化検討会」（以下「検討会」という。）を置き、コストの「見える化」に関する基本的な考え方及び具体的な諸課題について検討することとした。

検討会は、独立行政法人大学改革支援・学位授与機構（以下「機構」という。）と連携し、教育・研究に係るコストの算定・分析・可視化等の手法例も検討することとし、平成３０年１２月の設置から令和２年２月にかけて、計４回の会議を重ね、令和２年２月に中間まとめを公表している。その後、会員大学の取り組み状況や好事例等を取りまとめるとともに、中間まとめにおいて引き続き検討が必要とされた課題について議論を継続し、このたび、最終まとめとして報告するものである。

Ⅰ．基本的な考え方及び検討の方向性

１）基本的な考え方

検討会では、令和元年６月１１日の総会を経て、「国立大学法人におけるコストの「見える化」の基本的な考え方及び検討の方向性」（以下「基本的な考え方」という。）を公表している。この中で、国立大学協会としての基本的な考え方について、以下の通り整理した。

①学内に対するコストの「見える化」

学内においては、コストの「見える化」が、ａ 適正な学内資源配分の実施、ｂ 費用対効果（資源配分に対する成果）の検証、ｃｂに基づく資源配分の見直し、というサイクルの形成にとって極めて重要であることに加え、学内教職員への情報共有を通じてコスト意識の醸成にも寄与するものである。

②学外に対するコストの「見える化」

学外に対しては、多大な税金によって支えられている国立大学という観点から、社会に対して十分な説明責任を果たす必要がある。その際、インプット（教育や研究に要するコスト）のみを示すのではなく、各大学のミッション、ポリシー等とそれを起点にしたアウトプットやアウトカム等と組み合わせた形で提示すること、更に、学生、寄附者、産業界、地域等、様々なステークホルダーが求める情報には差異があり、各大学のステークホルダーも当然に異なることから、社会に対して投資を働きかけるという視点も踏まえれば、現在全ての国立大学法人が公表している財務レポート等のように単に財務情報を開示するだけでなく、各大学が想定する各ステークホルダーに対応した形で積極的・戦略的に情報提供を行っていくことが重要である。

③運営費交付金との関係について

運営費交付金制度の意義・必要性を再確認するためにも、コストの「見える化」については、まずは教育や研究のどのような活動にどれだけのコストが発生したのかという分析を行った上で、国立大学の教育や研究活動を支える基盤的な財源としての運営費交付金についての考え方を打ち出していくことが重要である。

２）検討の方向性

また、「基本的な考え方」においては、コストの「見える化」にかかる検討の方向性として、以下の方針を示した。

①まずは、比較的簡便なセグメント別・業務活動別のコスト分析手法を開発し各国立大学法人へ提供することを第一義とする。

②分析手法については、機構に設置された「国立大学法人の教育研究活動等に

かかるコスト分析手法検討ワーキンググループ（以下、「ワーキンググループ」という。)」が取りまとめた「国立大学法人における教育・研究コスト分析手法試案」（以下、「分析手法試案」という。）を元に、全大学によるトライアルを踏まえて検討し、共通的に利用可能なコスト分析手法例を取りまとめる。

Ⅱ．国立大学法人における教育・研究コスト分析手法試案

本検討会は、こうした基本的な考え方及び検討の方向性に沿って議論を進め、平成３１年３月にワーキンググループから「分析手法試案」の提案を受けた。

１）「分析手法試案」の方向性

「分析手法試案」は、「基本的な考え方」に示した以下の要素を踏まえ、一つの例として開発されたものである。

①財務諸表等の上では教育や研究等の業務活動別に明確に区分できない人件費等のコストについて、可能な限り実態に即した形で各業務活動に按分すること。また、管理運営に係るコスト等の各業務活動の間接的なコストの取扱いについて規定すること。

②学問分野別等のコストを把握するという観点からは、まずは、セグメント（学部・研究科、研究所、病院等）別のコストの「見える化」についても検討すること。

③コストの「見える化」についての取組みの継続的な実施及び手法の開発には多大なコストが想定されることから、ここで開発する手法は、原則として、法人の形態や規模に関わらず適用できる普遍的なものであり、かつ可能な限り簡便なものとすること。

２）「分析手法試案」の特徴と留意点

「分析手法試案」では、国立大学法人におけるコスト分析にあたって、業務活動別(教育、研究など)に分析するとともに、学問分野による特性や学部・大学院と研究所等の役割の違い等がどのようにコストに影響があるのかを検証するためにも、各大学の組織(以下「部局」という。)別に分析する必要があるとしつつ、その際、国立大学法人会計基準に基づく財務諸表の費用を基礎として用いることが考えられるが、国立大学法人会計基準に基づく財務諸表では、コスト分析に大きな影響を及ぼす教育研究の根幹となる教員の人件費が教育や研究に区分されていないこと、間接的に教育や研究に必要となる職員の人件費を含む管理的な経費をどのように区分すべきかといった課題があると指摘している。

また、「分析手法試案」は財務情報によるコスト分析の手法を試行的に示すものであり、コスト分析手法には、一つの正解があるものではなく、分析を示す用途によっても変わり得るものであることに留意が必要としている。

試行的な分析にあたっては、財務諸表の費用を基にした損益ベースでのコスト算定手法、及び、法人内での分析においては収支(現金)ベースでの予算執行に基づく分析を実施している例もあることから、減価償却費等の非資金取引を補正した収支(現金)ベースでのコスト算定手法についても示された。

財務諸表上の費用を国立大学法人の業務活動別(教育、研究など)に分類し、業務活動別のコストの算定にあたっては、国立大学法人の主要な業務である教育、研究、診療(附属病院を有する法人)とこれらを間接的に支える管理業務等のコストに着目して整理する試案となっている。

また、各法人の部局の役割や特徴を分析するためにも、学部・研究科等、研究所・研究施設等や全学支援組織等といった部局別にコストを算定する必要があり、さらに、管理業務等や全学支援組織等のコストは、教育、研究などの活動を支えるための間接的に必要となるコストとも考えられることから、これらのコストを教育、研究等の各コストに含めた場合についても算定する試案となっている。

Ⅲ．コストの見える化検討トライアルの結果について

「分析手法試案」を元に、手法の検証、改善を目的として全会員大学によるトライアルを令和元年７月から９月にかけて実施した。トライアルは、平成２８年度から平成３０年度を分析の対象期間とし、全会員大学から回答を得た。

１）ワーキンググループによる分析

このトライアルの結果を踏まえて、「コストの見える化検討トライアルの結果について」とする報告がワーキンググループから提出された。この報告においては、「分析手法試案」で示された複数の手法案によるトライアルから具体的な算定と結果の検証を行い、①間接経費の分類方法（研究コストに分類／管理その他のコストに分類)、②教員人件費の算定方法（教員の勤務割合により算出／物件費割合により算出)、③職員人件費の分類方法（管理その他のコストに分類／教員人件費と同様の方法で分類）の観点で確認が行われた。なお、トライアルは損益ベースと収支（現金）ベースの双方で算定が実施されたが、収支ベースのコスト算定については、『損益ベースのコスト算定後、損益計算書上の費用に含まれている「現金支出を伴わない費用」を控除し、「費用とならない現金支出」を加算する』という方法で、損益ベースでの計算後に補正を行うこととしたことから、まず損益ベースでの検証を行った上で、収支ベースについては損益ベースと違いのある部分のみ確認を行う方法がとられている。

検証にあたっては、教育、研究、診療のコストがそれぞれの法人全体のコストに占める割合について、各手法間での乖離の有無、また乖離がある場合その大きさが確認された。また参考として、各手法間で教育、研究のコストが法人全体のコストに占める割合のバランスの逆転の有無について確認が行われた。

２）検討会における議論

検討会では、このトライアル結果について検討・議論を行い、各手法全体にかかる留意点として、以下の点を特に確認した。

①「分析手法試案」で提示された複数の手法案は、手法間で教育コストと研究コストの比率等も含め結果の乖離が大きくなる場合があり、どの手法がより大学の経営実態を反映しているかを検証するためには、更に詳細なデータの分析が必要であること。

②人件費を算定する上での勤務割合について、特にコスト分析に大きな影響を与える教員に関して、簡便性の観点から現時点で入手可能な「大学等におけるフルタイム換算データに関する調査（平成３１年３月　文部科学省科学技術・学術政策局）」の結果を一律に使用しているため、各大学の勤務実態に沿った割合とは当然に異なること。そのため、より各大学の実態を反映した分析を行うためには、各大学が自大学における教員の勤務割合を実態に添って独自に算出し、適用する方法が考えられること。

③教育と研究がより一体となって行われる大学院の比率が高い大学においては、研究コストの比率が高く出る傾向があること。

④教育・研究の双方にかかる人件費、物件費等が仕訳において意識的に研究に分類される傾向があり、教育コストが過少に出る可能性があること。

Ⅳ．中間まとめ

「分析手法試案」によるトライアル結果についての詳細な分析・検証の結果として、検討の方向性で示したように最終的なコスト分析手法を取りまとめるためには、引き続き解決しなければならない様々な課題や懸念があることが明らかになった。そのため検討会では、令和２年２月の時点で、単一の分析手法を最終的なものとして取りまとめるのではなく、複数の手法を例示する形で「国立大学法人におけるコストの「見える化」検討について（中間まとめ）」（以下、「中間まとめ」という。）を、以下の内容を主としてとりまとめた。

１）手法の例示

中間まとめの公表と併せ、全大学によるトライアルに供した「分析手法試案」及び付属の様式を、複数の手法について併記し、それぞれの手法の特徴や参考として活用する場合の留意点等を付記したうえで改めて各大学に提供することとする。また、その際、既にコストの「見える化」について先進的な取り組みを独自に行っている各大学もあることも念頭に、各大学の特性を踏まえた多様な「見える化」の取り組みの中で、各大学が選択しうる手法の例として提示することとする。

２）「分析手法試案」からの変更・修正等
「中間まとめ」では、「コストの見える化検討トライアルの結果について」に記載の提案・指摘について、「分析手法試案」からの変更点として、以下の点を特に確認した。

①「分析手法試案」においては算定に含めないとしていた業務実施コスト計算書上の「引当外賞与増加見積額及び引当外退職給付増加見積額」について、年度によっては多額となる等コスト分析に大きな影響を与えることから算定に含めることが望ましいと考えられるため、「分析手法試案」の記載からの変更点として各大学に提示すること。

②特殊要因等については、コスト算定に含めることが実態に即している一方、経年比較等のために適宜控除を行う利点も考えられ、各大学のコスト分析の目的等に応じて取り扱うべきものであることを各大学に提示すること。
また併せて、「分析手法試案」の活用における留意点として、「中間まとめ」で確認された留意点を踏まえ、特に、「それぞれの大学において採用した分析手法等の詳細（勤務割合について採用したデータの根拠、特殊要因の取り扱い等）を明らかにして行う必要がある」とした。

Ｖ．コストの「見える化」にかかるその他の論点

「中間まとめ」においては、「分析手法試案」にかかる留意点に加え、コストの「見える化」にかかる基本的な考え方等についても、検討会として、更に議論が必要と考える論点について下記のとおり提言している。

１）各大学における「見える化」の実施について
今回、検討会においては、財務諸表を基礎に人件費等を教育と研究に分類し、セグメント別のコストの「見える化」を行うための簡便な手法を開発することとして検討を進めたが、目的に応じた分析手法について更に検討が必要である。また、コストの「見える化」を行う目的や対象は多様であり、分析手法やパフォーマンスと合わせた「見える化」の方法は、その利用目的によって異なることからも、今回提供する「分析手法試案」は、いずれの手法についても、大学間の単純な比較に供するものではなく、各大学がそれぞれの特性や目的に応じて、今回提供する手法も参考に「見える化」に取り組むことが重要である。その際、セグメント別の情報開示についても、各大学において「見える化」を行う目的や対象により検討すべきであり、すべての大学に一律の方法による実施を求めるものではない。

２）大学間の比較可能性について
学外に対する「見える化」を行う場合には、大学間の比較可能性についての議論が生じる。この点は、大学院の割合や外部資金受入額の多寡等、各大学の特性

やミッションが異なる中で、統一的な基準によるコストの「見える化」が誤解等を招かない形で行えるのかも含め、慎重に検討する必要がある。また例えば、特殊要因等について単年度で財務状況を見た場合に大きな影響を与える要素を考慮せずに、単純に会計年度ごとに大学間比較を行えば、正しい分析とはならない可能性があり、現時点において社会や各大学から納得の得られる適切な大学間比較は困難であり、今後更に精緻な議論が必要となる。

３）教育と研究にかかるコストの「見える化」

教育と研究にかかるコストを個別に「見える化」することには重要な意義がある一方で、国立大学における教育と研究は本来、一体不可分のものとして行われていること、また、教育と研究を同時に行うことによる相乗的効果があり、単純に費用を按分するだけではコストとパフォーマンスの関係を適切に分析できないことに十分留意する必要がある。例えば、大学院にかかるコストについては教育と研究の双方に係るコストとしてダブルカウントする方法など、より適切な按分方法を検討することも考えられるが、今回の検討会では十分な議論に至っていない。

また、教育と研究双方に係る物件費、人件費の按分について、各大学個別の調査等を行って実態に近いデータを利用するとした場合にも、各大学で教員が行う仕分けや、勤務割合の申告について基準を統一する方法がないなどの現状を踏まえ、各大学におけるコストの「見える化」にかかる取り組みの公表にあたっては、誤解を生じないよう丁寧な説明を行う必要がある。また、各大学においては財務会計や勤務管理にかかる業務のデジタル化等、コストの「見える化」がより効率的に行えるような仕組みの構築が期待される。

Ⅵ. 好事例等調査

検討会は、「コストの「見える化」」を目的として開始されたが、検討を進める中で、「見える化」したコストについて、どのように成果等の情報と組み合わせて学内外に見せていくかが重要であり、また「見える化」した財務情報等の利用の目的によって、適切な「見える化」の在り方は異なるのではないか、との議論が行われた。

また、分析手法試案についても、各大学が試案をどのように活用したのか、あるいは活用しないとすればその理由は何か、等を調査することで、分析手法の向上や、統一的手法に向けた議論・検討が可能になるとの意見があった。

そのため、検討会では、各大学における取り組みの好事例や、「中間まとめ」において提供された「分析手法試案」の活用状況等を把握するため、令和２年６月から９月にかけて、「国立大学法人におけるコストの「見える化」にかかる好事例等調査」（以下「好事例等調査」という。）を実施し、調査結果概要及びデータを「別添１」のとおりまとめた。

調査の結果、学内に対するコストの「見える化」の好事例について「有」と回答した大学は３０校で、未回答も含めた全大学に対する割合は約３５％である。

同様に学外に対するコストの「見える化」の好事例について「有」と回答した大学は２４校で約２８％、コストの「見える化」に関する改善すべき事項について「有」と回答した大学は２４校で約２８％であった。

①学内に対するコストの「見える化」の好事例

分析手法試案を用いたコストの「見える化」については、学内に対するコストの「見える化」への取り組みにおいて、比較的多くの活用事例が寄せられた。学内におけるコスト意識の醸成や経費節減、戦略的な学内配分への転換を目指す取り組み等が今後も期待される。

②学外に対するコストの「見える化」の好事例

学外に対するコストの「見える化」については、取り組み事例の報告数自体も学内に対するものに比較して少なく、分析手法試案の活用例としては限定的であった。

この点について、検討会では、経費の多くの部分を占める人件費を分析手法試案により按分し教育・研究コストを算出する方法を取っていること、またそれは構成員の少ないセグメントでは給与等の個人情報が明らかになりかねない懸念があること、さらに按分に関する資料には外部に非公開の資料等が含まれることから、分析手法試案に基づくセグメント別のコストをそのまま外部に公開することについては慎重に対応が必要であり、十分な説明を付した上での開示を促す必要があると分析している。

一方で、各大学は当該分析手法試案にのみ頼ることなく、財務諸表の公表だけでは伝わりにくい情報について、それぞれにファイナンシャルレポートや統合報告書を工夫して作成し、外部に公表することで、学外からの評価を得、実際に寄附金等の獲得増に繋がった好事例などが報告されている。

③コストの「見える化」に関する改善すべき事例

好事例調査においては、分析手法試案の改善に資するため、現在の手法の活用において課題と考えられる部分についても各大学の状況を調査した。課題を解決するための工夫等を分析手法試案に加えることで、より実態に即した「見える化」が行えるものと考えられる。

④「中間まとめ」による分析手法等を用いたコストの「見える化」の実施状況

分析手法試案の活用状況を確認するため、実施済み又は実施予定、実施検討中、又は実施予定なしの別を調査した。多くの大学で実施方法等の具体的な検討や準備に時間を要しているものの、コストを含む財務情報の「見える化」について早急に取り組むべきとの認識を踏まえ、セグメントが単一である大学等を除いては、分析手法試案が一定のニーズに合致し活用されている状況であった。

Ⅶ.　各大学におけるコストを含む財務情報等の公表等について

好事例等調査は、特に“コスト”の「見える化」に主眼を置いて行われたが、各国立大学においては、これまでも財務諸表の公表や、それを補強し、より分かりやすく外部に対して財務情報等を説明するための、ファイナンシャルレポートや統合報告書等の作成・公表に取り組んできている。検討会がトライアル及び中間まとめで示した試案等を用いた「コストの見える化」と、こうした各大学によるコストを含む財務情報等の公表については、その対象や目的、公表データ等について関連する部分や重複する部分もある一方、位置づけが異なる部分もある。

コストの「見える化」検討にあたって、特に、国立大学におけるコストの大きな部分を人件費が占める状況から、外部に対して各法人の活動状況を適切に表す「見える化」を行うためには更に検討が必要となることから、「見える化」したコストの情報については学内における分析、学内資源配分の検討やコンセンサスの醸成のために用いられる例が比較的多い。その中で、特定のコストの情報を含む財務情報等の公表の取り組みは、学外に対する「見える化」にかかる各大学の取り組みの好事例と捉えることができる。

そのため、第一段階の調査として、全国立大学の財務報告等の公表状況について、令和２年４月時点における国立大学協会事務局による現状調査を行った。第一段階の調査では、財務報告書又は独自の財務レポート等を学外から閲覧可能な形で大学ホームページに公表しているか、公表している財務報告書等にセグメント別の記載があるか、公表している財務報告書等において、どのような形で教育研究活動の成果等の掲載がされているか等を、各大学のホームページを確認し、調査結果概要及びデータを「別添２」として取りまとめた。調査の結果、多くの大学が財務諸表の公表にとどまらず、より分かりやすい形で大学の財務情報をまとめた報告書等を作成し公表していた。

また、第二段階の調査として、令和２年１２月に全国立大学に対し、第一段階の調査と同様の内容について最新の状況にかかる調査を行い、調査結果概要及びデータを「別添３」のとおりとりまとめた。調査の結果、第一段階の調査と比較し、多くの大学で財務情報の公表にかかる取り組みが一層促進されていることが明らかになった。

更に、第二段階の調査で確認した各大学の財務情報公表にかかるウェブサイトの URL を一覧化し、国立大学協会のウェブサイトで一般公開することとした。（公開 URL は　https://www.janu.jp/univ/finance）

Ⅷ．今後の取り組みに向けて（提言）

第４期中期目標期間に向け、運営費交付金を基盤としつつ、社会からの多様な財源も含めた国立大学全体への「未来への先行投資」を更に充実させるために、国立大学のコストの「見える化」は必要不可欠な取り組みである。

「国立大学法人におけるコストの見える化検討会」では、これまでの検討を踏まえ、今後の国立大学における更なる取り組みについて以下のとおり提言し、一

旦のまとめとしたい。

１）「見える化」の重要性

国立大学の自律的経営や、ステークホルダーとのエンゲージメントのため、財務諸表に基づきながら、各大学がその特性に応じ成果や取り組み等の情報と統合した形でそれぞれに工夫し、財務情報を社会に分かりやすい方法で「見える化」し、積極的に公開することが重要である。

その際、国立大学として社会全般に対する説明責任を果たす観点でのコストの「見える化」とともに、各国立大学がそれぞれに想定するステークホルダーに対して、例えば学生に対する教育コストと成果等や、共同研究契約の相手方企業に対する経費の使途など、該当ステークホルダーとの関係性に立脚、特化した、より戦略的なコストの「見える化」に努めることが、国立大学に対する理解の醸成や、民間からの投資の拡充に繋がるものと考えられ、各大学の一層の取り組みが求められる。

２）分析手法の統一に向けて

諸外国においては、人件費等において統一的方法によりコストの「見える化」を行っている例もあるが、いまだ国立大学の教育研究活動等を適切に表す方法であるかどうかの議論は醸成されておらず、現時点で早急に結論を導き出すことはできない。そのことからも、現段階では統一的・画一的な分析手法ですべての大学のコストを横並びに「見える化」するのではなく、各大学がそれぞれに工夫をしながらコストの「見える化」に積極的に取り組む中で、一定の統一的な手法を活用して他大学の状況等も参照できるような方向へ引き続き事例の積み上げや分析手法の改善について努力していくことが必要である。

完全に画一的な分析手法を全大学が用いるのでなくとも、一定の比較可能性を担保する方法を模索することは、各大学が学内だけでなく他大学の類似の学系におけるコスト情報等を経営改善に向けて活用する等の目的から必要であると考えられるため、更に検討されるべきである。

３）教育・研究にかかるコストの按分

検討会においては、国立大学の主な使命である教育・研究にコストを按分するという考え方に立ってコストの「見える化」を検討したが、「見える化」の方法は単一ではなく、教育・研究以外にも国立大学の重要な使命である社会貢献にかかるコストの「見える化」や、教育・研究が相互作用的に一体不可分の形で効果を生み出すという実態をより反映するための単純な按分に寄らないコストの分析方法など、更に多角的な視点からの検討も行われるべきである。

４）会員大学における今後の取り組み

会員大学においては、「分析手法試案」や、今回最終まとめで紹介された会員大学における好事例等も参考に、学外に対するコストの「見える化」について更に取り組みを推進することとなる。このとき、「分析手法試案」にも記載のとおり、今回提示した算定・分析手法は「各大学で一年間に発生した教育

や研究等にかかるコストの実績がどの程度であったか」という性質のものであり、「各大学で教育や研究を十分に行うにあたって必要なコストはどの程度か」を示すものではないことについて、留意が必要である。

「基本的な考え方」において指摘しているように、教育や研究に要するコストのみを示すのではなく、各大学のミッション、ポリシー等とそれを起点にしたアウトプットあるいはアウトカム等とを組み合わせた形で提示することが求められる。更に、各大学が想定する各ステークホルダーに対応した形で、各大学の目的に応じた分析手法を用いてコストの「見える化」を行い、積極的・戦略的に学外へ情報発信していくことが望ましい。また、各大学においては、経営に必要な情報を把握・分析するため、学内におけるコストの「見える化」にも取り組むことが重要である。

現在、第４期中期目標期間に向けた運営費交付金の在り方や国立大学法人会計制度にかかる検討が国においても進められている。コストの「見える化」にかかる分析手法は国立大学法人会計基準に基づく会計処理と密接不可分であることから、国立大学協会として、これらの動きを注視し、文部科学省等と意見交換等を行うとともに、引き続き、コストの「見える化」にかかる各大学の成果の収集・分析や好事例の展開等、今回の最終まとめを踏まえた各国立大学の取り組みにかかる継続的なフォローアップや、必要に応じた分析手法の改定検討など、更なる取り組みの促進を行っていく。

別添１　国立大学法人におけるコストの「見える化」にかかる好事例等調査結果

別添２　学外へのコストの見える化にかかる大学ウェブサイトでの財務情報等の公表状況調査（国大協事務局調査）結果

別添３　学外へのコストの見える化にかかる大学ウェブサイトでの財務情報等の公表状況調査結果

国立大学法人におけるコストの見える化検討会　委員名簿

座　長	久保　千春	九州大学学長（令和２年９月まで）
	石橋　達朗	九州大学学長（令和２年10月から）
副座長	木村　彰吾	東海国立大学機構　名古屋大学　副総長
委　員	伊豆　仁志	東北大学副理事、事務機構長(兼)財務部長
〃	金城　正浩	大学改革支援・学位授与機構審議役
〃	神谷　和也	神戸大学経済経営研究所教授
〃	手島　英雄	静岡大学副学長・事務局長
〃	林　　隆之	政策研究大学院大学教授
〃	平野　浩之	東京大学副理事、財務部長
〃	前田　貴史	有限責任あずさ監査法人公認会計士
〃	益戸　正樹	UiPath 株式会社特別顧問、株式会社肥後銀行取締役
〃	横町　直明	長崎大学理事・事務局長
〃	山本　健慈	国立大学協会専務理事（令和２年３月まで）
〃	山口　宏樹	国立大学協会専務理事（令和２年４月から）
〃	木谷　雅人	国立大学協会常務理事（令和元年６月まで）
〃	戸渡　速志	国立大学協会常務理事（令和元年６月から）

（委員は五十音順（国立大学協会所属を除く））

【別添1】

国立大学法人におけるコストの「見える化」にかかる好事例等調査
概要

調査期間：令和２年６月１２日～９月１１日
調査対象：８６大学
回答数：８６（１００％）

１）調査項目
「好事例等調査」では①学内に対するコストの「見える化」の好事例の有無、②学外に対するコストの「「見える化」を検討する見える化」の好事例の有無、③コストの「見える化」に関する改善すべき事例の有無、④「中間まとめ」による分析手法等を用いたコストの「見える化」の実施状況および実施予定、の４項目を各大学に対してアンケート調査し、全学から回答を得た。また、好事例等について「有り」と回答した大学については得られた成果等の具体的内容について回答を求めた。

２）調査結果
①学内に対するコストの「見える化」の好事例
＜部局別の予算配分執行状況の開示＞
　開示内容を基に執行残額が出ている予算科目への配分を減らし、他の予算科目での有効活用が図られたほか、大学の構成員に対し、学内の財務構造や法人が置かれている状況への理解が促された。結果として一般管理費率を全国立大学の平均よりも下回らせることに成功した例や、予算配分に対する外部資金獲得実績を部局毎に分析し、インセンティブを付与する事例があった。
　＜設備情報の開示＞
　更新計画のとりまとめや耐用年数経過度を数値化したことで、目的積立金を用いた施設の老朽化対策や、新たな経費の新設による研究設備更新が行われた事例があった。
＜光熱水使用料の開示＞
　部局ごとの光熱水使用料の公表や、電力使用量をリアルタイムで把握するシステムの導入を行うことで意識付けを行い、令和元年度において平成２４年度比電力使用量の１０％削減や、５年間連続の減少など大幅な経費節減効果が得られた事例があった。

②学外に対するコストの「「見える化」を検討する見える化」の好事例
＜企業会計に近づけた財務諸表の作成＞
　企業会計に近づけた形での財務諸表を公表した大学が２校あった。経営協議会の学外委員からその分かりやすさが高く評価されたほか、企業関係者や専門家、学識経験者等の大学の財務状況に対する関心が高まり、いずれも高い評価が得られたとする事例があった。

＜部局別セグメント情報の開示＞
　財務諸表における部局別セグメント情報の開示を行い、その内容がステークホルダーから評価された結果、寄附や外部資金等の増加に繋がったと分析する好事例を挙げた大学が４校あった。具体的には、毎年度作成の財務レポートにおいて、学生納付金の使途や学生等の教育に関する経費等の開示を行ったことで透明性の確保が評価され、寄附金額の増加に繋がったとする事例などがあった。
＜財政・運営状況の説明会等＞
　地域懇談会・フォーラム・シンポジウム等を開催し、地域住民や地元企業に対し直接財政運営状況を説明した大学が３校あった。大学の財政に対する理解が得られたことで寄附金額の増加に繋がったとする事例があった。
＜共同研究実施に伴う間接経費割合の算出＞
　共同研究実施に伴う間接経費の割合を共同研究先である企業等に対して可視化した大学が２校あった。管理経費の負担について企業から一定の理解を得られ、共同研究の間接経費率引き上げに繋がったとする事例があった。

③コストの「見える化」に関する改善すべき事例
＜セグメント情報の開示＞
　セグメント別の費用計上について「見える化」した大学において、複数のセグメントにわたり活動している教員の人件費が単一のセグメントに計上されてしまうこと等により、適切に評価できない費用があったほか、国立大学法人会計基準においてセグメント情報の開示に関する計上基準が示されていないため、学生納付金収益を一般的な会計のルールに従い、当該収益を得たセグメント（学生が所属する学部のセグメント）へ計上したところ、学部セグメントの損益は黒字、学部以外の損益は赤字となりやすく、財務諸表を見た者から誤解を招く可能性が指摘されたとの事例があった。
＜特殊要因＞
　固定資産取得額、外部資金等受入額、人件費等について法人化以降の推移を分析し、教育経費、研究経費の経年比較を行ったところ、建物新営、災害復旧、退職手当等の特殊要因については、経年比較の妨げになることから、集計から除外すべきとの意見が学内から挙げられた事例があった。
＜予算配分等への影響＞
　算出されたコストが、部局毎の特色を考慮した十分な検証なしに、予算配分や学部別授業料検討の材料として用いられる可能性が指摘された事例があった。

④「中間まとめ」による分析手法等を用いたコストの「見える化」の実施状況および実施予定
＜実施済または実施予定＞

既に実施済み、または一部を変更して実施済みの大学が６校あり、別の方法で実施済みの大学は３校、今後実施すると回答した大学は１７校であった。ステークホルダーへの情報開示や文部科学省から求められている「学部・研究科等別の財務情報と非財務情報（教育研究等の成果・実績等）の開示」に早急に対応する必要があることが実施済みまたは予定の理由として挙げられている。

＜検討中＞

検討中と回答した大学は４９校であった。分析結果について他大学との比較を行う、あるいは他大学がどのような手法で分析するのか状況を知るために時間を要するとの回答があったほか、作成に多大な手間を要するうえ、部局ごとの数値及び部局間の大小比較が意味するところを説明できないため、有効なものとならない可能性があるとの意見があった。

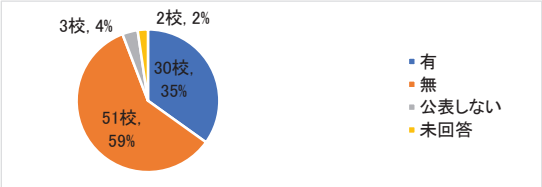
＜実施予定なし＞

実施予定なしと回答した大学は９校であった。単一セグメントのため財務諸表からの分析で足りるとの回答や、教員人件費の教育・研究経費への按分を実態に即した形で行う事は困難であり、精緻性に欠けること、「中間まとめ」では複数の分析手法が例示されており、統一的な手法ではなく大学間の比較の議論が生じた際に対応が困難であることが理由として挙げられた。

国立大学法人におけるコストの「見える化」にかかる好事例等調査

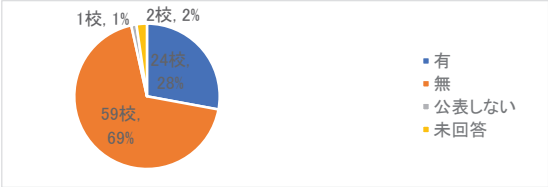
調査期間：令和2年6月12日～9月11日
調査対象：86大学
回答数：86（100%）

1.学内に対するコストの見える化の好事例について
1-1.有無



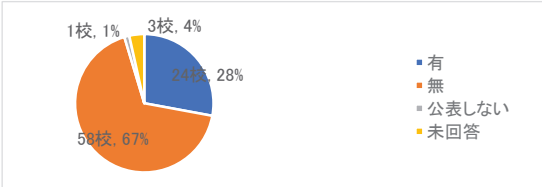
	大学数	割合
有	30	34.88
無	51	59.30
公表しない	3	3.49
未回答	2	2.33
合計	86	100.00

2.学外に対するコストの見える化の好事例について
2-1.有無



	大学数	割合
有	24	27.91
無	59	68.60
公表しない	1	1.16
未回答	2	2.33
合計	86	100.00

3.コストの見える化に関する改善すべき事例について
3-1.有無

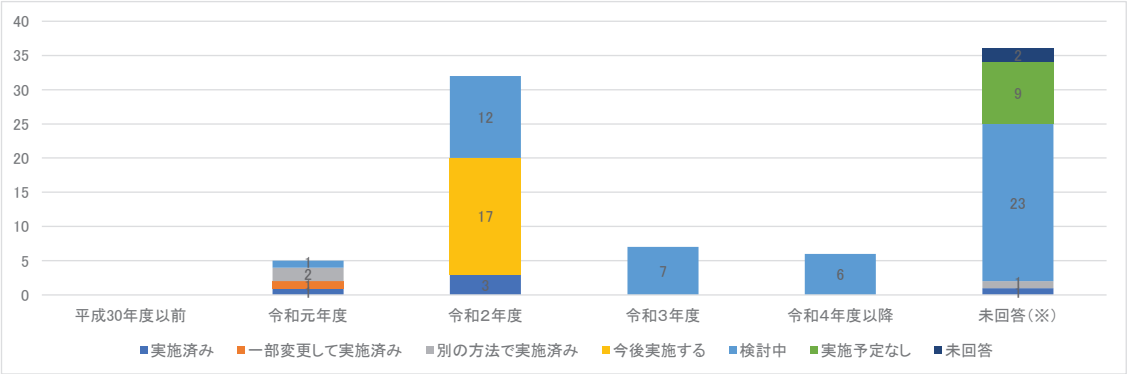


	大学数	割合
有	24	27.91
無	58	67.44
公表しない	1	1.16
未回答	3	3.49
合計	86	100.00

4.「中間まとめ」による分析手法等を用いたコストの見える化について

	平成30年度以前	令和元年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度以降	未回答（※）	計
実施済み	0	1	3	0	0	1	5
一部変更して実施済み	0	1	0	0	0	0	1
別の方法で実施済み	0	2	0	0	0	1	3
今後実施する	0	0	17	0	0	0	17
検討中	0	1	12	7	6	23	49
実施予定なし	0	0	0	0	0	9	9
未回答	0	0	0	0	0	2	2
計	0	5	32	7	6	36	86

（※）「令和2～3年度」という回答が1件あった



1.学内に対するコストの見える化の好事例について

1-2.対象者	1-3.内容	1-4.成果	1-5.URL等
役員，部局長等,教職員全体	【役員，部局長等】各部局等の経営戦略策定の支援を目的として，各予算部局の予算・決算データを『北海道大学Business Intelligence（北大BI）』を活用して可視化した上で，「部局ポートフォリオ」として学内に提供している。 【教職員全体】財務諸表の附属明細書のセグメント情報において，セグメントを予算部局単位で作成，公表している。	【役員，部局長等】各予算部局の予算・決算について可視化された。 【教職員全体】教職員に対するより詳細な財務情報の提供が可能となった。	【役員，部局長等】ー 【教職員全体】財務諸表 https://www.hokudai.ac.jp/pr/johokokai/pub/22jo/finance/
役員・会計担当職員	『セグメント情報見える化資料』として、財務諸表に記載のセグメント情報を、さらに各キャンパス及び附属学校園に細分化し、教員数等の非財務情報を組み合わせることで、教育研究コストの見える化に必要な財務指標を算出した。 当該資料は『学長のリーダーシップによる戦略的・効果的な学内の資金配分・投資』及び『ステークホルダーに対する戦略的な情報公開及び広報』へ活用を目的としている。	現時点において、実績・成果まで至っていないが、各キャンパス及び附属学校園における課題点を可視化し、学長のリーダーシップによる戦略的・効果的な学内の資金配分・投資に際し、経営改善、経費節減、意識改革等に向け、令和2年度の学内追加予算配分から活用する予定である。	別紙1 平成30事業年度決算セグメント情報見える化資料 別紙2 平成30事業年度決算セグメント情報見える化資料 財務指標等注記事項 ※各数値は学内限りのため非公開
学内全体	1.「収支シミュレーション」を作成し，収入（運営費交付金，学納金，補助金，間接経費収入など）・支出（人件費，光熱水費，固定経費など）を，財政改革を目的として，学内各種会議に報告することで見える化し，戦略的な資源配分，外部資金拡大や管理的経費削減などの施策に取り組んでいる。 2.「職員宿舎総合計画」等において，宿舎に係る収入・修繕費・各種経費を，保有資産の有効活用を目的として，学内各種会議・学内HPで見える化し，保有資産の見直しに取り組んだ。	1．戦略的な資源配分の成果として，学長裁量経費を拡充したことによって，全教員を年俸制給与とするなど人事・給与制度の弾力化が進んだ。 また，外部資金拡大等の直近（R1年度）の成果事例として，共同研究・受託研究件数【目標：130件，実績：165件】，エネルギー（光熱水費）使用量【目標：対H27▲5%以上削減，実績：対H27▲10.55%】において，目標を大幅に超えて達成できた。 2．遊休不動産の廃止決定のみならず，新たな教育研究活動へ有効活用している【企業誘致に成功】を推進するとともに，財産処分収入【総額48,188千円】，土地貸付料等の収益【年間約1,500千円】を獲得した。	添付資料 「収支シミュレーション」 「職員宿舎総合計画」
役員、部局長、教職員全体	学内の資源配分の可視化を推進するため、財務諸表の附属明細書において、平成30年度からセグメント情報を部局等別に開示している。 開示内容は、平成30年度は部局等別の業務費用及び帰属資産を開示した。令和元年度は業務費用及び帰属資産に加え、部局等別の業務収益及び業務損益も開示し、開示情報の拡大を図っている。	部局等別の業務費用等の分析データを、予算配分や本部での一括契約などにおいて活用している。	財務諸表 http://www.tohoku.ac.jp/japanese/disclosure/disclosure/02/disclosure0203/ 財務レポート http://www.bureau.tohoku.ac.jp/kessan/report/report.html
部局長、会計担当職員	28部局（学部・研究科・研究所）の財務情報について分析を行い、うち26部局については、部局長を訪問し、分析結果を基に意見交換を行った。 業務費用・収益、固定資産取得額、外部資金受入額、人件費等について法人化以降の推移を分析し、学生当たり教育経費及び教員当たり研究経費を算出した。	本部・部局それぞれの視点からの問題意識を共有すること、また、部局はこれまで把握していなかった自部局の決算データを分析することにより、効果的なPDCA実践の一助となることが期待される。	
学内（教職員,学生）	○エネルギー使用量データ ・意義・目的・・・本学では法令及び条例により地球温暖化対策としてエネルギー消費抑制の社会的責任を負っています。「未来世代とともに地球環境を共有する」という本学の基本理念に基づき，エネルギー消費抑制に対し中長期的な取組を行っています。 ・内容・手段・・・学内教職員・学生にエネルギー使用量を把握・公表することにより，使用量の抑制及び省エネに対する意識啓発を行っています。主な手段としてホームページに各種使用量のデータ公表をしています。 ・期間・・・平成22年に省エネホームページを開設して公表の内容は変えながら継続して情報を公表しています。 ○電力使用量の見える化 ・意義・目的・・・上記と同じ ・内容・手段・・・大岡山，すずかけ台キャンパスの主な建物に電力量計を設置し，各建物のフロアごとの電力使用量を学内ホームページで公表しています。（リアルモニタリング：30分毎更新） ・期間・・・平成24年に電力見える化を導入して以来継続して公表しています。	○意識改革・経費削減 ・光熱水使用量推移（シート参照）にて2014年度からの光熱水使用量と使用料金をまとめていますが，特に光熱水使用量の中で占める割合の多い電気に関しては2015年度より5年連続で使用量が減少しています。	http://www.sisetu.titech.ac.jp/news/syouene/ene.html
財務課	様々な分析手法があるということが参考になった。	これまでとは違った形の財務レポートの作成に繋がった。	http://www.ocha.ac.jp/introduction/publication/list_d/fil/H30_jigyou_zaimu_v2.pdf
役員、部局長等	①共同研究に必要なコスト積算等の実施により、間接経費比率を従前の10%から原則30%に変更 ②学内予算配分（コスト）に対する外部資金獲得実績（パフォーマンス）を部局別に分析	①共同研究に係る外部資金が、対前年度比1割増となった。 ②今後の経営改善や各部局における意識改革等に活用。 なお、分析結果を踏まえ、高い実績を上げている部局には、インセンティブを付与。	
会計担当職員	2016年度～2019年度までの学内補正予算配分一覧と、決算報告書の支出額を使用し、各支出科目の学内予算配分額に対する執行残の年度別のトレンドを分析した。既定予算となっているものでも、残額が毎年度出ている科目については、配分額を減額し、他の事業に予算額を分配する取り組みを行っている。	2020年度の学内当初予算において、教育経費の一部の予算科目が毎年度、執行残額が出ていることに着目し、配分減を行うことで、他の予算科目への予算配分額の有効利用を図った。	なし
理事・副学長等の執行部	以前から財務情報は財務レポート、非財務情報はデータブックを活用して経営分析を行っている中で、国大協の分析手法を勘案し支出額ベースのセグメント・事業別のコスト分析を行い、執行部に提示した。	執行部の中で財務状況の共有が効果的に図られ、経営方針策定の下地を築くことができた。なお、今後は教職員全体への共有を図る予定である。	
教職員	決算資料	意識改革	学内専用HPで公開
役員・教員	教育・研究コストにおける効率性・生産性等の分析	意識改革 コスト意識，効率性の意識の醸成	添付ファイル
全教職員	・附属明細におけるセグメント情報について、学部別に表示した。 ・収支決算額をセグメント別に示し、役員会にて報告した。	全教職員に対し、各セグメントの収支や損益について意識付けを行うことができた。	https://www.gunma-u.ac.jp/wp-content/uploads/2019/09/30zaimusyohyou.pdf
役員、教職員	・部局別の経費別執行額一覧 ・部局別の損益額前年度比較	諸会議で報告したことにより、役員や教員に現状を意識させ、改善点を見出すことができた。	（学内ホームページにて公開）

1.学内に対するコストの見える化の好事例について

1-2.対象者	1-3.内容	1-4.成果	1-5.URL等
役員・部局長	平成28年度～平成30年度の期間を対象とした本学オリジナルのコスト分析を実施した。本学の、予算ベースでの収入と支出（予算執行額）を比較し、単にコスト毎の金額、割合を算出するだけでなく、それらの本学における妥当性についても検証を行った。 なお、大学毎に学生数や教職員数の違いがあることや、保有資産、学術分野の違いなど前提条件に大きな違いがあることから単純な大学間比較はそぐわないと考え、学内向けの報告に留めた。	過去3年間の傾向において、研究コスト（額・割合）が増加の一方、教育コスト（額・割合）がわずかながら減少している傾向が見られた。 これらについては、要因分析も行い、現状においては妥当な範疇であるという見解に至った。 この結果を踏まえて、研究コストを確保しつつ教育コストの減少を食い止めるため、民間企業の共同研究の間接経費割合の増加を決定した。当該財源で研究コストを補助し、教育コスト（額・割合）への圧迫を防ぐ。	https://www.ripo.ynu.ac.jp/content/files/sangaku/kansetsukeihi200109.pdf
役員、教職員	①創立40周年を超えて施設の老朽化が進んでいるが、実際にどの程度残存価値があるか分かりづらく、老朽化対策が進んでいない状況であったため、耐用年数経過度を示すことで老朽化対策に対する意識付けを行なった。 ②近年競争的資金の間接経費率の適正な設定の必要性が高まっており、本学においても競争的資金による研究の実施に伴う研究機関の管理等に必要な経費を示すことで、適正な間接経費率を設定する際の根拠とした。	①耐用年数経過度による数値を示すことで、より老朽化対策が喫緊の課題であることを認識することができ、目的積立金を中心とする大規模な予算で施設の老朽化対策を行なうことになった。 ②間接経費の使途に関するコストより、本学の間接経費率は30%以上必要であることが明らかになったため、他大学や他の外部資金等の状況を鑑みて、間接経費率を従来の10%から30%を標準に変更した。	
各部局の教職員	教育経費比率、研究経費比率、一般管理費比率等の財務指標を各部局への予算配分に反映させている。	管理経費費抑制等に寄与しているものと思われる。	なし
役員、教職員	現時点では、コストの見える化の実施には至っていない。これまで、教育、研究などの経費区分が明確でない人件費を各経費区分に分類するため、各部局における教員業務エフォートを調査し、その結果を取りまとめた。今後は、その結果等を踏まえたコストに係る大学独自の計上基準を設け、その基準に基づき、大学全体のコスト分析・見える化を行う予定である。		
		コストの見える化に取り組み始めたところのため，成果が得られたと言えるものはまだありません。	
部局長等	1　部局予算の管理的経費を有効かつ適正に活用する手段構築のため、平成28～30年度の執行状況を部局毎に経年比較（20部局）。 2　財務諸表等の分析により現有設備の状況や更新の必要等を調査した「設備更新計画表」を取り纏め、「福井大学の設備の現状と今後について（報告）」（平成31年2月財務課策定）により分析し、学内に公表した。	1　単年度内の「毎年度発生する経費（基盤枠予算）」と「年度特有の経費（調整枠予算）」の目安を明らかにし、これらの予算を分割して配分する「複数年予算制度（3か年の予算を事業計画に基づき柔軟に執行できる制度）」を構築。令和元年4月より運用を開始した結果、単年度予算では執行できなかった設備更新等が4部局で可能となった外、年度内執行で約400万円の経費削減に繋がった。 2　これらの分析により、設備の老朽化が近年著しく進行していることが明らかになったため、役員が再重要課題への対応を協議する経営会議において、「財務IRによる設備更新支援経費」の創設（予算枠：42,570千円）を決定した。令和元年度は、現有設備における研究成果や今後の外部資金獲得見込み等を踏まえ、本経費にて研究設備更新を支援した。	
役員会出席者	見える化した指標：セグメント別コスト（学生当コスト、教員当コスト含む） 目的：経営判断に用いる指標とするため 手段：「分析手法試案」により算出 期間：平成28～30年度 対象者数：21名	・経営判断、とりわけ予算配分においてセグメント別のコストを考慮すべきという意識が高まった。	なし
1　役員懇談会、経営協議会出席者（後日一般公開） 2　岐阜大学未来セミナー受講者（20名）	1　財務レポートに参考情報として部局別の業務損益を記載。（平成27年度決算分～）学内会議で作成を報告した後、大学HPへ掲載。 2　30代半ばの事務職員を対象とした学内研修において、学内予算・人件費の推移や財務構造を国大法人全体の運営費交付金の推移と絡めつつ提示した。	1　財務諸表のセグメント開示（附属病院、附属学校、それ以外）とは異なり、算出過程を簡略化した部分はあるものの、財務諸表より細分化した部局ごとの費用、収益を開示することで、学内の財務構造の理解が進んだと考えている。 2　財務担当職員に限らず、今後大学運営の中心を担うことが期待される職員に対して、財務の面から本学、国大法人全体が置かれている状況の理解を促すことができた。	1　https://www.gifu-u.ac.jp/about/financial_affairs/account.html 2　なし
部局長等	予算の部局別（学部等）及び経費区分別（運営費交付金等）執行状況	令和元年度の会議資料のため、令和2年度の予算執行においての意識改革を図っている	資料については非公開とさせていただいております
学内教職員、病院教職員	【学内教職員】学内教職員のコスト意識改革や経費削減を目的として、毎月の光熱水費及び複写費を部局別や研究室別に提示するとともに、平成23年度から使用電力量がリアルタイムで分かる「電力可視化システム」を導入している。 【病院教職員】診療科のコスト意識改革や経費削減を目的として、法人化以降、医療費率（診療報酬請求額に対する医療費）を診療科別、入院外来別に独自の計算ルール・手法で算出している。	【学内教職員】学内教職員の光熱水料に関するコスト意識が醸成されている。その成果として、令和元年の電力使用量は平成24年と比較して約10%減少し、経費削減につながっている。さらに、平成27年度省エネ大賞において、電力可視化システムが「資源エネルギー庁長官賞」を受賞した。 【病院教職員】各診療科のコスト意識を醸成させるとともに医療費率の抑制につながっており、令和元年度の医業利益額（診療報酬請求額ー医療費）は前年度から約12億円増加している。	【学内教職員】電力可視化システム（大阪大学HP） https://www.osaka-u.ac.jp/ja/oumode/OU_vision_2018/open_gov/campus/electricity 【病院教職員】なし
役員	現時点では役員への報告までには至っていないが、部局別の教育研究コストと本学が重要と考える指標（成果）について比較分析を行なった。	本学における財務分析機能の強化に資する取組みであり、分析手法や報告資料の作成方法等のノウハウが蓄積された。	
学内教職員	戦略的な財務経営に向けた取組の企画・立案・実施等を行うために，学内限定資料として「財務情報カタログ」を作成し，財務経営情報の収集・分析・管理を行っている。本カタログでは，本学の財務に関する状況を示すのみならず，財務指標等を用いて他大学との比較を行い，本学の全国的な立ち位置を図やグラフで示しており，最新の分析情報を可視化している。	全学の人事戦略評価委員会における参考情報としての活用や，外部資金申請等に際しての実績把握等をはじめ、各種の経営判断の基として全学共通的に活用されている。	
全教職員	学部・研究科等別の決算情報を学内ポータルサイトに掲載し，共有しているほか，会計事務担当者向けにセグメント別一般管理費比率を報告している。	決算情報は，次年度以降の水道光熱費や新規事業等の所要見込に活用しているほか，外部資金受入実績や教育研究等の成果・実績等からなる独自指標を用いたメリハリある予算再配分を実施している。一般管理費比率については，全国平均を下回る水準を維持している。	決算情報は，全教職員が閲覧する学内ポータルサイト（全学情報共有基盤システム「いろは」）に財務情報専用ページを設け掲載している。
役員、教職員	［見える化した情報］ 部局別の収支決算、外部資金獲得状況等 ［目的・趣旨］ 学内での情報共有、経営判断への活用 ［手段］ 会議での報告、学内限定HPへ公開	・大学の経営状況について、大学全体での情報共有。 ・データを公表しただけで、直接的な成果があったとは言えない。	学内限定のため公表しない。

1.学内に対するコストの見える化の好事例について

1-2.対象者	1-3.内容	1-4.成果	1-5.URL等
役員、部局長等、部局内の教職員	広報活動の成果と費用対効果の分析	本学IR・評価機構と連携し、学部毎の広報経費と広報効果の分析を行った結果、特に入試広報において相対的に効果が高いと認められたホームページによる広報活動を強化するため、ホームページ改修経費に対して2ヶ年に渡り重点配分を行った。	
役員 部局長等 会計担当職員	教員就職率向上事業等の 費用対効果分析	教員就職率の向上	
部局長、部局内の教員及び会計担当職員等	指標：セグメント別経費区分別費用計上額 目的：決算情報の学内共有 手段：経年比較 期間：H22～H30年度	国立大学法人会計基準の規定する「開示すべきセグメント情報」以外のセグメントについても決算情報を開示することにより、コスト意識の醸成を図ることができた。	セグメント別経費区分別経年比較一覧表
役員及び学長補佐等	学内の会議でコストの見える化を議題としてディスカッションを行った。 その際に、部局別の教育コストを学部の収容定員で除すことにより、学生一人当たりの教育コストを新たに算出し、ディスカッションの題材に含めた。	ディスカッションすることにより、情報共有及び意識改革を行うことができた。	
教職員	ホームページ上にて、セグメント別の損益計算書及び主な帰属資産を公表（令和元年９月）。	セグメント別にコスト（教育経費比率、研究経費比率、人件費比率）を確認することで、今後の経営方針の参考となった。	https://www.kagoshima-u.ac.jp/about/2018segment.pdf
事務職員	令和元年度からの新たな取組として事務職員全員に時間外労働時間数診断シートを配付し、時間外労働時間数が一定時間数を超えた事務職員に上司による面談の実施等を行い、意識改革や問題の共有を図るよう運用を変更した。	令和元年度は、基準年度の平成27年度比で約540万円の人件費削減効果があった。	なし

2.学外に対するコストの見える化の好事例について

2-2.対象者	2-3.内容	2-4.成果	2-5.URL等
一般公開	財務諸表の附属明細書のセグメント情報において，セグメントを予算部局単位で作成・公表している。	ステークホルダーに対するより詳細な財務情報の提供が可能となった。	財務諸表 https://www.hokudai.ac.jp/pr/johokokai/pub/22jo/finance/
一般公開 学生の保護者 地域住民　等	毎年度作成している財務レポートにおいて、学生納付金の使途や学生等の教育に関する経費等の開示を行っている。また、地域フォーラム等で参加者に対し財務レポートの抜粋版を配布している。 なお、令和２年度からは、本学の現状をより広く周知するため、これまでの「財務レポート」に、教育・研究・社会連携等の非財務情報を追加した「統合報告書」を発行する予定である。	本学における財務情報の透明性が確保されることにより、寄附金の増加に寄与している。	https://www.hokkyodai.ac.jp/public/info/financial-report.html
学生・保護者、卒業生、産業界・経済界、社会一般	①　ステークスホルダーへ財務情報を積極的に開示するため、財務諸表の附属明細書において、平成30年度からセグメント情報を部局等別に開示している。 　開示内容は、平成30年度は部局等別の業務費用及び帰属資産を開示した。令元年度は業務費用及び帰属資産に加え、部局等別の業務収益及び業務損益も開示し、開示情報の拡大を図っている。 ②　ステークスホルダーへ財務情報をより分かりやすく開示するため、令和２年度発行予定の財務レポート（令和元年度決算分）において、国立大学法人会計基準に基づき作成した財務諸表を、企業会計ベースに組み替えて開示する予定である。	①　セグメント情報の積極的な開示について、ステークスホルダーから評価いただいていると考えている。 ②　企業会計ベースに組み替えた分かりやすい財務諸表を開示することで、ステークスホルダーから更なる評価をいただけると考えている。	財務諸表 http://www.tohoku.ac.jp/japanese/disclosure/disclosure/02/disclosure0203/ 財務レポート http://www.bureau.tohoku.ac.jp/kessan/report/report.html
マルチステークホルダー	2019年度版統合報告書で、国立大学法人債の発行を視野に入れ、経営体に相応しい財務諸表に向けて、まずは、企業会計に近づけた貸借対照表・損益計算書を作成し公表した。報告書の中では、この財務諸表を元に、経営体になると宣言した東京大学が、大学の機能拡張に伴う新たな収益事業のあり方を探る姿勢を示し、現行制度への問題提起を行った。 統合報告書は12,000部を発行し、本学HPにも掲載している。	経営協議会の学外委員からは「非常にわかりやすい」「とても重要な問題提起をされた」と「対話のツール」として高評価をいただいた。また、企業関係者や専門家、学識経験者等からは「経営の苦しさと縁のない国立大学と思っていたが驚いた」と大学の財務状況に関心を寄せていただいた。	https://www.u-tokyo.ac.jp/ja/about/public-relations/IRIR.html
企業	〇エネルギー使用量データ ・意義・目的・・・本学では法令及び条例により地球温暖化対策としてエネルギー消費抑制の社会的責任を負っています。「未来世代とともに地球環境を共有する」という本学の基本理念に基づき，エネルギー消費抑制に対し中長期的な取組を行っています。 ・内容・手段・・・学内教職員・学生にエネルギー使用量を把握・公表することにより，使用量の抑制及び省エネに対する意識啓発を行っています。主な手段としてホームページに各種使用量のデータ公表をしています。 ・期間・・・平成22年に省エネホームページを開設して公表の内容は変えながら継続して情報を公表しています。 〇電力使用量の見える化 ・意義・目的・・・上記と同じ ・内容・手段・・・大岡山，すずかけ台キャンパスの主な建物に電力量計を設置し，各建物のフロアごとの電力使用量を学内ホームページで公表しています。（リアルモニタリング：３０分毎更新） ・期間・・・平成24年に電力見える化を導入して以来継続して公表しています。	URA等が共同研究先候補企業へ「戦略的産学連携経費」の説明・交渉を行った結果，オープンイノベーション機構がマネジメントする共同研究では間接経費相当額として直接経費の４０％以上を実現した。	
ステークホルダー	財務諸表におけるセグメント情報の開示及び、本学の強みや特色などをまとめた財務レポートを作成	本学の財務情報や経営状況に加え、本学が展開する様々な取組への理解の促進等により、寄附や外部資金等の増加に繋がっている。	https://www.uec.ac.jp/about/publicinfo/open.html
地元企業、保護者等	理事による地元企業や保護者への本学の取組の説明の中で、財務情報の見える化を財務レポートを活用して実施した。当該レポートは、国大協の分析手法により算出した教育関係経費やセグメントごとの財務情報を記載するなど令和元年度に内容を刷新している。	財務情報を含め戦略的な情報発信を行ったこともあり、基金の受入額が前年度から大幅に増加した。その他、共同研究の受入金額も第３期中期目標期間で最大額となった。	説明に使用した財務レポート https://www.ibaraki.ac.jp/generalinfo/disclosure/corporate/financial/financialreport_2019.pdf
教職員、学生、企業、一般公開	統合報告書	ステークホルダーへの財務情報開示	https://www.tsukuba.ac.jp/public/report/
企業等	財務レポートを作成し、基金活動において企業訪問する際に配布することにより、寄附金等の増加を図った。	コロナ禍の影響により訪問自粛をしたため、検証できていない状況。	https://www.gunma-u.ac.jp/wp-content/uploads/2019/12/zaimu_reportH30.pdf
ステークホルダー（卒業生、保護者、企業等）	統合報告書における部局別の損益額推移	損益差のみの掲載と不十分であったため、今年度については、費用収益双方を公表することとする。	http://www.chiba-u.ac.jp/general/disclosure/announce/files/announce/integratedreport2019.pdf
	上記の本学オリジナルの予算ベースでのコスト分析を通じて、民間企業の共同研究の間接経費割合増の決定に至ったが、上述の通り分析結果の詳細は学外には公表していない。 　4-4でも後述するとおり、学外に公表する場合は、オフィシャルな財務諸表ベースで説明する必要があると考えるが、今回本学で行った予算ベースの情報に基づく分析は、学内での管理会計的な目的のために作られている情報を用いたものであり、必ずしもそのまま学外に公表することに適した形の情報ではない。どのように学外に示すかは、更なる検討を要する。		
産業界 学生	【産業界に対して】 外部資金比率によって、本学の研究活動を行なう上で産業界の貢献度が大きいことを示す一方、受託・共同研究の成果による特許権の申請件数や研究成果の社会への還元状況によって、社会や産業界に対する貢献度の高さを示した。 【学生に対して】 奨学費比率や本学独自の特待生制度の実績を示すことで、意欲と能力のある学生が経済状況に関わらず修学の機会を確保できる状況にあることを分かりやすく表した。	【産業界】 公表が令和元年11月であったため、年間を通した比較は出来ていないが、第1四半期の共同研究を令和元年度、令和2年度で比較すると、件数・受入額ともに令和2年度が大きく増加している。 【学生】 入学料・授業料の免除申請者・免除実績ともに増加している。	https://www.nagaokaut.ac.jp/annai/zaimu_jyoho/zaimu.files/dai3kamikireport.pdf

2.学外に対するコストの見える化の好事例について

2-2.対象者	2-3.内容	2-4.成果	2-5.URL等
本学と同窓会（学部・大学院）との連	【見える化した指標等】 「本学の財政状況」資料	【成果：寄附金の増加】 学部同窓会及び大学院同窓会役員との連絡協議会	HPは未公開
企業、自治体、学生、その他関連機関	令和元年度発行の財務報告書（H30事業年度分）に教育・研究・診療に要する経費を掲載している。（各経費は分析手法等に寄らない、簡易的な算出方法による）	財務報告書の全般的な内容については概ね好評を頂いている。	https://www.shinshu-u.ac.jp/guidance/publication/summary/2019/financial_report2019/html5.html#page=1
学資負担者、同窓会（OB）、一般公開	財務諸表等のほか、財務的側面から本学の活動状況を分かりやすく掲載した「財務れぽーと」を本学Webサイトにおいて掲載することで、本学における経営情報を広く社会に発信している。特に、財務分析に関しては、「財務れぽーと」において、本学と同規模程度の大学との財務指標（外部資金収益率、教育経費率等）に基づく財務状況の比較を行っており、今年度は、同れぽーとに上記１で記載のコスト分析結果についても新たに追加する予定である。		財務に関する情報 https://www.kanazawa-u.ac.jp/university/jyouhoukoukai/zaimu
		コストの見える化に取り組み始めたところのため，成果が得られたと言えるものはまだありません。	
企業等	共同研究実施に伴う管理経費（間接経費）の割合を、形態別に可視化し、費用の透明化と企業等（受益者）へ適正な費用を負担を図った。 ・管理経費（間接経費）率は一律20%から、以下のとおり改正を行った。 (1)通常の共同研究　20% (2)組織対応型の共同研究　30% (3)国際共同研究　国内共同研究の管理経費率の1.5倍	共同研究実施に伴う管理経費（間接経費）の透明化を図ったことで、企業等に対し、管理経費の負担について一定の理解をいただくことができ、適切な管理経費の確保に繋がった。	●福井大学ＨＰ（共同研究制度）： 共同研究におけるアワーレート方式の導入と管理経費（間接経費）率の見直しについて（お知らせ） https://www.u-fukui.ac.jp/wp/wp-content/uploads/共同研究におけるアワーレート方式の導入と間接経費率（間接経費）の見直しについて（お知らせ）.pdf
共同研究相手先	平成26～29年度財務諸表を元に研究活動に係る直接的、間接的な経費を算出し、直接的経費に対して間接的経費が約3割となっていることを根拠の一つとして、共同研究の間接経費率の引き上げを行った。	間接経費率の引き上げは令和2年度以降のため、実際に共同研究間接経費の受入増が反映されるのは今年度以降となる。 なお、増収分を活用して若手教員やIR担当URAの雇用経費、共同研究促進事業の拡充等に充てることとしており、これらの波及効果も見込まれる。	https://www.orchid.gifu-u.ac.jp/news/detail232.html
一般公開	財務諸表の特筆事項記載、グラフ化・経年表記等	評価向上 経営協議会を始めとする各会議において、決算の説明資料として活用しており、外部資金の増加状況などをグラフにて確認した委員より高評価を得ている	財務データから見た滋賀大学 https://www.shiga-u.ac.jp/information/info_public-info/legal-public-information/legal-public-information_financial/
一般公開	ステークホルダーに本学の活動への理解をより深めてもらい、さらなる支援を呼び込むことを目的として、令和元年度から財務情報と非財務情報を結び付けた「財務レポート」を作成している。	学外のステークホルダーから「ステークホルダーとの対話を重視する取り組みである」と好評を得ており、本学の評価向上につながっている。	財務レポート（大阪大学HP） https://www.osaka-u.ac.jp/ja/news/topics/2019/11/1802
ステークホルダー全般	本学では、2019年に「統合報告書」を初めて作成し、「コストの見える化に向けた取り組み」についての記事を２ページ掲載している（2020年版も同様の記事を掲載予定）。	本学では「シンダイシンポ」と称するステークホルダー向け説明会を実施し、当該記事について紹介することで、教育研究コストに対して社会と共有を深める契機になったと考えている。	https://www.kobe-u.ac.jp/info/public-info/ir/index.html
保護者等，産業界	学生の保護者等を対象とした「広島大学地域懇談会」において，本学の教育の取組や学生生活，就職・キャリア支援等と併せて財務状況等について説明し，意見交換を行った。 広島県内の企業経営者が中心となっている副会長を対象に，本学の財務状況・活動状況等を理解してもらい本学への寄附金増に結び付けることを目的として，「広島大学が躍動し広島の地を活性化させる基金」推進会副会長会を開催した。	「広島大学地域懇談会」について，令和元年度は西日本の4会場で実施し，開催後アンケートでは参加者の85%以上が5段階の4以上を回答し，高い満足度を得た。 副会長会の開催等もあり，「広島大学が躍動し広島の地を活性化させる基金」の寄附実績は増加している。（H29:0.4億円，H30:1.3億円，R元:4.2億円）	広島大学地域懇談会 https://www.hiroshima-u.ac.jp/nyugaku/chiikikondankai_2020 財務報告書 https://www.hiroshima-u.ac.jp/about/public_info/other_public_info/financial_affairs
一般公開 （教職員、学生、保護者、自治体、企業等）	［見える化した情報］ 財務諸表等、大学の活動内容、部局別セグメント情報等 ［目的・趣旨］ 大学の財政、運営状況の一般公開 ［手段］ 会議等での報告、大学HPへ公開	・大学の財政、運営状況等について、ステークホルダーに対して説明責任を果たすことで、社会的評価の向上や自主的な取組の質の向上が図られる。	https://www.tokushima-u.ac.jp/fs/1/6/4/2/5/4/_/zaimuhoukoku2019.pdf
一般公開	ステークホルダーへの説明会の実施	昨年度はステークホルダーへの説明会や企業への個別説明を実施したことで大学の財務に対する理解が得られた。	https://www.kagawa-u.ac.jp/information/outline/zaimu/
学生 保護者	大学の財源の状況 学生一人あたりの教育費等	コストの見える化についてステークホルダー（学生／後援会等）の意見を反映したPDCAサイクルの構築	
一般公開	指標：人件費比率・学生当たり教育関係経費・教員あたり研究経費・外部資金比率 目的：財務状態と運営状況の公表 手段：経年比較 期間：H25～H30年度	財務情報のほかにも、非財務情報を各々のステークホルダーに向けた項立てにして掲載するなどしており、九州大学への理解向上に資している。	九州大学財務レポート https://www.kyushu-u.ac.jp/ja/university/publication/report
各種ステークホルダー	ホームページ上にて、セグメント別の損益計算書及び主な帰属資産を公表（令和元年９月）。	目に見えた成果等は得られていない。	https://www.kagoshima-u.ac.jp/about/2018segment.pdf

3.コストの見える化に関する改善すべき事例ついて

3-2.対象者	3-3.内容	3-4.否定的な効果	3-5.改善方策等
学内：教職員 学外：ステークホルダー	【学内】より詳細な財務情報を含む「部局ポートフォリオ」を部局等に提供したり，「部局ポートフォリオ」を活用したよりメリハリのある予算配分等の在り方について検討を行う必要がある。 【学外】ステークホルダーへの効果的な情報開示（コストの見える化）の在り方について検討を行う必要がある。	作業の実施に伴う事務負担の増大等	
役員・会計担当職員	『セグメント情報見える化資料』として、財務諸表に記載のセグメント情報を、さらに各キャンパス及び附属学校園に細分化し、教員数等の非財務情報を組み合わせることで、教育研究コストの見える化に必要な財務指標を算出した。 当該資料は『学長のリーダーシップによる戦略的・効果的な学内の資金配分・投資』及び『ステークホルダーに対する戦略的な情報公開及び広報』へ活用を目的としている。	特になし	平成３０事業年度セグメント情報見える化資料において、財務諸表に記載のセグメント情報を、さらに各キャンパス及び附属学校園に細分化し、各財務指標における各キャンパス及び附属学校園の傾向分析を行った。 令和元事業年度セグメント情報見える化資料においては、各財務指標における各キャンパス及び附属学校園の傾向分析に加え、各キャンパス及び附属学校園の特色や強み・弱み等の傾向分析を追加する。
役員以外	本学は全体の規模が小さいため、部局を細分化することにより人件費対象者が1名の部局もあり、按分前のデータから個人が特定されてしまう恐れがある。		小規模部局については「全学支援組織」としてまとめて人件費を計上するなどし、個人が特定されないような工夫が必要である。
学内・学外 （財務諸表の読者）	本学では、平成30事業年度の財務諸表から、より詳しいセグメント情報を学外へ提供することを目的に、セグメント情報を細分化して開示している。 国立大学法人会計基準ではセグメント情報の開示に関する計上基準が示されていないため、本学では学生納付金収益を、一般的な会計のルールに従い、当該収益を得たセグメント（学生が所属する学部のセグメント）へ計上している。	左記のとおり学生納付金収益を計上すると、学部セグメントの損益は黒字、学部以外（附属病院を除く）の損益は赤字となりやすい。 そのため、財務諸表の読者から誤解を招く恐れがある。	左記の誤解が生じないよう学生納付金収益を学部から学部以外のセグメントへ予算執行にあわせて配賦した場合、各セグメントの損益は均衡することとなるが、会計上の処理が非常に煩雑となり大学の決算業務に多大な影響を与えるほか、収益を獲得したセグメントと異なるセグメントに学生納付金収益を計上することとなるので、このような処理が正しい会計処理なのか疑問が残る。 ついては、セグメント情報における学生納付金収益等の計上について、各大学の状況を踏まえた統一的な基準が設けられることが望ましいと思われる。
部局長、会計担当職員	業務費用・収益、固定資産取得額、外部資金受入額、人件費等について法人化以降の推移を分析し、学生当たり教育経費及び教員当たり研究経費を算出した。	建物新営、災害復旧、退職手当等の特殊要因については、経年比較の妨げになるとして集計から除外すべき、との意見が多かった。 また、「見える化」により算出されたコストが、部局毎の特色を考慮した十分な検証なしに、安易に予算配分や学部別授業料検討の材料として用いられる可能性に対する不安の声が多く挙がった。	
データ作成者	分析手法について	大学間の比較というマクロ的な視点では効果があると思えるが、学内での分析というミクロ的な視点では按分が多いため、本当にかかったコストがかえって見えずらくなっている。	かなり煩雑にはなるが、学内での経営改善等につなげるのであれば、コストだけでなく収入についてもデータが必要があると思われる。また、コストの財源についても把握する必要があると思われる。
	コストの見える化に当り、投入したコストのみならず、そのパフォーマンスについて図る指標の設定		例えば、コスト、パフォーマンスにおける教員人件費の計上等について、複数の部局に兼務している当該教員の人件費計上の考え方や、外部資金獲得額の按分方法等について検討を実施している。
		否定的な効果はなかったが、学内での見える化を行う中で、国立大学特有の会計処理（損益均衡、出資者たる国が措置を講じるべき固定資産の会計処理）を理解してもらうのに苦慮した。	
教職員、学生、企業、一般公開	統合報告書	特になし	特になし
学内：全教職員 学外：一般公開	・附属明細におけるセグメント情報について、学部別に表示した。 ・財務レポートを作成し、HPに掲載した。	否定的な効果は特段なかった。	他大学の状況も確認し、より効果的な方法やレポートの内容を検討した。
（学内）役員、教職員	年々増加する空調設備の修繕費を部局別で見える化し、業務達成基準の適用を含めた中長期計画に基づく学内支援を示した。	大学が一元管理する人件費については諸会議等で示さなかったが、示して欲しい旨の指摘が一部であった。	人件費の部局別コストの公表については、計上基準や人員管理状況等も総合的に勘案しながら担当部門と公表方法を検討したい。
	試行的に開始したばかりで、現段階では、改善すべき事例は特段ない。		
役員・教職員 学生の父兄及び学外者	各部局ごとの業務費用（教育経費、研究経費等）及び業務収益（運営費交付金、学生納付金等）を財務諸表に基づき学内会議及びＨＰにセグメント情報として公表、又、オープンキャンパスにて保護者に財務状況を説明した。	学内での情報共有は図れたが、コスト分析による費用対効果の検証等や学外への積極的・戦略的な情報提供が不十分であったため、期待した効果は得られなかった。	分析方法の確立と分析内容・結果の活用・公表方法等を改めて検討中。
		コストの見える化に取り組み始めたところのため，効果はまだ分かりません。	
学内会議委員（役員、副学長、部局長、事務部の長等）	3か年の主要部局の費用構成	コストを集計したものの、これをどのように活用し、どのような成果を得ようとしているのか等、問題意識の醸成にまで至らなかった。	コストと教育研究等の成果との結びつけなど、目的に応じた分析手法を検討する必要がある。
	なし	コストのみ対象となっており、ベネフィットの視点がない。B/Sでいえば負債のみを説明しているようなもので、かえって社会に対して誤解を生むのではないか。	問4-5.にて回答
役員会出席者	見える化した指標：セグメント別コスト（学生当コスト、教員当コスト含む） 目的：経営判断に用いる指標とするため 手段：「分析手法試案」により算出 期間：平成28～30年度 対象者数：21名	・「分析手法試案」を用いた結果、セグメント別のコストを明らかにすることができた。これを経営判断に用いるためには次の段階として、コストと教育・研究等の成果（アウトプット）を対比させ、費用対効果を把握できるようにする必要がある。	・学内で検討の上、コストと対比させる教育・研究等の成果としての指標を決定する。
学内会議委員	学部別の経費の執行状況	経費の執行状況の情報共有を行い、コスト意識の向上に寄与したものの、経営改善や経費節減には至っていない。	
学内（主に執行部）、学外者	【学内】教育・研究・（診療コスト）割合 【学外】重点支援分類毎の教育・研究・診療コスト割合	【学内】同グループ内の比較を行う場合、当然ながら各法人により目標・取組内容が異なるため、単純に数値比較だけで分析・判断を行うには情報としては不十分である。 【学外】本学のように診療コストが生じない大学も一律に数値に反映しているため、正確な比較ができず誤解を招くおそれがある。	【学内】なし 【学外】「重点支援分類」と「文部科学省による国立大学の財務分析上の分類（8グループ）」を合わせた比較方法とする。
役員	現時点では役員への報告までには至っていないが、部局別の教育研究コストと本学が重要と考える指標（成果）について比較分析を行なった。	学長をはじめとする執行部の経営判断に資するレベルまでには至っておらず、精度の向上が課題となっている。	検討中
学内外	附属明細書（19）のセグメント開示等によるセグメントごとの業務損益の公開	令和元事業年度より一般運営費交付金を含め、可能な限りセグメント別に業務損益を算出した。しかし、大学の特性上、業務損失の発生しているセグメントが不要ということにはならないため、業務損益を経営改善等に直接的に活用することは困難である。	文部科学省の会計基準の見直しが予定されているため、それを受けて開示方法等を検討する予定である。

3.コストの見える化に関する改善すべき事例ついて

3-2.対象者	3-3.内容	3-4.否定的な効果	3-5.改善方策等
学内	１０年間のセグメント別の収益と経費の推移等をグラフ化して整理し、学内で共有した。		学内で共有したものの、有効な活用方法を模索中である。
役員、教職員	［見える化にあたり検討した情報］ 部局別の教育・研究コスト ［目的・趣旨］ 教職員のコスト意識の向上、予算配分等への活用 ［手段］ 経営戦略会議等での議論	・比較データが前年度のみで少ないため、傾向が見えにくい。 ・按分等で算出したコストの信頼性。 ・費用対効果の示し方（何を効果とするのか）が難しい。 ・データを公表するのが目的ではなく、どう経営判断に活かすのかが重要。	（今後の検討事項） ・財務情報だけでなく、それを活かした大学全体の経営計画の見える化。 ・継続的な経年比較に基づいた、傾向と対策。 ・成果指標の結果に基づいた部局別の貢献度。 ・財務情報を予算配分等の経営判断に活用。 →現時点で、どれも検討中で成果はなし。
学内（部局長、部局内の教員及び会計担当職員等）	指標：セグメント別経費区分別費用計上額 目的：決算情報の学内共有 手段：経年比較 期間：H22～H30年度	複数のセグメントにわたり活動している教員の人件費が単一のセグメントに計上されてしまうこと等により、適切に評価できない費用があった。	単一のセグメントは組織単位が小さすぎるため適切に評価できない費用もあることから、組織単位を学群、学域等で取りまとめる方策が考えられる。
役員及び学長補佐等	学内の会議でコストの見える化を議題としてディスカッションを行った。	ディスカッションを行う中で、比較可能性の難しさ等が提示された。	
役員等	財務会計上の経費と教員活動分析結果の結び付け（コストパフォーマンスの見える化）		分析結果の数値に対する評価基準が無く、指標としての役割を果たしていない。コストに対する「成果」を定める必要がある。
学内　学外	財務レポートによる各大学との財務指標比較	毎年、文部科学省が定める国立大学法人の分類（グループ）の中で同規模大学の財務指標を比較し、財務レポートに掲載しているが、グループ内での大学の規模もまちまちであるため、十分な比較対象となっていない。	グループ内外問わず、本学と同規模の大学をもって財務指標の比較を行う。
学内（教職員）及び学外（各種ステークホルダー）	ホームページ上にて、セグメント別の損益計算書及び主な帰属資産を公表（令和元年９月）。	学内及び学外から意見等が得られなかった。	ステークホルダーにとって真に有益なコストの見える化について、分析・検討中。

4.「中間まとめ」による分析手法等を用いたコストの見える化について

4-1.取組状況	4-2.開始（予定）時期	4-3.理由	4-4.課題	4-5.その他ご意見
今後実施する	令和２年度	・前述の「部局ポートフォリオ」について，勘定科目レベルの決算情報等を提供することで，より実効性のある各部局等の経営戦略策定が可能となる。 ・ステークホルダーに向けた情報開示の充実を目的に，大学のビジョン，改革構想，ガバナンス体制，財務情報等のエッセンスを集約した「財務報告書」を作成・公表する。	作業の実施に伴う事務負担の増大等	ー
検討中	令和２年度	「中間まとめ」による分析手法はセグメント（学部・附属施設・附属学校等）別にコスト分析を行う様式となっているが、本学は道内各地域に５キャンパス・１１附属学校園を有する単科大学であることから、セグメント別の比較ではなく、セグメント内でのキャンパス毎等の比較をすることで、より有効な予算配分等への活用が可能となる。 そのため、本学においては「中間まとめ」による分析手法を直接活用するのではなく、本学独自の『セグメント情報見える化資料』を更に発展させるため、「中間まとめ」を活用し、新たな視点や算定方法等を検討する。	本学は、１学部に１課程３キャンパス、２学科２キャンパスを有する単科大学である。 ※教育学部 　〇教員養成課程（札幌校・旭川校・釧路校） 　〇国際地域学科（函館校） 　〇芸術・スポーツ文化学科（岩見沢校） 教員養成課程においてはキャンパス間の比較が可能であるが、２学科においては他キャンパスとの比較が困難であることから、２学科も含めた比較が可能となるよう、財務指標の補正方法等を検討する必要がある。	特になし
検討中	令和２年度	ー	ー	ー
今後実施する	令和２年度	実施方法，公表方法について検討中のため	本学の実情に即した分析方法の検討が必要	ー
検討中	令和２年度	「中間まとめ」による分析手法を用いた数値を作成し，活用方法および公表範囲を検討している最中であるため	配賦ルールを複雑にすればするほど労力を要する一方，独自の数値となり，配賦ルールの妥当性について対外的な理解・納得を得られるかが懸念される点	勘定科目の考え方と事業目的別で管理されている予算科目の考え方を組み合わせた手法（科目区分の在り方を含む※）についても併せてご検討いただけたら幸いです。 　※「よくわかる　国立大学法人会計基準【第８版】（新日本有限責任監査法人　編）」P248上段図の理想的な科目構造等
検討中	ー	他大学の好事例や活用事例を参考にしながら、本学での「コストの見える化」による分析手法の活用を慎重に検討したい。	決算業務に携わる本学の人的資源が限られているため、通常の決算業務外の「コストの見える化」に係る分析作業を優先的に行えない実情がある。	ー
検討中	令和２年度	今年度中に学内に対するコストの見える化として、教員の教育研究費の見える化を実施する予定。	学外に対するコストの見える化を行うにあたり、大学独自のFTE調査を行う場合は検討・実施に時間を要すると思われる。	ー
検討中	ー	手法の留意点や論点の整理が必要なため	ー	ー
今後実施する	令和２年度	本トライアル結果を踏まえ、本格的に分析を行うこととしたため	特にセグメント別の数字を出す際の、実態に近く且つ分析に適した算出方法の検討が必要	ー
今後実施する	令和２年度	「中間まとめ」による分析手法等を用いることにより、人件費等も含めた、より実態に近い教育経費・研究経費を可視化できるため。	コストの大学間の比較についても検討するのであれば、コストを算出する上で全大学で統一すべき部分と、各大学の裁量に委ねる部分の住み分けが必要ではないか。	ー
検討中	令和２年度	毎年度発行している「財務レポート」の見直しを含めて対応を検討中である。	財務会計システムの区分はセグメント開示には対応している（大学と附属学校の２区分）が、見える化の細かい部局区分までは対応していないため、支払等の仕訳データを１件ずつ手作業で部局分けして作成している関係で作業時間が長期化している。 今後、コード体系の見直しを検討する際には、減価償却等の前年度からの繰越がある勘定に影響しないよう、財務会計システムのベンダーに確認しながら行う必要がある。	本学は小規模の大学であり、会計業務に従事している職員が少ないため、効果的な開示方法等のアイデアについても限界がある。 他の総合大学等で効果的な事例等があればご提供いただければ幸いである。
検討中	ー	ー	ー	ー
検討中	ー	ー	ー	ー
実施予定なし	ー	算定方式が分かりにくく、精緻性に欠けるため。	学内外に公表するためには、大学独自の検証・算定方法の検討等が必要となる。	教員人件費等の教育・研究経費への配賦は、実態に即した算出は困難と思われる。

4.「中間まとめ」による分析手法等を用いたコストの見える化について

4-1.取組状況	4-2.開始（予定）時期	4-3.理由	4-4.課題	4-5.その他ご意見
別の方法で実施済み	令和元年度	「中間まとめ」による分析手法の策定以前より、独自の手法による分析を開始していたため。	ー	学外に向けての「見える化」において、部局セグメント別の数値を統一様式に落とし込み、各大学横並びに比較する方法により分析を行ったとしても、大学毎に規模も組織構成も異なる中で、大学間で純粋な比較を行うことは困難である。 横並びで出した数字が、外部から各大学の特徴を考慮せずに分析され、却って大学に不利益をもたらすことが懸念される。 部局別の詳細な数値を用いた分析は学内に向けての「見える化」に留め、学外に向けての「見える化」においては、教育・研究成果等非財務情報と財務情報を織り交ぜ、様々な立場のステークホルダーに対し、大学の活動実態を分かりやすく表現することが求められる。
今後実施する	令和２年度	令和2年秋頃に公表する財務レポートに掲載予定。	ー	ー
検討中	ー	取組の有無、開始時期を含め、学内で検討中	特になし	特になし
検討中	ー	算出された結果についての妥当性の判断が難しいため。	ー	今後、他大学の動向及び活用方法を見ながら、検討を進めていく予定。
今後実施する	令和２年度	現在、本学は財務諸表でセグメント情報を作成していないため、学部ごとの損益を表示していない。そのため、現在はセグメント情報の作成するための準備を行っている。令和2年度中にセグメント情報を開示することにより、学部ごとの損益を明示する予定である。	ー	ー
検討中	ー	ー	ー	ー
実施済み	○エネルギー使用量データ ・意義・目的・・・本学では法令	H28年度～令和元年度までのコスト分析（経年比較）資料として活用	ー	ー
実施予定なし	ー	「中間まとめ」による分析手法と本学におけるコスト管理の課題との間に乖離があるため	・人件費・物件費の管理方法 ・セグメントの設定方法	ー
検討中	ー	ー	ー	ー
検討中	令和３年度	上記3.コストの見える化に関する改善すべき事例について、現在検討を行っているため。	上記3-5における記載参照	投入したコストに対するパフォーマンス指標についても、検討を進めていただきたい。
検討中	ー	ー	ー	ー
実施予定なし	ー	本学は単一セグメントであるため、財務諸表の情報からの財務分析で足りる。また、損益計算書上の費用の経年比較を行っても財務分析として有効ではないことも多く、むしろ、財源単位での予算獲得額及び支出額の経年分析のほうが、将来に向けた財政構造改革としての有効性が高いと考慮されため。	分析手法を用いた人件費の各経費（教育経費・研究経費・教育研究支援経費・一般管理費）への按分は、あくまでも理論的なものにすぎず、外部資金で雇用された教職員については、当該外部資金（補助金・寄附金等）の属する経費区分に全額計上すべきである。理論値と実績値との乖離をできるだけ埋めることが今後の課題であると考える。	・国立大学法人共通の日常業務における仕訳のルールがなければ、大学間の財務情報の横断的な比較は不可能であると考える。例えば、本学はPFI（建物維持管理）に係る費用を全額一般管理費としているが、面積で各経費（教育経費・研究経費・教育研究支援経費・一般管理費）に按分計上する方法もある。採用する仕訳によって各経費のコストが大きく変わり得る。 仕訳のルールが各大学で異なり、さらに、理論値により得られた結果で、コストが見える化するとは考えにくい。
今後実施する	令和２年度	学外に対するコストの見える化に資する情報（人件費を含めた教育関係経費など）を得ることができるから。	キャンパス単位の共通的な経費について、本部があるキャンパスに属する学部と独立したキャンパスに属する学部間で配賦額の大きさが異なるため、純粋な教育研究のコストの算出に影響が出ている。また、コストに対応する収益が会計基準上は費用対応が基本になっていることもあり、収支の分析に苦慮している。	特になし
検討中	令和２年度	部局毎の決算情報と教育研究等の成果・実績等の比較分析を行う。またその結果から、試行的に学内資源配分を実施(予定)	特になし	特になし
検討中	令和４年度以降	学外も含めて正しくコストを開示できるような財務情報の精査に時間を要するため。	セグメントごとに人件費を計上するために、教員人件費を一人ずつ勤務割合に応じて算出することが難しい。	ー
今後実施する	令和２年度	コストにおける効率性・生産性の分析が重要となっていくため。	人件費を教育・研究コストにどう配分するか。	ー

4.「中間まとめ」による分析手法等を用いたコストの見える化について

4-1.取組状況	4-2.開始（予定）時期	4-3.理由	4-4.課題	4-5.その他ご意見
検討中	令和３年度	・分析結果について他大学との比較も行いたいので、他大学がどのような手法で分析するのか状況を知りたいため。 ・教員人件費について、勤務実態に沿った割合で分類するものが望ましいと思われるが、その把握をどのように行うか検討が必要なため。	教員人件費について、勤務割合を把握するため調査が必要になり、どのように行うか検討する必要がある。	・ 財務諸表と異なる数字・指標を作ることで、逆にわかりにくくなってしまう懸念がある。 ・分析手法がまとまらない中で開始すると、途中で分析方法を変更しなくてはならない可能性もあり、手間が余分にかかる懸念がある。
検討中	令和３年度	・「中間まとめ」により示された分析手法も含め、どのような手法を用いることが最適か ・コストを算出した結果をどのように活用することができるか 等の事項について大学としての方針を決するには時間を要することから、現時点での進捗状況も踏まえると、最短でも令和３年度からの開始になると見込まれるため。	コストの見える化は、大学にとっては新たな業務の発生という側面もあるため、コストの見える化の実施に振り向けられる人的・時間的余裕をどのように捻出するかが課題となる。	―
別の方法で実施済み	令和元年度	本学が推進するトリプルピークチャレンジの構想に基づき、部局別ではなく、学系別にセグメント開示を行った。	現在、年内を目途に、非財務情報との結び付けを検討しているところである。	大学間の比較に資する基準の制定に向け、不断に更新を行いながら、定期的に公表いただきたい。
検討中	―	現在検討中ではあるが、右記の理由により、活用は難しいと考える。	上述のとおり、コスト分析は、単にコスト毎の金額、割合を算出するだけではなく、それらの妥当性についても検証する必要があると考えるが、 トライアルは、様々なパターンに応じ、コストの算出、分類を行っているものの、それらの妥当性の検証が含まれていない。 妥当性については、大学間で特色や資産規模の差異などが存在しているため、統一的な国立大学におけるコストの妥当性の検証と言うこと自体も難しいと思われ、単純な横並びの比較も適切とは思われない。 また、上述のとおり、学外に公表する場合は、オフィシャルな損益計算書等の財務諸表をベースに行う必要があると考えているが、国立大学特有の会計処理があり、分析結果を説明する前に会計処理・制度の説明が必要となってしまい、情報提供能力が損なわれるおそれがあると考えられる。	―
検討中	―	―	本学は別法人である大学共同利用機関等を基盤として教育研究を行っている特殊な大学であるため、今後、どのようなコストの見える化が本学にとって有効なものになるかを検討中である。	―
検討中	令和２年度	統合報告書に、分析手法を参考として算出した教育コスト、研究コスト等を盛り込む予定である。	―	―
検討中	令和４年度以降	令和元年度より試行的に財務情報の見える化に取り組んでおり、どのように開示していくか手探り状態であるため、すぐに「中間まとめ」による分析手法等を用いるのではなく、本学が今後開示していくべき情報と合致した際に当該手法を用いたいと考えているため。	―	―
検討中	令和３年度	分析手法等を用いたコストに対して，他大学の好事例を参考にしたい。特にその内訳について，どのような説明を行っているか。	―	―
検討中	令和４年度以降	「コストの見える化」については、比較的新しい概念であり、先ずは学内でのコスト意識の醸成を図る必要がある。今後過去の決算データ等を活用し、学内でのコスト意識を高めつつ、他大学の動向も注視しながら「見える化」を進めていきたいと考えている。	「コストの見える化」を行った後の結果（データ）の活用が難しい。 セグメントごとに特徴があるのは当たり前のことなので、同規模大学の同学部の結果を利用できる仕組み作りの検討も必要。	「コストの見える化」を経営判断に繋げていくまでには、左記に記載したとおり、学内のコスト意識の醸成や、他大学との比較分析、これまでの学内資源配分との調整等、ある程度の時間が必要と考えている。
実施済み	令和２年度	令和２年度から発行を予定している統合報告書（令和元事業年度分）に、分析手法等を用いたコストを掲載する。コストは算出済みである。	コストの見える化は行うが、その定量的な成果の把握方法が課題である。	―
検討中	令和２～３年度	―	―	本アンケートの好事例を参考としたい。

4.「中間まとめ」による分析手法等を用いたコストの見える化について

4-1.取組状況	4-2.開始（予定）時期	4-3.理由	4-4.課題	4-5.その他ご意見
今後実施する	令和２年度	「中間まとめ」による分析手法を参考にしつつ、経費区分が明確でない人件費については、各部局ごとの教員業務エフォートを調査した上で、より実態に即した経費区分に分類するなど、大学独自の計上基準を設け、それに基づき、コスト分析・見える化を行う予定である。	ー	ー
実施予定なし	ー	本学は１研究科であるため	ー	ー
0	ー	ー	ー	ー
検討中	ー	ー	ー	ー
実施予定なし	ー	社会への分かりやすい説明が可能であるか判断できないため。	問3-4.に同じ。	大学がもたらす経済効果を可視化し発信したほうが、有効なのではないか。特にCovid-19の状況下、特に地方では大学、学生がもたらしていた経済的需要に気づくきっかけになったと考えられる。社会科学系の教員にとっては、研究成果にもつながるし、国大協も充実した政策提案ができるのではないか
今後実施する	令和２年度	文部科学省から求められている「学部・研究科等別の財務情報と非財務情報（教育研究等の成果・実績等）の開示」に早急に対応する必要があるため	・人件費を算定する上での勤務割合について、「分析手法試案」において使用された「大学等におけるフルタイム換算データに関する調査」の結果が、本学の実態に即していない。 →教員個人がデータベース上で勤務割合を報告し、それを用いてコスト計算できるよう体制を整備する。 ・新規建物の竣工がコストに与える影響が非常に大きい。 →施設整備費により取得した固定資産の減価償却費については、固定資産を保有するセグメントではなく大学本部に計上する。	ー
今後実施する	令和２年度	文部科学省から求められている「学部・研究科等別の財務情報と非財務情報（教育研究等の成果・実績等）の開示」に早急に対応する必要があるため	現在、国大会計基準で求められているセグメント情報の開示は、附属病院、附属学校、大学（左記以外）であり、コスト見える化の基礎となるデータについて、セグメントをそれ以上細分化することへの対応が一部遅れている。 今後、恒常的に見える化を行っていくためには、財務担当だけでなく、各部局に対しても詳細なセグメントを意識した予算管理を求めていく必要がある。	中間まとめの中に『「各大学で一年間に発生した教育や研究等にかかるコストの実績がどの程度であったか」という性質のものであり、「各大学で教育や研究を十分に行うにあたって必要なコストはどの程度か」を示すものではないことについて、留意が必要である。』という記述があるが、コストの見える化を行った場合、受け取る側から後者の観点を排除して分析結果を提示するには工夫が必要だと考えている。 また、受け取る側の立場に応じてそれに合った提示方法を検討していくことも重要だと考えている。
検討中	ー	ー	ー	ー
検討中	令和２年度	投下コストに対する教育研究の成果を見える化するため、「中間まとめ」による分析手法を生かせないかどうかを検討中。	ー	ー
検討中	ー	ー	ー	ー
検討中	令和２年度	令和元年度財務諸表より部局別セグメント情報を開示したことにより、分析を行うベースとなる情報の整備ができたため。	コスト分析の結果と非財務情報（教育研究の成果等）の関連付けの検討が必要である。	ー
検討中	令和３年度	令和２年度を準備期間とし、令和３年度より検討・実施を進めていく	特になし	特になし
実施予定なし	ー	別途、コスト削減に向けた取り組みについて検討中であるため。	ー	ー
今後実施する	令和２年度	令和元年度までの実績を含めたデータ作成をするため。	・大学独自のFTE調査が必要 ・受託間接経費等の目的別データが必要	特になし
検討中	令和２年度	ー	単科大学であり、学科等の決算額も全てを把握しておらず、教育経費や研究経費は人数按分等で算出する部分が多い。それが実際の学科等のコストに繋がると考えて良いのか、疑問がある。	国大協の中間まとめを参考にしつつ、本学独自の方法も加えて、教育経費と研究経費について、学科毎のコストの見える化を検討してまいりたい。

4.「中間まとめ」による分析手法等を用いたコストの見える化について

4-1.取組状況	4-2.開始（予定）時期	4-3.理由	4-4.課題	4-5.その他ご意見
今後実施する	令和２年度	昨年国立大学協会に提出したコストの見える化に係る調書について、今年度も同じ条件で作成することで、経年比較ができるため。また、財務報告書に掲載する内容としても使用できるため。	損益計算書の、教育経費、研究経費は、消耗品などの費用だけが含まれており、人件費及び資産購入額が含まれていないので、実際に教育、研究にかかった経費という意味では、実態と乖離している。こういったコストを見える化していくかが課題であるため、例えば、財務報告書において、今まで損益計算書の教育経費、研究経費をそのまま掲載してものについて、人件費及び資産購入額を含めた金額をステークホルダーに示すことで、コストの見える化を行っていく。	ー
実施済み	令和元年度	令和元年度に全大学によるトライアルによりコスト算定結果を役員間で情報共有しているため。また、令和２年度は「中間まとめ」による分析手法を用いて、令和元年度決算額によるコスト算定を行い、その結果を役員間で共有する。	学内外への情報発信のため、全大学一律の方法である「中間まとめ」の分析手法を参考に、自大学の「見える化」の目的に合わせた按分計算の方法や分析指標等を検討中である。	【「中間まとめ」による分析手法以外のコストの見える化について】 ・ステークホルダーに応じたコストの見える化の検討（アンケート等を使ってステークホルダーがどのような財務情報を求めているかのリサーチを行い、ステークホルダーのニーズに対して、本学として、どのような情報を提供していくか検討する予定である。） ・学外への分かりやすい説明を目的とした財務情報の整理（簡単な用語、分類で示すことが、より多くのステークホルダーに大阪大学の財務内容・戦略を理解してもらえるため、財務諸表とともに、国立大学法人会計基準の特徴や企業会計との違いを学外に示すなどの取組を検討している。）
検討中	ー	「中間まとめ」を参考とした本学に適した分析手法を構築できていないため。そのため，開始時期未定。	各大学の会計処理の違いによる大学間比較の困難さ，特殊要因等が単年度の財務状況に与える影響の考慮，教育研究の不可分性の取扱い，担当者の養成。	トライアルデータの作成にも相当量の労力が必要となったため，コストの見える化を行うための業務上の余裕の確保も必要となる。
検討中	令和４年度以降	今回示された分析手法を基に、今後、本学のコスト分析にどのように活用していくかについて、内容の検討に時間を要する。	ー	ー
実施済み	ー	ー	・教育／研究コスト以外に、大学の第３の使命である「社会貢献活動」のコストをどのように計るか。 ・「一般管理費」に係るコストについて、どのように評価すべきか。	特になし
検討中	ー	ー	ー	ー
今後実施する	令和２年度	令和元年度決算を対象として行うことを予定しているため	ー	ー
検討中	ー	3.3-5で回答したとおり、文部科学省の会計基準改正を受けて、本学では業務損益の計上方法を見直す予定であるため、コストの見える化について、会計基準との齟齬が起きないよう調整する必要があると考えている。そのため、実施時期も含め未だ検討段階である。	業務損益だけでなく多角的な視点を取り入れた算出方法を検討する必要がある。	特になし。
検討中	令和４年度以降	ー	ステークホルダーに対する「コストの見える化」の発信は、有益な教育・研究内容も合わせて示す必要もあると思われるが、コストの分析とどのように結びつけを行えるのかが課題である。	ー
実施済み	令和２年度	「中間まとめ」による分析手法を用いて、コストを算定し、役員等に説明を行った。また、作成した資料は、役員会等で報告予定。	より大学の実態に即したコストの算定が必要。例えば、人件費の按分方法や、医療職員をどの活動別コストに含めるかなど。	今後、算定したコストを経営判断等に活用するために、他大学で算定されたコストをベンチマークできる仕組みがあると助かります。
検討中	ー	学内の「見える化」及び学外への「見える化」の重要性は本学としても認識しているところである。実施にあたっての具体的手法については、どのような手段が適切であるかを含め、更なる検討が必要と考えている。	ー	ー

4.「中間まとめ」による分析手法等を用いたコストの見える化について

4-1.取組状況	4-2.開始（予定）時期	4-3.理由	4-4.課題	4-5.その他ご意見
実施予定なし	ー	「中間まとめ」では複数の分析手法が示されており，統一的な手法ではなく，大学間の比較の議論が生じた際に対応が困難であるため。	コストの見える化の結果を公表した場合，大学間比較の議論が生じうるため，比較可能な指標を示す必要がある。	法人の活動状況や資金の使用状況については，各法人の特徴を生かし公表することが望ましいと考えますが，コストの「見える化」等の財務指標については，大学間比較が可能な，統一的な手法を示していただけないでしょうか。
一部変更して実施済み	令和元年度	「中間まとめ」による分析手法に加えて、本学独自の考え方により実施したため。	ー	人件費の考え方等について、見える化で使用する際には、大学毎の考え方を使用する必要があり、「中間まとめ」による統一的な手法では実施が困難だと思われます。
検討中	令和元年度	前年度に、現金（予算）ベースの手法による教育・研究コストの算出を実施したため、その手法を継続して用いることを含めて検討中。	・費用対効果の示し方（何を効果とするのか）が難しい。 ・按分等で算出したコスト（信頼性の低いデータ）を学内公開するという抵抗感。	なし。
今後実施する	令和２年度	「中間まとめ」が示された令和元年度までは、必要なデータを整理できていないため、令和２年度に作成する財務レポートで「中間まとめ」による分析手法を活用予定である。	○分析手法が複雑で、どのように算出したかを学内・学外に簡便に提示することが困難なこと。 ○ベンチマークとなるものがなく、提示されている複数の分析手法の妥当性・適正性の判断が困難なこと。	○現行の会計基準における目的別分類とダブルスタンダードとなり、制度の複雑化による分かりにくさが生じることが懸念される。 ○このため、更なる分析手法の検討に当たっては、同時に会計基準の見直しも行われることを期待する。
検討中	ー	複数の分析手法のうち本学に最も適切な手法を検討中である。	ー	ー
検討中	ー	ー	ー	ー
検討中	令和３年度	ー	ー	ー
別の方法で実施済み	ー	ー	ー	【本学のコスト分析状況】 大学本部による予算管理が容易である単科大学の利点をいかし「セグメント」よりも細かな「事業」単位で分析を行い「資源配分の見直し」に活用している。 また、期中の予算再配分を視野に入れた効率的な予算執行のため、コストの適切な発生時期を確認している。
今後実施する	令和２年度	ステークホルダーへの情報開示のため	各セグメントの規模（予算・人数）の差が乖離しているため、わかりやすく開示するための組織単位（学群、学域等）の範囲について検討が必要である。	算出されたコストが適正か否かの判断基準がないため、情報発信にあたっては、ステークホルダーのすべてに誤解を招かないような形にしなければならない。
検討中	ー	本学の会計事務システムが対応できていないという問題でもあるが、作成に多大な手間を要するうえ、部局ごとの数値及び部局間の大小比較が意味するところを説明できないため、有効なものとならない可能性がある。	会計事務システムを根本的に見直さなければ、正確な数値をもって継続的に対応することは難しい（が、そのためにコストをかけるのは本末転倒である）。	実質的にコストの比較をするには、規模や成果の比較はもちろんのこと、教育・研究分野による補正やその他無数の要因の分析が必要になるが、その指標を作り出すのは困難と考える。
実施予定なし	ー	ー	ー	人件費のコスト区分において、附属病院における職員についても、物件費のコスト区分比率で按分して算出しているが、医療従事者については、すべて診療コストとして区分するのが妥当ではないかと考えている。
検討中	令和３年度	ー	ー	ー
検討中	令和２年度	令和元事業年度決算データにより現在作成中	ー	ー
検討中	令和４年度以降	コストの見える化が求められている趣旨を鑑み，早期に取り組みたいと考えている。	按分等による要素が多いため，その結果となった要因等を掘り下げることが難しい。独自のアレンジが必要とは思うが，継続的に同一基準で作成することが必要であり，財務諸表で開示しているセグメント情報との関係も説明が必要と考えている。	分析手法試案にあるように「単純な大学間の数値比較は困難なもの」であるが，公表すると意図せず比較されてしまうことを懸念している。会計基準のように定められたものではなく，各大学が分析の目的に応じて異なる取り扱いをしうるため，どのような考えで作成したかなどの説明が必要なものとなる。これらの背景から学内・学外ともに説明が難しいと考えている。
検討中	令和２年度	財務レポートによる、よりわかりやすい財務情報の開示やコストの見える化の検討	今回の分析手法を取り入れた上で、他大学との財務指標等と比較し、本学の実態や傾向をステークホルダーに対して提示できるか検討中である。	ー
実施予定なし	ー	複数の手法があり、いずれが適切か判断ができないため。	比較可能性などを考慮すると、統一的な手法が必要と思われる。	会計基準を実態が見えるように改善するのが本筋ではないか。
検討中	ー	ー	ー	開始予定時期未定

4.「中間まとめ」による分析手法等を用いたコストの見える化について

4-1.取組状況	4-2.開始（予定）時期	4-3.理由	4-4.課題	4-5.その他ご意見
今後実施する	令和２年度	新型コロナウイルスの影響により、令和元年度の決算作業が１か月遅延したため着手できていない	作成するコスト試算様式の結果は、財務諸表附属明細１９（学部・研究科別のセグメント情報）と異なってくるので、違いを分かりやすく説明する必要がある	ー

【別添2】

学外へのコストの見える化にかかる大学ウェブサイトでの財務情報等の公表状況調査

（国立大学協会事務局による現状調査）

概要

調査期間：令和２年４月
調査対象：８６大学

①公表資料のタイトル
「財務レポート」が４８％と最多であったが、「財務報告書」「ファイナンシャルレポート」など大学間によって違いが見られた。簡易版や一般向け資料を別途作成するなど、一層の工夫を行う大学もあった。また、大学概要など全学的な広報資料に財務報告を掲載している例もあった。

②公表資料の掲載場所、媒体
　大学ホームページの中で財務諸表と同じく「法人情報」の「財務に関する情報」として掲載している大学が最も多かった。広報誌等と同じく「刊行物」や「広報」として掲載している大学もあった。これらのページはトップページからおおよそ第４～５階層ほどにある大学が多い。また、更新時に「新着情報」に掲載し、トップページからすぐに参照できる期間を設けている大学も多く見られた。一方、サイト内検索を使用しないと見つけにくい、最新版と過去の資料が別箇所に掲載されている等、資料までのアクセスが不便な大学もいくつか見られた。

③セグメント別の情報
７４％の大学が記載していないなど、全体としてさらに取り組みを促進する必要のあることが明らかとなった。
掲載している大学においては、学部・研究科、附属図書館、附属学校、センター等ごとの費用・収益・資産等を記載していた。また、財務報告書等に記載する大学や、ステークホルダーに大学の財務状況をより理解してもらうため等掲載の目的を併せて記載する大学もあり、セグメント別の情報を広く開示するための工夫を行っていた。中にはセグメント別の計上方法等について、現在どのような課題があるかを記している大学もあった。

④報告の構成
　グラフや経年変化のデータを掲載している大学がともに９０％を上回った。過去からの変化を視覚的に示すことで、財務情報をより分かりやすく表すよう取り組む大学が多く見られた。また、支出や収入の増減が生じた理由を記載している大学は７９％、中期目標・中

期計画などで用いる財務に係る指標を掲載している大学は６５％であり、数値のみでなくより詳細な情報を示す工夫がなされていた。その他、ベンチマークとなる他大学の数値や大学ランキングの結果などを併せて記載する大学もあった。地域への経済波及効果や学生１人当たりの教育経費などを算出している大学もあり、客観的な効果の見せ方に取組んでいた。一方、取組みに係る支出や収入の金額を明示している大学は１５％であり、それぞれの取組みにどのくらいの支出・収入があったかという個別の具体的な成果を数値として表している大学は多くなかった。

⑤取組みの成果等

最も多く記載されていた項目は「施設整備・改修」で、４０％の大学が記載していた。教室や学生寮の修繕や実験設備の更新など、教育研究の環境整備への取組みが多く挙げられていた。次いで「学生への経済支援」が３４％であり、奨学金制度や支援金制度などの設立が挙げられていた。また「外部資金」が３１％、「基金・寄附」が２４％、「自己収入増」が１５％と、学外からの収入増を成果として挙げる大学も多かった。反対に、業務改善による経費削減など、支出減を成果として挙げる大学もあった。

⑥報告書等の作成時期

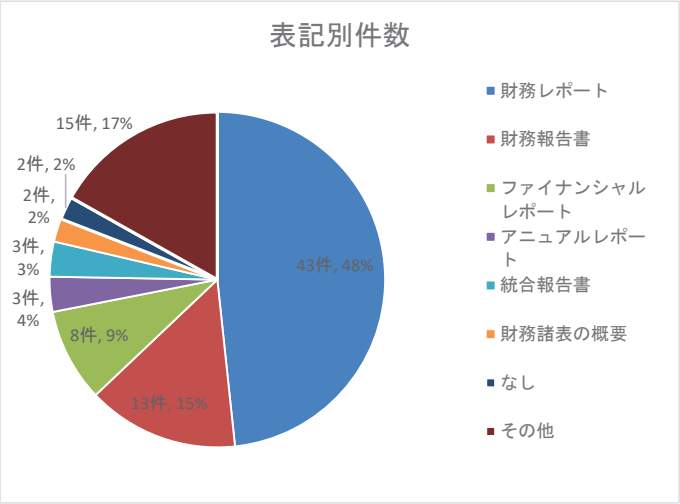
財務諸表と同じく１年ごとに作成している大学が多かった。その他、中期目標期間の６年間での報告書を作成している大学もあった。

全体として、各大学が特に力を入れた取組みを紹介する記事を掲載している例が多く見られた。その中でも、取組みの内容だけでなく、得られた成果、収支の金額等を一つの記事としてまとめている大学がいくつかあった。また、グラフや経年データを単体で掲載するだけでなく、大学の取組みの成果資料として活用している大学もあった。情報を効果的に組み合わせることで、大学の特徴的な取組みと成果、財務状況の双方を分かりやすく伝える工夫がなされていた。

学外へのコストの見える化にかかる大学ウェブサイトでの財務情報等の公表状況調査
（国立大学協会事務局による現状調査）

調査期間：令和2年4月
調査対象：86大学

【タイトル表記】

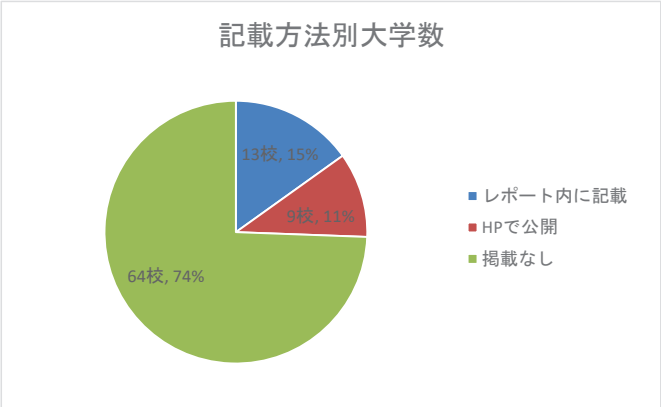


集計用名前	表記別件数
財務レポート	43
財務報告書	13
ファイナンシャルレポート	8
アニュアルレポート	3
統合報告書	3
財務諸表の概要	2
なし	2
その他	15
合計	89

【その他】
教育研究・財務レポート
財務情報
決算の概要
年次報告
事業・財務レポート
財務経営レポート
学術・財務レポート
財務リポート
財務データ
財務データから見た●●大学
財務概要
財務諸表
●●大学レポート
●●大学の財務と経営

【メモ】
・英語表記・カタカナ表記問わず
・２種類公表している大学が３校あるため、合計は８９となる。

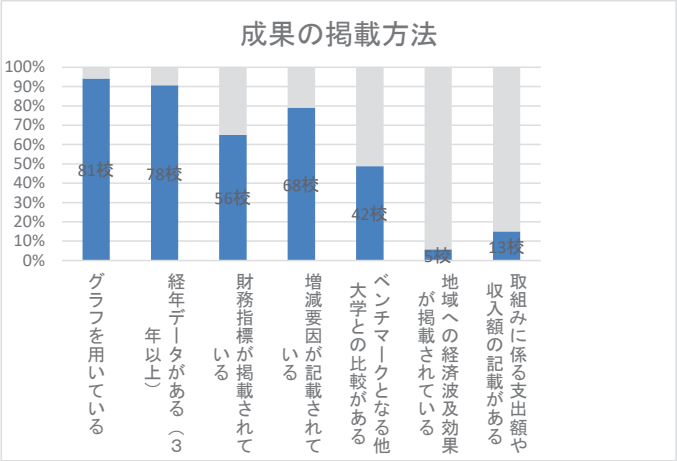
【部局セグメント別の記載】



記載方法別	大学数
レポート内に記載	13
HPで公開	9
掲載なし	64
合計	86

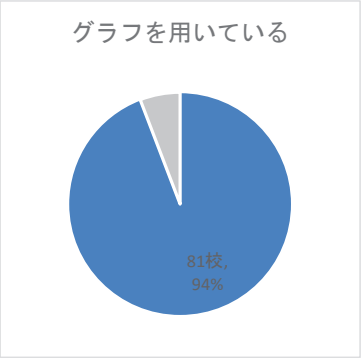
【メモ】
「なし」のうち、１大学は事業報告書を部局セグメント別で記載していた。

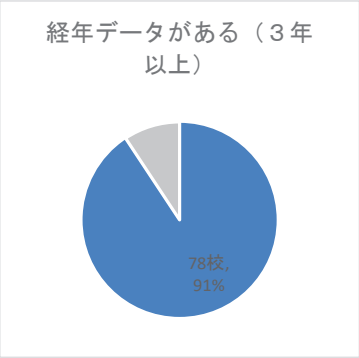
【成果の掲載方法】

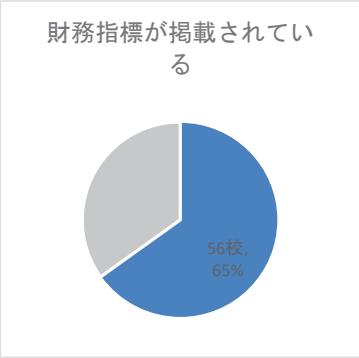


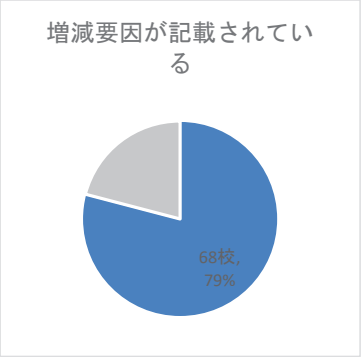
項目	大学数
グラフを用いている	81
経年データがある(3年以上)	78
財務指標が掲載されている	56
増減要因が記載されている	68
ベンチマークとなる他大学との比較がある	42
地域への経済波及効果が掲載されている	5
取組みに係る支出額や収入額の記載がある	13

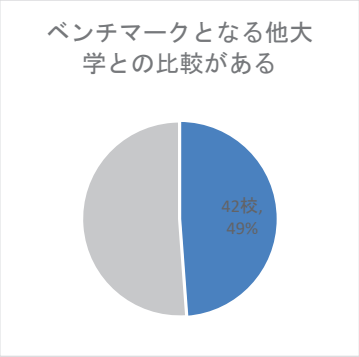
【メモ】
※全８６校
・その他、外部機関実施のランキング結果、学生１人あたりの教育経費/教員１人あたりの研究経費、国民１人あたりの負担　等で成果を示している大学もあった



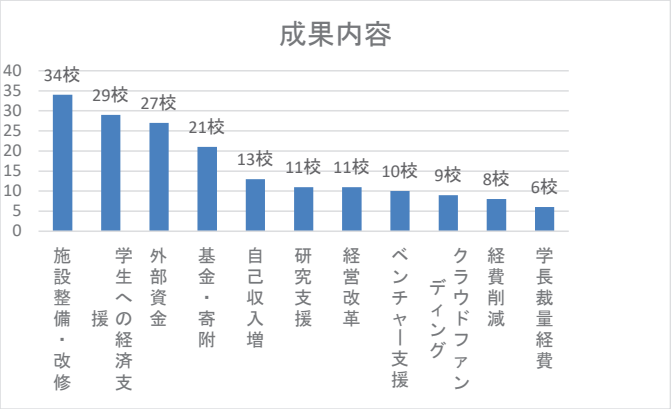






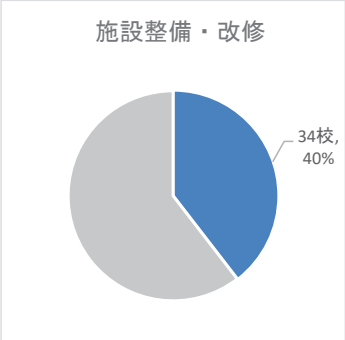


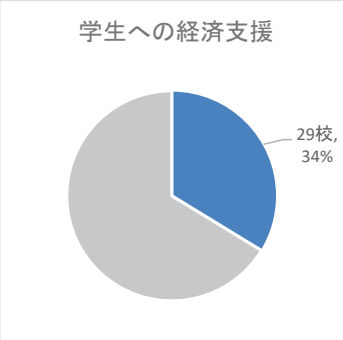
【成果内容】

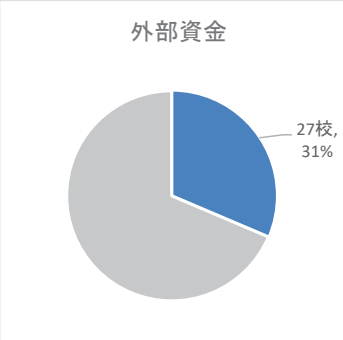


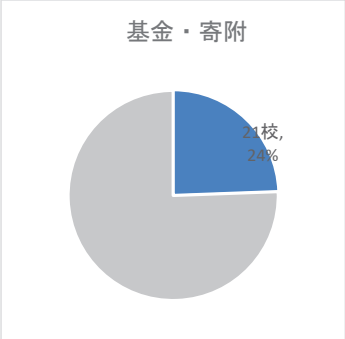
項目	大学数
施設整備･改修	34
学生への経済支援	29
外部資金	27
基金･寄附	21
自己収入増	13
研究支援	11
経営改革	11
ベンチャー支援	10
クラウドファンディング	9
経費削減	8
学長裁量経費	6

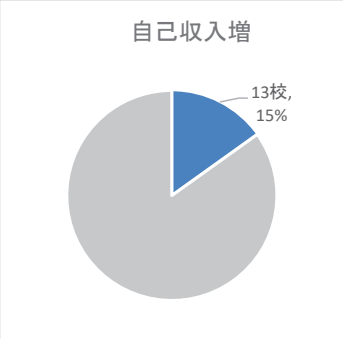
【メモ】
・全８６校
・財務諸表等のデータのみでなく、事業内容

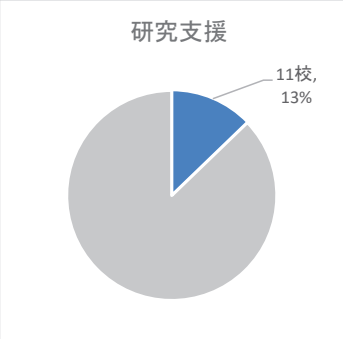


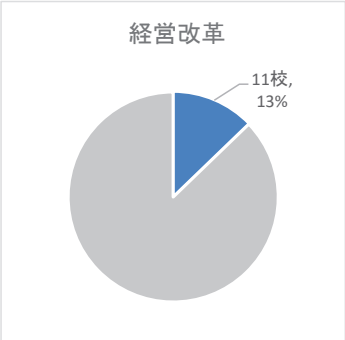


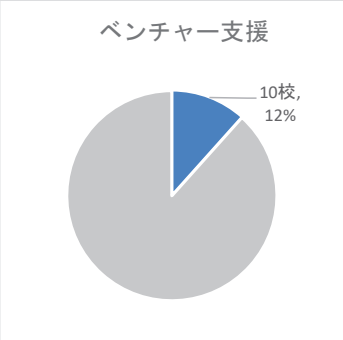


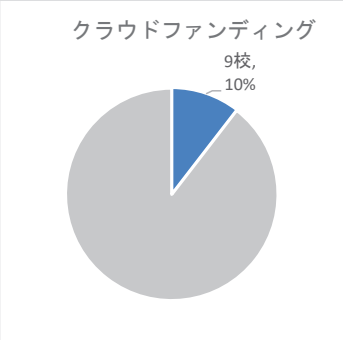


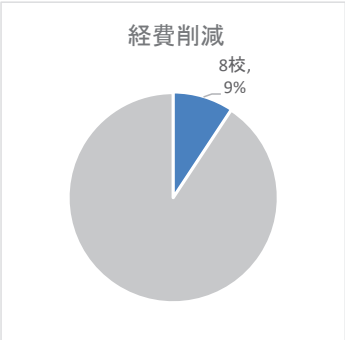


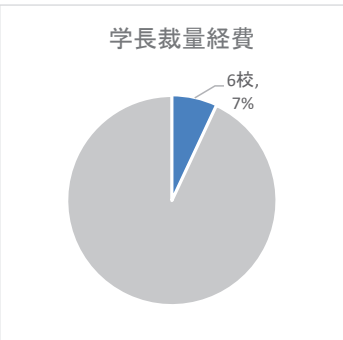












【別添3】

学外へのコストの見える化にかかる大学ウェブサイトでの財務情報等の公表状況調査

概要

調査期間：令和２年１２月１４日～１２月２４日
調査対象：８５法人
回答数：８５（１００％）

①財務諸表を含む財務情報の公表について

全ての大学が、何らかの形で大学ウェブサイト上において財務情報を公表していた。公表している情報の内容については、法定の財務諸表について約９５％の大学が大学ウェブサイト上で公表しているほか、約７０％の大学が、法定の財務諸表の概要資料や、学外に対するコストの「見える化」を意識した財務情報などを公表しており、学外に対する成果の「見える化」を意識した財務情報の公表を行っている大学も約６０％に達するなど、多くの大学が財務情報を大学ウェブサイトで公表するに当たり何らかの工夫をしていた。

②部局（セグメント）別の財務情報の公表について

約６８％の大学が、部局（セグメント）別の財務情報を大学ウェブサイト上で公表していた。第一段階の調査においては部局（セグメント）別の情報については財務情報をまとめた公表資料に記載している大学は２６％に留まり、それ以外の大学においては少なくとも簡易な調査によっては当該情報にアクセスすることが困難な状況であったが、令和元年度決算の公表においては部局（セグメント）別の財務上情報の公表は大きく促進されている。なお、公表を行っていない大学については多くが単一セグメントのためとの理由を記載していたほか、コロナ禍を受け対応が遅れているが今後公表予定とした大学、教職員専用サイトや学長他役員など、公表の対象を限定している大学もあった。

③法定の財務諸表以外の財務情報の公表形態について

法定の財務諸表やその概要以外に大学ウェブサイトで公表している財務情報の資料表題については、約９０％前後の大学が、「決算報告書」「事業報告書」「監事監査報告書」を公表していたほか、約７５％の大学が「財務報告書」「財務レポート」等として公表していた。そのほか、「統合報告書」「年次報告」「財務リーフレット」など多彩な名称の公表資料があり、また統合報告フレームワークに準拠した財務報告書・財務諸表を英文化した資料を公表している大学もあるなど、各大学において様々に工夫が行われていた。

また、これらの公表資料について、大学ウェブサイト以外に、約５０％の大学が冊子体で、また約１８％の大学がパンフレットとして作成していた。そのほか、音声説明会を含む動画をSNS（YouTube）で公表している大学もあった。

ウェブサイトで公表している以外の冊子やパンフレット等の公表資料について、その配布先についても調査を行ったところ、役員、経営協議会委員、教職員が多数を占めたほか、企業、自治体、来学者一般、保護者、学生、省庁等、多様な大学のステークホルダーに向けて配布が行われていた。冊子やパンフレットの頒布数は、回答した大学の多くが１０００冊未満であったが、５０００冊以上頒布している大学も数大学あった。

④法定の財務諸表やその概要以外の財務情報の公表内容について

法定の財務諸表やその概要以外の財務情報の大学ウェブサイト上での公表において、学外に対するコストの「見える化」として意識して公表している事項を調査したところ、約４８％の大学が、「教育研究活動とコストの関係や、コストに対するパフォーマンスの分析等」「教育経費と研究経費の関係や分析等」を公表していると回答した。また、「人件費の内訳や分析等」（約３８％）「管理経費の内訳や分析等」（約３４％）を公表している大学もあった。更に、財務指標を用いて、同規模大学や同系統大学とのベンチマークや平均等の比較を行ったり、民間ベースの財務諸表の試算を公表したりといった工夫も一部の大学で行われていた。

大学ウェブサイト上での財務情報の公表においては、コスト又はパフォーマンスを公表している内容として、教育環境の充実、研究支援・研究プロジェクト、学生への経済支援、基金・寄附、競争的資金、社会連携、施設整備など、多様な項目が挙げられた。

また、学外に対する「見える化」を意識して工夫している手法について、約９０％以上の大学がグラフや経年データを示しているほか、約７０％の大学がコスト増減の原因を記載、約５０％の大学がベンチマークとなる他の大学との比較を記載しているなど、第一段階の調査時と比べて各大学において多様な工夫が一層行われていた。このほか、地域への波及効果や、プロジェクト別のコスト、部局別の投資と成果、国立大学法人会計制度の解説などを記載している大学もあった。

第二段階の調査における新規の設問として、これらの大学ウェブサイト上での財務情報の公表について、公表の対象者からのフィードバックを取得しているかを調査したところ、約６５％の大学がフィードバックを取得していなかった。フィードバックを取得している大学においては、ウェブサイトのアクセス履歴（約１１％）や、アンケートフォーム（約１５％）を用いている大学があったが、特定の対象者に対する調査等により直接フィードバックを取得している大学は約５％にとどまった。各大学の学外のステークホルダーに対するコストの「見える化」を行うに際して、公表した情報がどのように受け止められているのかの分析については、今後、より一層の取り組みが必要であると考えられる。

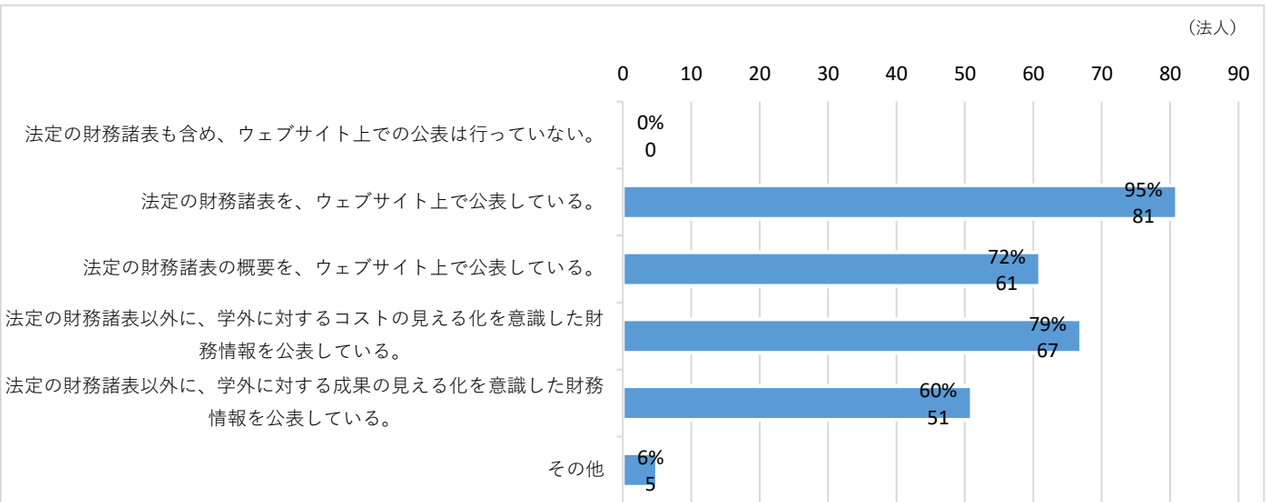
学外へのコストの見える化にかかる大学ウェブサイトでの財務情報等の公表状況調査

調査期間：令和2年12月14日～12月24日
調査対象：85法人
回答数：85（100%）
※グラフ内の%は回答数に対する割合

1)財務諸表を含む財務情報の公表について

大学ウェブサイト上で、学外に向けた財務情報の公表を行っていますか（複数選択可）

法定の財務諸表も含め、ウェブサイト上での公表は行っていない。	0
法定の財務諸表を、ウェブサイト上で公表している。	81
法定の財務諸表の概要を、ウェブサイト上で公表している。	61
法定の財務諸表以外に、学外に対するコストの見える化を意識した財務情報を公表している。	67
法定の財務諸表以外に、学外に対する成果の見える化を意識した財務情報を公表している。	51
その他	5



「その他」の主な意見

・決算報告書、事業報告書及び監事監査報告書を法定の財務諸表以外としている

・財務レポートにて決算のポイントを公表している。

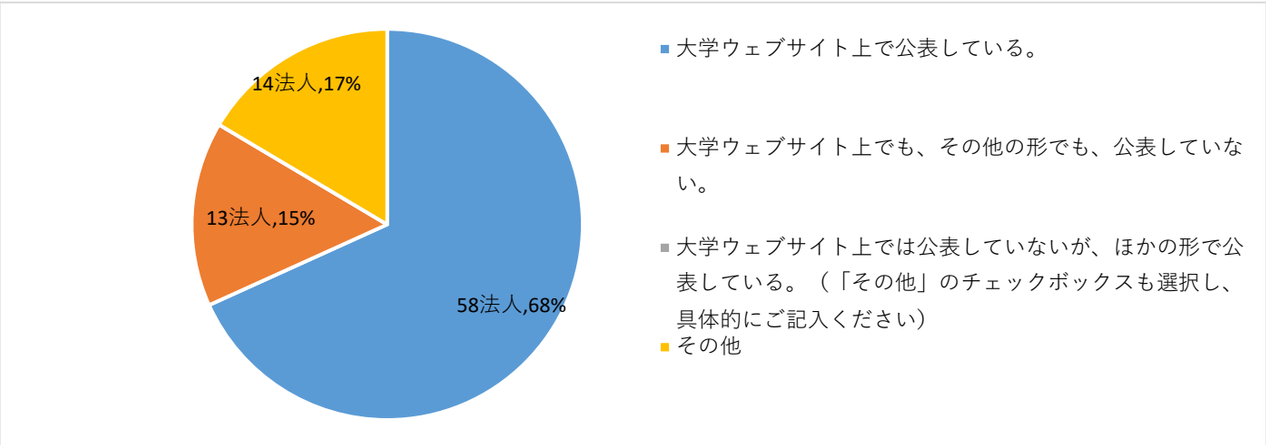
・学外に対し、取り組みと財務情報をより分かりやすく伝えることを意識して作成したアニュアルレポートを公表している。

・ファクトブックとして財務情報を含む数値・指標を公表している

2)部局（セグメント）別の財務情報の公表について

部局（セグメント）別の財務情報の公表状況についてご回答ください。

大学ウェブサイト上で公表している。	58
大学ウェブサイト上でも、その他の形でも、公表していない。	13
大学ウェブサイト上では公表していないが、ほかの形で公表している。（「その他」のチェックボックスも選択し、具体的にご記入ください）	0
その他	14



「その他」の主な意見

・単一セグメントのため公表すべきセグメントがない。

・学長他役員に対して開示している。

・会計基準等の要請に基づき附属明細書において開示

・財務レポート内（ウェブサイト）にて公表

・教職員専用サイトで公開

・財務諸表と財務レポートで開示しており、当該ファイルを大学ウェブサイトで公開している。

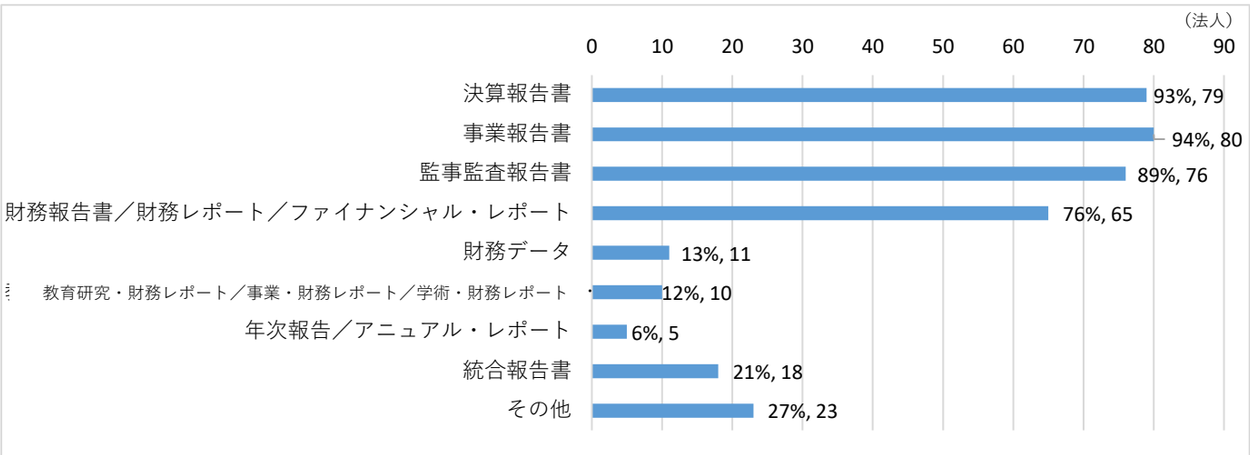
・大学ウェブサイト上で公表している。本学独自の前提条件でセグメント別の財務情報を提示している。

・令和3年2月を目処にセグメント別の財務情報が掲載されている統合報告書を公表予定

3)法定の財務諸表以外の財務情報の公表形態について

法定の財務諸表やその概要以外で大学ウェブサイト上で公表している財務情報について、公表資料の表題をご回答ください。（複数選択可）

決算報告書	79
事業報告書	80
監事監査報告書	76
財務報告書／財務レポート／ファイナンシャル・レポート	65
財務データ	11
教育研究・財務レポート／事業・財務レポート／学術・財務レポート	10
年次報告／アニュアル・レポート	5
統合報告書	18
その他	23



「その他」の主な意見

・財務リーフレット

・Academic × Financial Report2020

・「財務諸表等」の表題にて、法定財務諸表と決算報告書、監事監査報告書等の内容で構成される資料を公表している

・統合報告フレームワークに準拠した財務報告書、財務諸表の英文化資料

・中期財政計画

・基金事業報告

・財務報告書説明動画、独立監査人の監査報告書

・国大協コストの見える化の取り組み

・監査人監査報告書

・運用実績報告

・財務状況分析

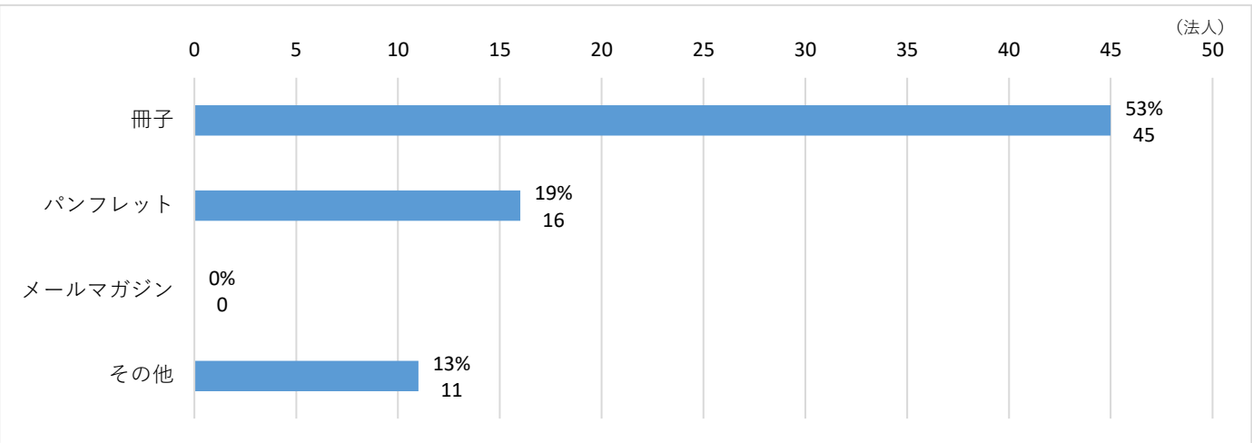
・セグメント別損益情報

・資金運用実績報告

・独立監査人の監査報告書

法定の財務諸表やその概要以外で大学ウェブサイト上で公表している財務情報について、大学ウェブサイト掲載以外の形でも公表している場合は、当該資料の形式をご回答ください。（複数選択可）

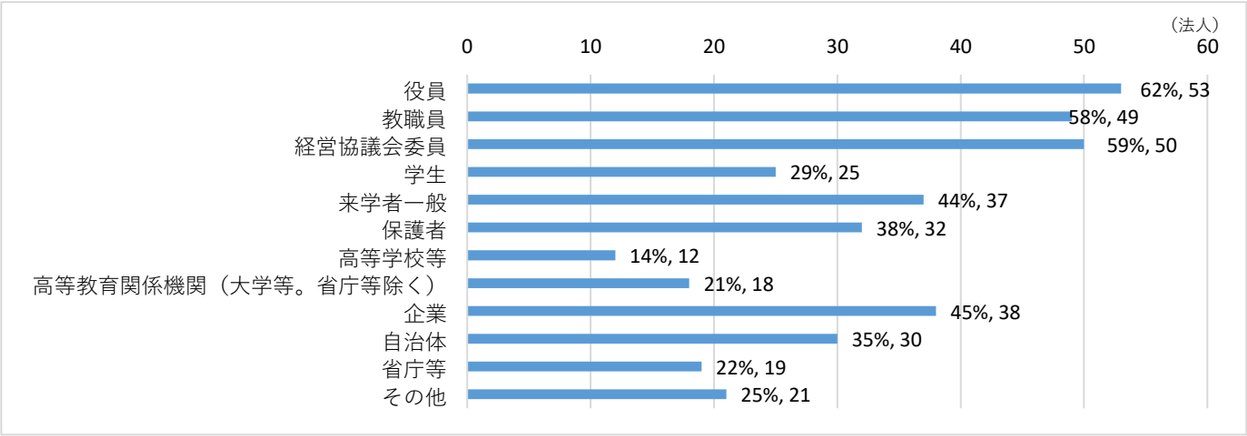
冊子	45
パンフレット	16
メールマガジン	0
その他	11



「その他」の主な意見
・大学広報誌に概要版を掲載
・会議資料
・今年度はコロナの影響により、ウェブサイトのみの公表としているが、例年は、パンフレット形式のものをオープンキャンパス等で配布している。
・リーフレット
・音声説明を含む動画をSNS（YouTube）で公表

法定の財務諸表やその概要以外の財務情報について、大学ウェブサイト掲載以外の形でも公表等を行っている場合は、当該資料の配布先等をご回答ください。（複数選択可）

役員	53
教職員	49
経営協議会委員	50
学生	25
来学者一般	37
保護者	32
高等学校等	12
高等教育関係機関（大学等。省庁等除く）	18
企業	38
自治体	30
省庁等	19
その他	21



「その他」の主な意見
・卒業生
・同窓会
・名誉教授
・元教職員
・近隣住民
・報道関係者
・渉外先
・大学基金寄附者
・附属病院
・地域自治会（懇談会の場において）
・後援会員、公開講座受講者
・経済団体
・音声説明を含む動画をSNS（YouTube）で広く一般に公開
・県内の図書館
・市街地の商店街に「まちなかキャンパス」を設置しており、利用される一般の方々が手軽に手に取れるようパンフレットコーナーに財務レポートのリーフレット版を常備している。

法定の財務諸表以外で大学ウェブサイト上で公表している財務情報について、冊子としても公表している場合は、当該冊子の頒布数をご回答ください。

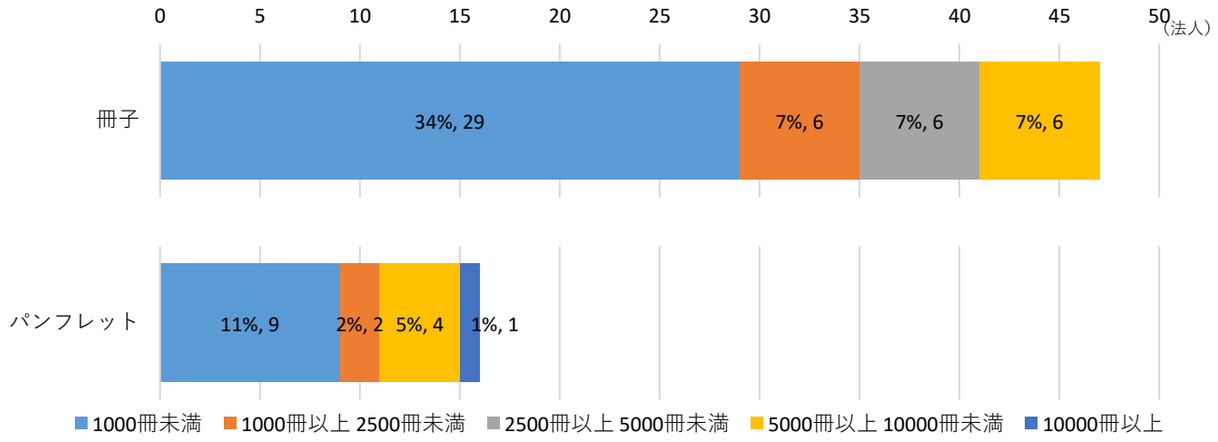
1000冊未満	29
1000冊以上 2500冊未満	6
2500冊以上 5000冊未満	6
5000冊以上 10000冊未満	6
10000冊以上	0

法定の財務諸表以外で大学ウェブサイト上で公表している財務情報について、パンフレットとしても公表している場合は、当該パンフレットの頒布数をご回答ください。

1000冊未満	9
1000冊以上 2500冊未満	2
2500冊以上 5000冊未満	0
5000冊以上 10000冊未満	4
10000冊以上	1

法定の財務諸表以外で大学ウェブサイト上で公表している財務情報について、メールマガジンとしても公表している場合は、当該メールマガジンの頒布数をご回答ください。

1000件未満	0
1000件以上 2500件未満	0
2500件以上 5000件未満	0
5000件以上 10000件未満	0
10000件以上	0

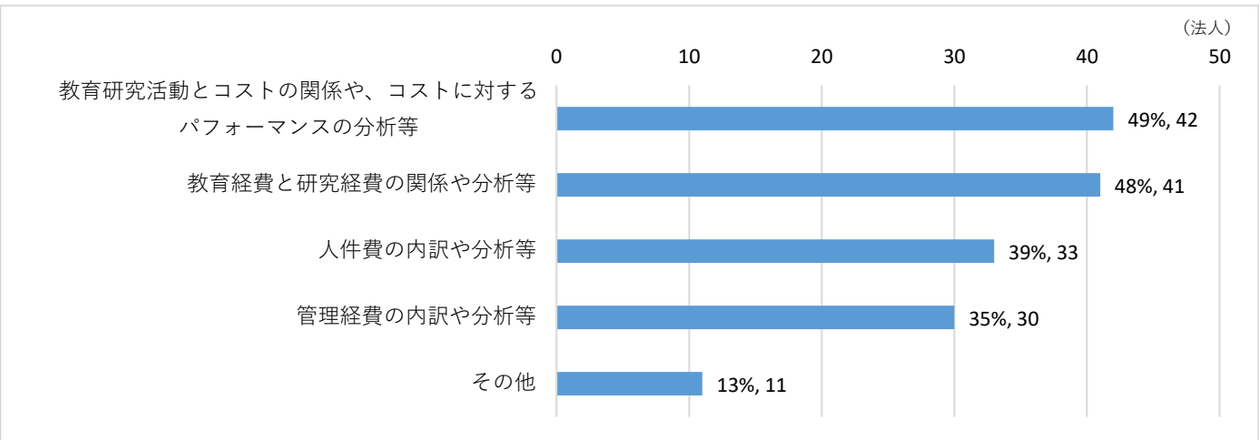


4)法定の財務諸表やその概要以外の財務情報の公表内容について

法定の財務諸表やその概要以外の財務情報の大学ウェブサイト上での公表において、「学外に対するコストの見える化」として意識して公表している事項があれば回答してください。（複数選択可）

教育研究活動とコストの関係や、コストに対するパフォーマンスの分析等	42
教育経費と研究経費の関係や分析等	41
人件費の内訳や分析等	33
管理経費の内訳や分析等	30
その他	11

※その他のうち「検討中」は数に含まず



「その他」の主な意見

・学部・研究科等別の財務情報と非財務情報、財務指標分析及びその推移、セグメント別の財務情報などを公表している。

・間接経費の使途

・財務指標を用いた他大学とのベンチマーク、大学の今の財務状況と課題

・経常費用・経常収益の内訳等をセグメント別にグラフ化

・大学全体のビジョン・戦略、対応した予算額等インプット情報

・財務状況の推移

・損益計算書ではわかりにくい情報の簡潔な表示

・教育系単科１１大学との財務指標の比較

・国大協の分析手法により算出した教育関係経費を財務レポートにおいて公表している。

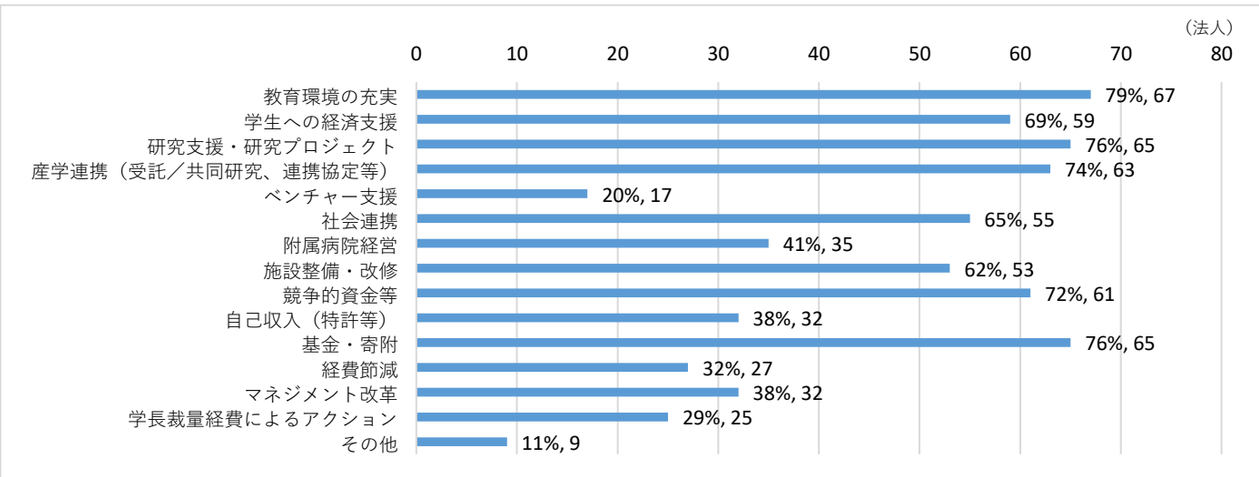
・財務指標を用いた同規模大学平均との比較

・民間ベースの財務諸表（試算）、人件費等も含めた教育コスト及び研究コスト

法定の財務諸表やその概要以外の財務情報の大学ウェブサイト上での公表において、コストまたはパフォーマンスを公表している内容をご回答ください。（複数回答可）

教育環境の充実	67
学生への経済支援	59
研究支援・研究プロジェクト	65
産学連携（受託／共同研究、連携協定等）	63
ベンチャー支援	17
社会連携	55
附属病院経営	35
施設整備・改修	53
競争的資金等	61
自己収入（特許等）	32
基金・寄附	65
経費節減	27
マネジメント改革	32
学長裁量経費によるアクション	25
その他	9

※その他のうち「公表していない」は数に含まず



「その他」の主な意見

・SDGs，各種基礎データ等

・民間ベースの財務諸表（試算）、人件費等も含めた教育コスト及び研究コスト

・学部・研究科等別の財務情報と非財務情報、財務指標分析及びその推移、セグメント別の財務情報などを公表している。

・教職員向けの取組

・資金運用状況

・ビジョン、戦略、年度計画に対する業務の実績（概要）

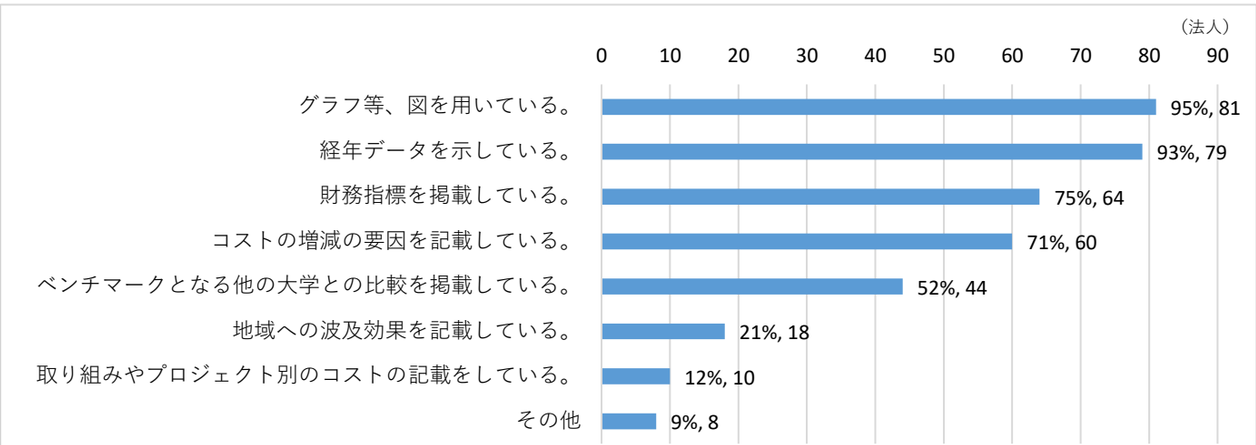
・男女共同参画、国際交流、経済波及効果、ガバナンス、監査体制、研究活動不正防止体制

・ガバナンス体制，研究費等の不正使用等の防止等に関する取組

・資金運用実績

法定の財務諸表やその概要以外の財務情報の大学ウェブサイト上での公表において、学外に対する見える化を意識して工夫している手法があればご回答ください。（複数回答可）

グラフ等、図を用いている。	81
経年データを示している。	79
財務指標を掲載している。	64
コストの増減の要因を記載している。	60
ベンチマークとなる他の大学との比較を掲載している。	44
地域への波及効果を記載している。	18
取り組みやプロジェクト別のコストの記載をしている。	10
その他	8

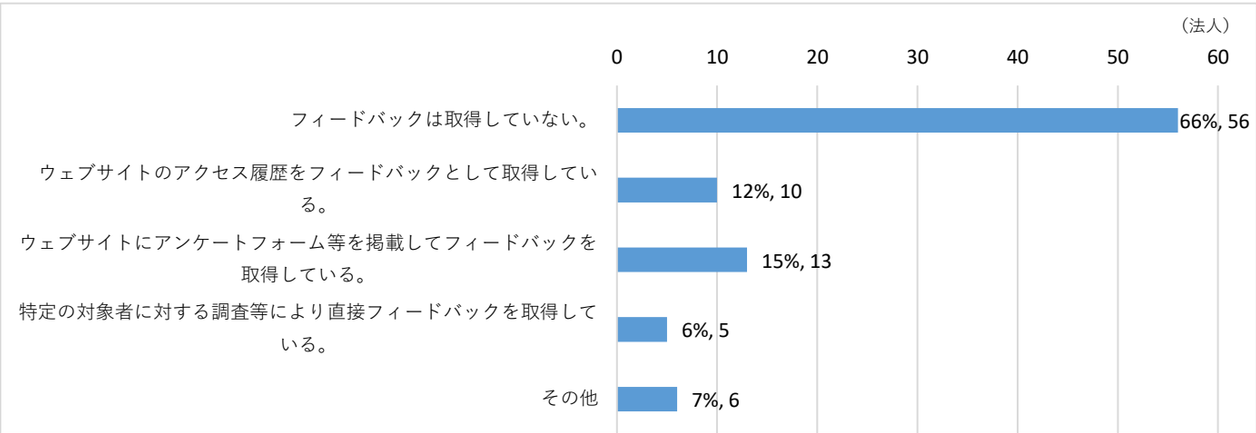


「その他」の主な意見
・国立大学法人の会計制度の解説
・財務報告書説明動画を公表している。
・部局別の投資と成果を掲載している。
・「本学における新型コロナウイルスへの対応」というテーマで諸事業を集約した記事を掲載
・大学の基礎データを記載している
・インプット、活動及びアウトプット・アウトカムをロジックモデルとして表現している。
・セグメント別に、資金循環の見える化や教育・研究コストの財源見える化に取り組んでいる。
・音声説明を含めた動画をSNS（YouTube）で公表している。

法定の財務諸表やその概要以外の財務情報の大学ウェブサイト上での公表について、対象者からのフィードバックの取得についてご回答ください。（複数回答可）

フィードバックは取得していない。	56
ウェブサイトのアクセス履歴をフィードバックとして取得している。	10
ウェブサイトにアンケートフォーム等を掲載してフィードバックを取得している。	13
特定の対象者に対する調査等により直接フィードバックを取得している。	5
その他	6

※選択した項目の補足説明を「その他」に記入した大学があるため、一部重複している



「その他」の主な意見

・メールでフィードバックを取得している。

・webオープンキャンパス：問い合わせがあった場合の情報共有をweb管理課へ依頼

・動画を公開しているSNS上で、コメント欄をオープンにし、フィードバックを取得可能な環境にしている。

・メールや電話での問い合わせ先を記載している。