

弘前大学一般会計・財務健全化5か年計画(平成29年度～平成33年度)

平成29年11月30日

学 長 決 定

第4期中期目標期間を見据えた安定的かつ持続可能な財務基盤の構築に向けて、一般会計に係る財務健全化5か年計画(平成29年度～平成33年度)を決定する。

I 財務の現状と認識

1 政府関係

① 財政運営

政府は、「経済・財政再生計画」(平成28年度～平成32年度)の下で、財政健全化目標(国・地方を合わせた基礎的財政収支の黒字化など)の平成32年度達成を目指して、歳出・歳入両面の改革を全経費分野において進めている。

その中には、運営費交付金の重点配分を通じた大学間の連携の促進や学部等の再編・統合の促進、民間資金の導入の促進、寄附金収入の拡大など財源の多様化、有能な人材の流動化、研究設備の共用化などの取組が、国立大学関係分として盛り込まれている。

今後の財政運営については、平成31年10月に予定される消費税の増税、経済・財政一体改革による「600兆円経済」の実現を目指しつつも、年金・医療等に係る経費の高齢化等に伴う大幅な自然増や財政健全化目標の実現に向けた徹底的な重点化・効率化による歳出削減など、引き続き厳しい状況が見込まれます。

② 運営費交付金

運営費交付金の総額は、平成16年度の法人化以降、第1期中期目標期間と第2期中期目標期間の二期12年間にわたって、額で1,470億円、率で11.8%の減の1兆945億円になった。

平成28年度から平成33年度までの第3期中期目標期間(以下「第3期」という。)に入り、初年度である平成28年度は削減に一定の歯止めがかけられ、平成29年度は額で25億円、率で0.2%の微増の1兆970億円ではあるが法人化以降初の増額になった。また、大学改革の一層の加速を図るため、各大学の機能強化を進める重点支援や機能強化経費から基幹経費に移し替える「基幹経費化」の仕組みからなる「運営費交付金の再配分ルール」が導入された。

加えて、現在、政府の最重要政策課題である「人づくり革命」を一つの柱とする、平成32年度までの3年間を集中投資期間とする政策パッケージの策定が進められており、高等教育の無償化や教育の質の向上、とりわけ教育成果の見える化や大学の連携・統合などの大学改革と一体となった取組が盛り込まれるといわれている。

今後の運営費交付金については、各大学が、引き続き大学改革を推し進め、国民の期待に応えつつ、国立大学に対する国民の理解をより深めていく必要があります。しかしながら、政府の財政運営の状況を踏まえれば、予断を許さない状況が見込まれます。

なお、学内LAN設備などの情報設備や教育研究設備などの基盤的設備等の整備に対する措置額も激減しており、これに代わって今後は、各大学が計画的に整備していかなければならない状況が見込まれます。

2 弘前大学関係

① 財務見通し

ア 第3期中期目標期間

「第3期中期目標期間の一般会計財務見通し(平成28年度)」(以下「財務見通し」という。)のとおりで、第3期として22億8,500万円～28億8,500万円の累積赤字を見込んでいる。

本見通しは、平成27年度予算をベースに、収入及び支出の主なものに限って、平成28年度における変動要因と現時点において見込まれる将来の変動要因に、施設維持・管理関連や情報基盤関連のほかに外部経営環境要因などに係る追加需要を加味して作成している。

イ 第4期中期目標期間

収入面では、運営費交付金に関して、第3期中の基幹経費化の状況と、平成34年度政府予算編成過程で決定される第4期中期目標期間における取扱いに留意する必要がある。

支出面では、教員人件費(給与改善は考慮しない)に関して、「教員定員管理に係るポイント制」が完成する平成31年度をピークに、平成32年度以降は横ばいで推移することを見込んでいる。

② 収入に係る認識

財務見通しにおいては、平成27年度と単年度で最大の収支差を見込む平成33年度における、運営費交付金、学生納付金及び外部資金等の額と割合は次に掲げる表のとおり見込んでいる。

	平成27年度	平成33年度	増△減額
運営費交付金	90億9,700万円(65.2%)	92億600万円(66.0%)	1億900万円
学生納付金	42億1,600万円(30.2%)	41億7,400万円(29.9%)	△4,200万円
外部資金等	6億4,200万円(4.6%)	5億7,400万円(4.1%)	△6,800万円
計	139億5,500万円	139億5,400万円	△100万円

今後の収入全般については、収入の95%超を占める部分が増収の弾力性をほとんど持たないことを踏まえながら、財源の多様化と増収に向けた取組を推進する必要があると認識しています。

ア 運営費交付金

運営費交付金のうち人件費、教育経費及び研究経費などを主に賄う、使途が特定されない基幹運営費交付金(一般分)は、機能強化促進係数によって毎年度減額(平成29年度は6,395万円)される。なお、機能強化促進係数は、第3期中は-1.1%に固定されている。

一方で、平成29年度は、使途が特定される基幹運営費交付金(機能強化促進

分)などが、教育研究組織の改組に伴う重点支援分を含めて7,542万円措置されており、再配分率は117.9%であった。なお、上に掲げた表中の運営費交付金の増加額のほとんどは、教員への年俸制の導入に際して必要になる経費(退職金相当の年払分など)に対する財源措置であって、使途が特定されている。

今後の運営費交付金については、「運営費交付金の再配分ルール」の導入によって、使途が特定されない運営費交付金が、使途が特定される運営費交付金に徐々に変わっていくため、使途の見直し、すなわち事業の見直しが必須になると認識しています。

イ 学生納付金

授業料、入学料及び検定料の額は、国立大学等の授業料その他の費用に関する省令(平成16年文部科学省令第16号)第2条の標準額の120%を上限として各大学が額を定められ、本学では標準額と同額としている。また、学士課程の入学定員(収容定員)の増員も厳しく制限されているとともに、定員超過率の上限を定めたペナルティー制も導入されている。

今後の学生納付金については、教育研究組織の改組に伴い学生収容定員が減少(△39人)による授業料の減収(△2,090万円)を見込んでいる。また、ほとんどの大学が標準額と同額としていることや昨今の社会情勢などを鑑みれば、標準額が改定される場合などを除き、学生納付金について議論できる状況にはないと認識しています。

ウ 外部資金等

平成28年度における外部資金等の主なものは、次に掲げるとおり。

- ・ 科学研究費補助金をはじめとする競争的研究費や企業からの受託研究費などの間接費(間接経費)の部分に相当する収入。なお、直接費(直接経費)の部分については、特別会計の収入として整理。

： 3億1,700万円

- ・ 寄宿料、職員宿舍貸付料、駐車場使用料などの財産貸付料収入

： 1億2,000万円

- ・ 大学の様々な活動に伴う料金や手数料などの雑収入

： 1億1,100万円

今後の外部資金等については、競争的研究費などの獲得増に向けた組織的な研究支援を行うとともに、土地等の第三者への貸付に係る自由度の拡大や国立大学が実施することができる「収益を伴う事業」の例が具体的に示されたなどの環境変化を踏まえつつ、資産の有効活用や適正な受益者負担といった視点での増収施策を推進する必要があると認識しています。

エ 寄附金

平成27年度の受入れは959件8億2,900万円で、うち医学研究科分が503件6億900万円(73.5%)を占めており、かつ、その多くが寄附講座に係るものや講座、教員を指定したものになっている。なお、寄附金の平成27年度末残高は21億8,800万円である。

大学全体としての寄附の受け皿(基金)がそれまでなかったこと踏まえ、平成27年度に「弘前大学基金」を創設し、周年事業に伴う募金活動に加えて、募金活動の日常化と制度化を図った。

平成28年度には、税制改正によって、小口寄附者への減税効果が特に高い税額控除制度が、修学支援事業に充てられる個人からの寄附に限って適用された。

今後の寄附金については、税制改正や公的資金に当たらない資金の運用に係る自由度の拡大などの環境変化を踏まえつつ、弘前大学基金を活用した全学的な募金活動を推進する必要があると認識しています。

③ 支出に係る認識

財務見通し(追加需要分を除く)においては、平成27年度と単年度で最大の収支差を見込む平成33年度における、人件費、事業費及び管理的経費並びに建物改修費の額と割合は次に掲げる表のとおり見込んでいる。

	平成27年度	平成33年度	増△減額
人件費	87億6,300万円(62.8%)	93億5,800万円(65.2%)	5億9,500万円
事業費	35億1,500万円(25.2%)	37億0万円(25.8%)	1億8,500万円
管理的経費	14億1,700万円(10.1%)	12億8,500万円(9.0%)	△1億3,200万円
建物改修費	2億6,000万円(1.9%)	0万円(-%)	△2億6,000万円
計	139億5,500万円	143億4,300万円	3億8,800万円

今後の支出全般については、固定費である人件費が支出の60%超を占め、かつ、その率の上昇が見込まれることで財務上の硬直化が更に進むこと、加えて、管理的経費の削減余地は限られていることを踏まえながら、支出削減に向けた取組を推進する必要があると認識しています。

ア 人件費

財務見通し(追加需要分を除く)においては、役員並びに常勤教職員及び非常勤教職員の額と割合は次に掲げる表のとおり見込んでいる。

	平成27年度	平成33年度	増△減額
役員	1億300万円(1.2%)	1億400万円(1.1%)	100万円
常勤教職員	62億2,600万円(71.1%)	67億2,300万円(71.8%)	4億9,700万円
常勤職員	19億500万円(21.7%)	19億7,500万円(21.1%)	7,000万円
非常勤教職員	1億6,700万円(1.9%)	1億7,400万円(1.9%)	700万円
非常勤職員	3億6,200万円(4.1%)	3億8,200万円(4.1%)	2,000万円
計	87億6,300万円	93億5,800万円	5億9,500万円

常勤教職員に係る主な増減要因は次に掲げるとおりです。

- ・平成28年度給与改善影響 : 4,100万円
- ・法定福利費の増 : 5,000万円
- ・人数増31人(702人→733人) : 1億9,200万円
- ・年俸制適用人数増174人(12人→186人) : 1億8,400万円
- ・平均年齢の上昇(47.9歳→49.8歳) : 3,000万円

常勤職員に係る主な増減要因は次に掲げるとおりです。

- ・平成28年度給与改善影響 : 1,400万円
- ・法定福利費の増 : 1,500万円
- ・人数増2人(296人→298人) : 740万円
- ・平均年齢の上昇(40.7歳→41.9歳) : 3,360万円

今後の人件費については、業務の合理化や効率化などによる職員人件費の削減を進める必要があると認識しています。また、追加需要分の財源確保にも留意しつつ、教員人件費の増加抑制も検討せざるを得ないと認識しています。

なお、検討に当たっては、教員の人事給与システムの要である新たな業績評価制度の検討と一体的に行うことと、給与改善を行うとした場合の財源の確保の在り方も重要な検討課題になると認識しています。

イ 事業費

財務見通し(追加需要分を除く)においては、平成33年度時点で、次に掲げる

- ・「運営費交付金の再配分ルール」によって措置される基幹運営費交付金(機能強化促進分)などを財源とした事業 : 3億5,700万円
- ・消費税増税の影響 : 3,700万円

の増加を見込んでいるが、次に掲げる

- ・平成27年度限りの事業のスクラップ : △2億 500万円

を「当然減」として平成28年度予算に既に反映している。

今後の事業費については、追加需要分の財源確保にも留意しつつ、「運営費交付金の再配分ルール」の導入によって運営費交付金の構成が徐々に変化することから、選択と集中、事業単位での削減を含めて、大胆に経営資源の配分を見直す必要があると認識しています。

ウ 管理的経費

財務見通し(追加需要分を除く)においては、平成28年度予算での△1億1,900万円(△8.4%)のコスト削減、平成29年度予算での△3,600万円(△2.8%)の事業スクラップをそれぞれ盛り込んでいる。

今後の管理的経費については、追加需要分の財源確保にも留意しつつ、様々な合理化や効率化などを推進することで、可能な限り削減する必要があると認識しています。

II 財務健全化計画の目的

弘前大学は、弘前大学の社会的な役割である“地域活性化の中核的拠点”を追求し実現するために、「教育」「研究」「地域連携・地域貢献」及び「グローバル化」に係る様々な活動とその発展・充実に務めるとともに、不断の“大学の改革”と“大学の機能強化”に組織的かつ積極的に取り組みます。これらの取組を通して、弘前大学のスローガンである“世界に発信し、地域と共に創造する”大学の姿をさらに明確にします。

弘前大学の財務運営の柱は、弘前大学の“今”の様々な活動のための経営資源の獲得と配分です。しかしながら、それに勝るとも劣らない柱が、本学の使命と目標を将来にわたって追求する活動の継続性、その活動の基礎・基盤となる機能の永続性、不断の改革のための柔軟性・機動性を財務運営面で維持・向上させていくことです。

今、第4期における財務運営の改善が見込めない中で、単年度収支赤字額は年々増え続け、第3期の累積収支赤字額は22億8,500万円～28億8,500万円に達し、第3期後半に一般会計単体では資金ショートを来しかねない“財務運営の構造的な危機状況”に直面しています。

その危機的状況を乗り越えるためには、安定的かつ持続可能な財務基盤の構築に向けて、安定的かつ多様な財源の確保、人件費を含めた支出予算の合理化・効率化など財務体質の改革を急ぐ必要があり、第4期を見据えた収入と支出の一体的かつ総合的な財務健全化計画を策定します。

また、毎年度、財務の現状と進捗の状況を評価し、必要に応じて財務健全化計画を見直すことにします。なお、その際には、財務健全化至上主義に陥らないよう留意します。

Ⅲ 財務健全化計画の目標

1 累積赤字の解消

第3期累積赤字額を最大限圧縮するとともに、第4期繰越累積赤字額を第4期中の早期に解消できる財務基盤を平成33年度末までに構築します。

2 単年度収支の均衡

遅くとも平成32年度当初予算において単年度収支を均衡させます。

3 PDCAサイクルの構築

経営協議会の関与を含む、実効的なPDCAサイクルを構築し、財務健全化を実行します。

Ⅳ 具体化施策

1 策定方針

- ・収入のほとんどが固定的かつ非弾力的であり、増収実現には時間が必要なため、第4期以降を見据えた計画的かつ着実な増収施策を策定しつつ、当面の財務健全化においては、支出削減重視の計画を策定します。
- ・聖域なき支出削減を基本としますが、その中でも管理的経費の削減を最優先課題としつつ、目標達成に向けて人件費、事業費を合わせた現実的かつ実現可能、つじつま合わせでない計画を策定します。
なお、教員人件費については増加の抑制、職員人件費については業務の合理化・効率化による削減を目指します。
- ・具体化施策の実施のために必要な投資を含めた計画を策定します。
- ・目標は可能な限り数値目標とし、キャップ、ベンチマーク又は指標の設定などそれぞれの施策に相応しい明確な目標を設定します。

2 収入関係

① 実現方針

- ・財源の多様化と増収に向けた取組を推進します。
- ・受益者負担と費用負担の適正化の観点から諸料金規定を見直します。また、適正な費用や間接費(間接経費)の積算など、受託研究及び受託事業並びに共同研究に係る適正な対価を設定します。

② 具体化施策の項目

- ・ 学生納付金の確保
 - … 入学定員・収容定員の充足
 - … 休学・退学の抑制
- ・ 学内諸料金の見直し
 - … 使用料等の確保
 - … 手数料等の確保
- ・ 資産の有効活用
 - … 未利用・低利用資産の処分
 - … 施設等学外者利用の拡大
 - … 知的財産等の活用
 - … 資金運用の強化
- ・ 外部資金の確保
 - … 多様な寄附金の獲得
 - … 競争的研究費等の獲得
 - … 地域連携・地域貢献活動の拡充
 - … 国、自治体等からの助成金の獲得

3 支出関係

① 実現方針

- ・ 支出の合理化・効率化を進めます。
- ・ 事業の優先順位付けと整理・統廃合を進め、経営資源(ヒト、モノ、カネ)を再配分します。

② 具体化施策の項目

- ・ 人事給与システムの改革
 - … 教員人件費の増加抑制
 - … 職員人件費の削減
 - … 勤怠管理の見直し
- ・ 学内共同教育研究施設等の見直し
 - … 隔地施設の見直し
 - … 福利厚生施設の見直し
- ・ 業務の合理化
 - … 業務処理関係規定の見直し
 - … 業務処理システムの見直し
 - … 業務の外部委託化
- ・ コストの削減
 - … 管理的経費の削減
 - … エネルギー費の削減
- ・ 予算配分方法の見直し
 - … 配分予算の選択・集中
 - … 学内研究助成事業の縮小

4 資産関係

① 実現方針

- ・ 保有施設(スペース)の削減を含む総面積の抑制と再配分による適正化を進めます。
- ・ 設備の効率化を進めます。

② 具体化施策の項目

- ・ 施設設備の整備・活用等
 - … キャンパスマスタープランの見直し
 - … 施設(スペース)の再配分
 - … 施設設備の長寿命化

- ・設備の有効活用
 - …研究設備の共用化・リユース化

V 添付資料

- ・財務健全化に向けた「具体化施策」の工程表
- ・第3期中期目標期間の一般会計財務見通し(平成28年度)

財務健全化に向けた「具体化施策」の工程表

I. 収入関係施策

項目	担当理事	主担当	整理番号	具体化施策	目標			効果見込額(百万円)							
					目標値の水準	開始時期	達成時期	H29	H30	H31	H32	H33	計		
1. 学生納付金の確保	教育	学務部	1	<u>定員充足方策の実施</u> 定員割れとなっている一部の学部(学科、課程)、研究科(専攻)における定員の見直しも含めた充足方策を検討し、未充足の解消に努める。	・学部収容定員の充足 未充足の1/3相当を充足 +11人/年 ・大学院収容定員の充足 未充足すべてを充足 修士 +22人/年 博士 +3人/年	方針決定後	決定後2年以内			10	29	49	88		
				[1-2] 休学・退学の抑制	教育	学務部	2	<u>学生支援体制の充実</u> 学生支援体制を充実し、学部学生の「進路熟慮」を理由とする休学、「進路変更」「学習意欲低下」を理由とする退学の抑制に努める。	・休学の抑制 2割 +6人/年 ・退学の抑制 2割 +10人/年	H32.4	H32年度			7.7	7.7
2. 学内諸料金の見直し	総務	総務部	3	<u>ひろだい保育園の保育料の見直し</u> 保育料の設定にあたって参考としている「弘前市保育料基準額表」の改定に伴い、平成30年4月以降の保育料を、他の認可外保育施設の状況も調査した上で見直す。	・弘前市保育料基準額	H30.4	H30年度		1.3	1.3	1.3	1.3	5.2		
				[2-1] 使用料等の確保	財務部	5	<u>職員宿舍貸付料(駐車場含む)の見直し</u> 桔梗野宿舍、看護師宿舍、全職員宿舍駐車場について、貸付料を見直す。	・国家公務員宿舍法に準じた料金設定(従来の+10%)	H30.4	H30年度		2.6	2.6	2.6	10.4
				<u>文京荘へのファミリーハウス機能の付加</u> 文京荘に附属病院のファミリーハウスとしての機能の付加を試行的に実施し(H30・31年度の2か年)、稼働率を上げる。 将来的には、文京荘をファミリーハウスの機能に特化することも検討する(附属病院で管理)。			・ファミリーハウス機能の付加による稼働率増(+3人/日)	H30.4	H30年度		0.8	0.8		1.6	
				<u>広告料収入の対象範囲拡大</u> 広告料収入の対象範囲を、封筒、給与明細、その他学内資産へと拡大する。			・Web広告、封筒、学生配布物、正門等への広告掲載を新たに開始(従来の10倍の広告料収入)	H30.4	H31年度		0.8	1.5	1.5	1.5	5.3
				[2-1] 使用料等の確保			施設環境部	7	<u>駐車場使用料の単価の見直し</u> キャンパスマスタープランで敷地の有効活用等を策定する。その中で駐車場等の交通空間計画を策定するとともに、維持管理費等の経費を含めた使用料を提案することで駐車場使用料を増加させる。現行の月単価1,000円を3,000円へ引き上げる。	・駐車場使用料の月単価を見直す(+2,000円/月)	H32.4	H32年度			

項目	担当理事	主担当	整理番号	具体化施策	目標			効果見込額(百万円)													
					目標値の水準	開始時期	達成時期	H29	H30	H31	H32	H33	計								
(続き) 2. 学内諸料金の見直し	(続き) [2-1] 使用料等の確保	教育	学務部	8	総合教育棟の使用料・光熱水料の徴収対象の拡大 現在、本学及び各学部・研究科等が共催や後援する行事等については使用料等を徴収していないが、今後は規程を改正して、学会開催のための使用時には徴収することを検討する。	・学会開催における使用料の徴収(3件/年)	H31.4	H31年度			0.6	0.6	0.6	1.8							
				9	公認課外活動団体からの継続料の徴収 学生側の理解を得たうえで、課外活動団体としての継続を希望する団体から、公認認定の継続料(1団体600円程度)を年1回徴収することを検討する。	・公認団体数(見込)145団体からの新規徴収	H31.4	H31年度			0.1	0.1	0.1	0.3							
				10	学生寮の入居率のアップ 北鷹寮(定員200名)の入居率を平成31年度までに80%に引き上げ、次年度以降も入居率を維持する。	・北鷹寮の入居率の増(+15%の80%)	H31.4	H31年度			2.7	2.7	2.7	8.1							
	[2-2] 手数料等の確保	総務	施設環境部	12	レンタルラボ利用料の単価の改定 コラボ弘大のレンタルラボの利用料について、単価を見直し増収を図る。	・利用料単価の見直し(+23円/㎡・月)	H32.4	H32年度				0.1	0.1	0.2							
					教育	学務部	13	自動販売機手数料の見直し 販売価格を市場価格とするなど自動販売機設置運営業務仕様を見直すことにより、自動販売機手数料を増加させる。	・販売価格等の見直し(+10円/本)	H31.4	H31年度			1.7	1.7	1.7	5.1				
								在学生以外からの証明書発行手数料の徴収 卒業生・修了生等から各種証明書の発行手数料を徴収する。	・証明書発行手数料の新規徴収 和文 5,866通/年 英文 120通/年	H30.4	H30年度		1.8	1.8	1.8	1.8	7.2				
3. 資産の有効活用	総務	財務部	14	富田職員宿舍跡地の売却処分 未利用(更地)のままとなっている富田の職員宿舍跡地について、売却処分する。	・職員宿舍跡地の売却			H31年度		▲0.3	18.0			17.7							
				[3-2] 施設等学外利用の拡大	総務	施設環境部	15	50周年記念会館の一時使用対象の拡大及び利用料金改正 学術研究、社会教育、体育振興、公共活動等の発展のため適当と認めた場合に限り、施設一時使用対象を拡大することで、稼働率を上げて一時使用料を増加させる。	・50周年記念会館の稼働率の増(+18%の60%)	H31.4	H31年度			0.8	0.8	0.8	2.4				
								[3-3] 知的財産等の活用	研究	研究推進部	16	学術指導制度の導入 共同研究契約や受託研究契約では困難な、研究にあたらぬ技術指導やコンサルティングなどの産官学連携案件について、指導料を新たに徴収する。	・制度の新規導入(10件/年)	H30.4	H30年度		0.5	0.5	0.5	0.5	2.0
												[3-4] 資金運用の強化	総務	財務部	17	資金運用範囲の拡大 文部科学大臣の認定を受けた国立大学法人は、寄附金等の自己収入の運用対象範囲をより収益性の高い金融商品に拡大できるようになった。これを受けて、本学で取り扱うことができる有価証券の範囲を拡大し、運用益の増加を図る。	・運用の拡大(現有国債の運用益の2倍以上)	H30.4	H30年度	34	9.1

項目	担当理事	主担当	整理番号	具体化施策	目標			効果見込額(百万円)						
					目標値の水準	開始時期	達成時期	H29	H30	H31	H32	H33	計	
4. 外部資金の確保	[4-1] 多様な寄附金の獲得	総務	財務部	18	クラウドファンディングの活用 インターネットを通じたクラウドファンディングにより、不特定多数の人から研究等の資金を集める。	・制度の新規導入と事業実施(4回/年)	H30.3	H31年度	(2)	(2)	(4)	(4)	(4)	(16)
				19	弘前大学基金の募金活動の拡充 教職員寄附率の向上のために、教授会での寄附要請や、ボーナス月のメール配信等により、教職員からの寄附を促す。 また、県内各地域の企業訪問を積極的に実施し、寄附を募る。	・募金活動の拡充(従来の目標値26百万円の2倍)	H30.4	H30年度		(26)	(26)	(26)	(26)	(104)
				20	遺贈制度の導入 遺産を寄附していただく制度を整備し、広く周知することで、寄附の増を目指す。	・制度の新規導入と受入	H30.3	H31年度			(10)	(10)	(10)	(30)
	[4-2] 競争的研究費等の獲得	研究	研究推進部	21	間接経費の見直し 受託研究及び受託事業において、直接経費のみの積算だった一部の自治体等に対して、間接経費を積算させることにより、増収を図る。 また、共同研究の間接経費を新たに設定する。	・受託研究・受託事業は一部の自治体における間接経費の積算(+18百万円/年) ・共同研究は新たに間接経費を設定(+20百万円/年)	H30.4	H30年度		38	38	38	38	152
	[4-3] 地域連携・地域貢献活動の拡充	社会連携	社会連携部	22	自治体等からの寄附金等による事業費確保 包括連携協定を締結した自治体等との間において、地域課題の解決に向けた取組の事業経費を、寄附金等で確保する。	・協定数の増に伴う自治体からの事業費確保(毎年+1百万円増)	H29.4	H34.3	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(25)
[4-4] 国、自治体等からの助成金の獲得	総務	総務部	23	雇用関係助成金の獲得 雇用関係助成金の措置対象となる職員が発生する場合、支給申請手続きを行うことにより、関係助成金を受給し、人件費を補填する。 ・障害者雇用安定助成金(障害者職場定着支援コース(無期転換)) ・65歳超雇用推進助成金(高齢者無期雇用転換コース)	・助成金の獲得(各制度1人)	H31.4	H33年度			0.33	0.33	0.71	1.37	
		施設環境部	24	施設整備費補助金の獲得 文部科学省の整備方針を踏まえた本学の整備方針を策定し、計画的に施設整備費補助金を獲得することで、学内の施設関係費の平準化を確実に推進する。	・計画的な補助金の獲得(180百万円/年)	H30.4	H30年度		(180)	(180)	(180)	(180)	(720)	
I. 収入関係施策 計								34.0	54.6	89.8	122.8	143.2	444.5	

II. 支出関係施策

項目	担当理事	主担当	整理番号	具体化施策	目標			効果見込額(百万円)					
					目標値の水準	開始時期	達成時期	H29	H30	H31	H32	H33	計
1. 人事給与システムの改革	企画	総務部	25	教員人件費の増加抑制 シニア教員のポストを計画的に若手教員に振替することで、若手教員比率を引き上げ、人件費の増加抑制を図っていく。 また、若手教員の一部については文部科学省の補助金「国立大学若手人材交流事業」による支援を受けることで、大学負担を抑える。	・若手教員比率の向上(助教への移行 +26名) ・講師ポイントの廃止 ・教員配分ポイントの年間1%の削減	H31.4	H38.3			88	182	315	585
			26	年俸制適用者の抑制 H30年度以降の措置が不透明な年俸制導入促進費を考慮し、既に教員公募しているH30年度を除き、H31年度以降の年俸制適用者を1/2に減じる。 ただし、文部科学省から年俸制導入促進費の新規分が措置された場合は、その範囲内で採用を調整する。	・H31以降の新規適用者の1/2を減	H31.4	H33年度			24	33	44	101
	総務	総務部	27	職員人件費の削減 業務改善実施計画及び財務・会計関係業務の合理化方策等を進めることで、超過勤務及び非常勤職員の削減を実施する	・超過勤務手当の削減(H28→H32 ▲50%) ・非常勤職員の削減(H30 ▲10% H31~33 各▲3%) ・事務組織の改編	H30.4	H38.3		50	24	139	146	359
	総務	総務部	28	人事記録、勤怠管理、web申請、給与計算を含めたトータルシステムの導入 勤怠管理機能等を持ち合わせた人事関係のトータルシステムを導入する。 これまで紙媒体で実施してきた超過勤務申請、出勤簿処理等の勤怠管理業務、更には各種手当等もWeb申請へ切り替える等、人事業務をシステム化することで、紙媒体での申請業務を大幅に削減し、給与計算及び各種手当認定に要する業務を大幅に改善する。	・勤怠管理業務のシステム化 ・申請手続き等のWeb化 ・クラウド化によるサーバ管理費用の削減	H31.4	H33.3			▲14	27	27	40
2. 学内共同教育研究施設等の見直し	教育	学務部	29	青森サテライト教室事業の廃止 過去3年間ほぼ利用実績がない青森サテライト教室について、事業を廃止することを検討する。	・事業の廃止(▲0.04百万円/年)	H31.4	H31年度			0.04	0.04	0.04	0.12
			30	深浦ハウスの廃止 収入を支出が上回る状況となっている深浦ハウスについて、廃止することを検討する。	・施設の廃止(▲0.29百万円/年)	H31.4	H31年度			0.29	0.29	0.29	0.87
	社会連携	社会連携部	31	八戸サテライト賃貸料の節減 八戸サテライトスペース賃貸料の値引きに向けた交渉を進める。	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	総務	財務部	32	職員宿舍1・2号棟の再利用 低利用資産である職員宿舍1・2号棟について用途を変更し再利用する。	・新たな用途で得られる収入による維持管理	-	-	-	-	-	-	-	-

項目	担当理事	主担当	整理番号	具体化施策	目標			効果見込額(百万円)						
					目標値の水準	開始時期	達成時期	H29	H30	H31	H32	H33	計	
3. 業務の合理化・効率化	[3-1] 業務処理関係規定の見直し	総務	財務部	33	<u>旅費の種類及び支給額の見直し</u> 旅費の種類及び支給額について見直しを検討する。 ・支給区分を現在の3区分から2区分に見直しする。 ・日当・宿泊料の減額調整の簡素化を図る。	-	-	-	-	-	-	-	-	-
			施設環境部	34	<u>文書決裁規程第7条の専決者要領の整備</u> 文書決裁規程第7条の専決者要領を整備することで決裁に要する時間を縮小し業務効率を図る。	・専決者要領の整備による業務効率化(▲45分/日)	H30.4	H30年度		0.77	0.77	0.77	0.77	3.08
	[3-2] 業務処理システムの見直し	教育	学務部	35	<u>就職支援システムの導入</u> 現在サイボウズによって行っている求人票管理や学生の進路情報管理について、新たな就職支援システムを導入する。 システム導入によって、学生相談等のWeb受付や求人票管理等、紙媒体から電子媒体への移行により業務の合理化・効率化が図られる。また、現在2台のサーバーでサイボウズを運用しているが、新システム導入後は小型の記録媒体に変更が可能になり、経費削減となる。	・データ処理業務の減による超過勤務の削減(▲110時間/年)	H29.9	H30年度	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	1.25
				36	<u>学務情報システムサーバの仮想化</u> 学務部教務課が運用している学務情報システムWebサーバを、情報基盤システムのサーバ上に仮想化する。	・サーバの仮想化による保守費用の減(▲0.2百万円/年)	H29.10	H30年度	1.7	0.2	0.2	0.2	0.2	2.5
				37	<u>インターネット出願の導入</u> 新たな入試方法による入学者選抜が始まる平成32年度から、全ての入試で紙媒体での出願を廃止し、インターネットによる出願を導入することを検討する。下記のような業務が廃止できることに加え、出願者の利便性向上等の効果も期待できる。 ・紙媒体募集要項の廃止 ・募集要項発送代行の廃止 ・志願者データ作成業務の廃止	・出願者の利便性向上 ・ペーパーレス化や発送・データ作成業務の減(▲5.7百万円/年)	H32年度	H32年度			▲3.0	5.2	5.2	7.4
	[3-3] 業務の外部委託化	総務	財務部	38	<u>旅費業務外部委託内容の見直し</u> 旅行に係る日当調整及び職位区分について旅費規程等の見直しを行い、旅費計算の効率化を図り、外部委託者の確認作業量を軽減するとともに、旅券の配達業務を廃止することにより、外部委託に係る費用の上昇を抑制する。	・旅費規程及び外部委託内容の見直し(▲1百万円/年)	H30.4	H30年度			1	1	1	1

項目	担当理事	主担当	整理番号	具体化施策	目標			効果見込額(百万円)						
					目標値の水準	開始時期	達成時期	H29	H30	H31	H32	H33	計	
4. コストの削減	[4-1] 管理的経費の削減	総務	財務部	39	コスト削減計画の見直し 新たなコスト削減取組事項の実施に向けて、全学横断的な構成員からなるWGにより検討し、管理的経費のさらなるコスト削減を実行する。 [新たな取組事項の一例] ソロエルアリーナ(アスクルの法人版)への集約発注・共同調達機関への拡大	・新たな取組事項の実施による管理的経費の0.5%相当の減(▲10百万円/年)	H30.4	H30年度		10	10	10	10	40
				40	共用自動車の見直し 共用自動車のうち、マジスタについて、経年劣化、稼働状況及び維持費を考慮し売り払う。 また、今後の共用自動車の更新にあたっては、稼働状況及び維持費等を勘案し、効率的に活用され維持費等の安価な車種に変更する。	・共用自動車の適正な管理に基づく更新(マジスタ売却による効果額▲1.8百万円)	H29.11	H29年度	0.9	0.1	0.4	0.1	0.3	1.8
			41	維持管理業務の一元化等 電気工作物保全、防災設備保全、給水設備保全、電話交換機設備保全などの維持管理業務全般について、従来のような不具合が生じた後に保全を行う「事後保全」から、計画的に予防的な修繕等を実施することで不具合を未然に防止する「長寿命化保全」へ維持管理の手法を転換する。 その手段として維持管理業務を一元化するとともにスケールメリットによるVFMを達成する。	・一元化による建物維持管理費等の▲3%(▲10百万円/年)	H32.4	H32年度				10	10	20	
	[4-2] エネルギー費の削減	総務	施設環境部	42	ガス契約種別変更 都市ガス小売りの全面自由化により契約種別を小型空調契約からビルマルチシステム契約に変更することでガス料金を抑制する。	・契約種別の変更(▲3百万円/年)	H29.4	H29年度	3	3	3	3	3	15
5. 予算配分方法の見直し	[5-1] 配分予算の選択・集中	総務	財務部	43	機能強化促進経費(戦略1~3)の大学負担分の減 機能強化促進経費の大学負担分(戦略1~3の事業費補填、H29年度は47,977千円)を、H30年度以降は運営費交付金に要求することにより、大学負担を減少させる。	・大学負担分相当額を運営費交付金へ要求(▲48百万円/年)	H30.4	H30年度		48	48	48	48	192
				44	H29年度予算作成時対応分 H29年度予算作成における係数対応マイナスシーリングや収支改善などにより、財務見通しの▲要因である追加需要の予算を確保する。 施設維持・管理関連 81百万円 → 施設環境整備費で確保 調整分(給与改善と福利厚生費増) 100百万円 → 予備費で確保	・追加需要181百万円の確保に向けた収支改善(▲181百万円/年)	H29.4	H29年度	181	181	181	181	181	905
	[5-2] 学内研究助成事業の縮小	研究	研究推進部	45	公募型研究事業の精査 学内公募型研究事業の研究事業規模を精査の上、縮小する。	・学内公募型研究事業の事業規模の精査・縮小(▲32百万円/年)	H30.4	H30年度	4	32	32	32	32	132
II. 支出関係施策 計								190.9	326.3	396.0	672.8	824.0	2,410.0	

Ⅲ. 資産関係施策

項目	担当理事	主担当	整理番号	具体化施策	目標			効果見込額(百万円)									
					目標値の水準	開始時期	達成時期	H29	H30	H31	H32	H33	計				
1. 施設設備の整備・活用等	総務	施設環境部	46	施設整備方針と施設マネジメント手法の導入、好循環リノベーションシステムの導入 文部科学省の施設整備費補助金が減少傾向にある一方、大学の施設は経年による劣化が確実に進むことから、安心、安全な場を提供するためには、持続的かつ継続的な戦略的な施設マネジメント手法が不可欠である。 このような、施設マネジメントの一つとして、施設整備費補助金の計画的な獲得により、建物設備の性能を向上させ、光熱費の削減を図る。	・建物設備の性能向上による光熱費の削減(▲1百万円/年)	H33.4	H33年度						1	1			
				[1-2] 施設(スペース)の再配分	総務	施設環境部	47	スペースマネジメントによる共同利用スペースの確保と運用(総面積抑制) 文部科学省の施設整備費補助金が減少傾向にある一方、大学の施設は経年による劣化が確実に進むことから、安心、安全な場を提供するためには、持続的かつ継続的な戦略的な施設マネジメント手法が不可欠である。 このような、施設マネジメントの一つとして、施設整備費補助金による整備時に、共通スペースを一定割合確保することで、増加が見込まれる施設面積の抑制に繋げる。	・共通スペース確保による大学の総面積の抑制(▲35百万円/年)	H33.4	H33年度					(35)	(35)
				[1-3] 施設設備の長寿命化	総務	施設環境部	48	長寿命化対応システムの導入(チャージ) 文部科学省の施設整備費補助金が減少傾向にある一方、大学の施設は経年による劣化が確実に進むことから、安心、安全な場を提供するためには、持続的かつ継続的な戦略的な施設マネジメント手法が不可欠である。 このような、施設マネジメントの一つとして、調査結果に裏付けされた長寿命化に向けた必要経費の財源確保を、部局予算等からチャージするなど全学システムとして整備する。	・長寿命化に向けた財源確保の仕組みの整備(▲46百万円/年)	H33.4	H33年度						(46)
2. 設備の有効活用		研究	研究推進部	49	学内の設置機器情報の共有 学内に設置されている機器のうち、共用化可能な機器情報を集約しホームページ等で公開することにより、機器の重複購入等の抑制を図る。	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
Ⅲ. 資産関係施策 計								0	0	0	0	1	1				

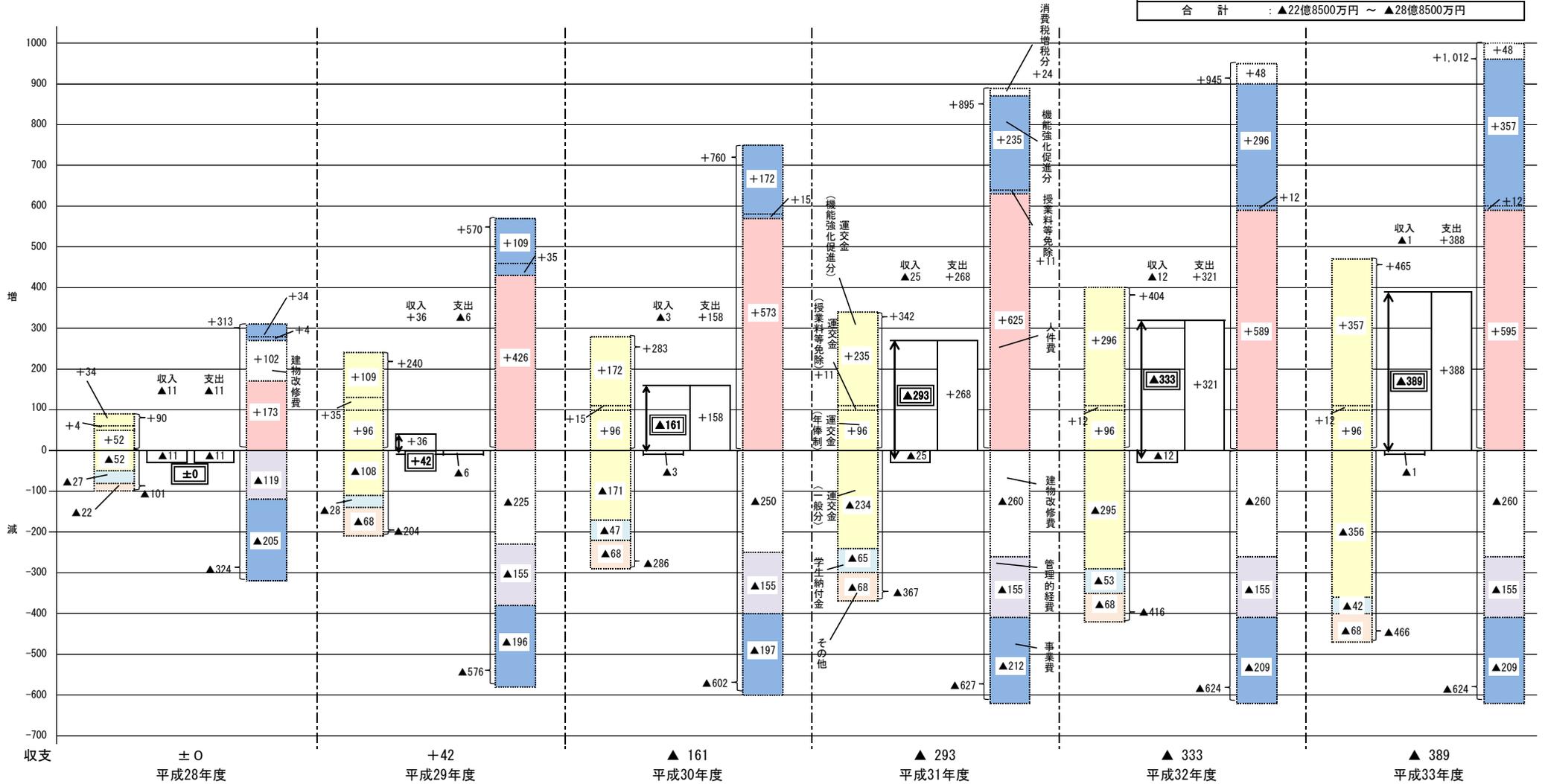
効果見込額 合計	224.9	380.9	485.8	795.7	968.3	2,855.5
----------	-------	-------	-------	-------	-------	---------

※ 「効果見込額」項の()書きの数字は外数。

第3期中期目標期間の一般会計財務見通し（平成28年度）
 - 主な変動要因ごとの対平成27年度差額 -

本見通しは、一般会計に係る財務見通しとして、平成27年度予算をベースに、収入及び支出の主なものに限って、平成28年度における変動要因と現時点において見込まれる将来の変動要因を加味して作成したものである。したがって、附属病院については、運営費交付金を財源とする病院事業費のみを含めており、附属病院収入を財源とする経費を含めていない。

第3期 収支差累計	▲11億3400万円
第3期 追加需要	▲11億5100万円 ~ ▲17億5100万円
合計	▲22億8500万円 ~ ▲28億8500万円



◆ H29年度以降の推計方法

<収入>

- ・運営費交付金（一般分）・・・機能強化促進係数▲1.1%を反映して算出。
- ・運営費交付金（年俸制）・・・H29年度の予定額と同額をH30年度以降に計上。
- ・運営費交付金（授業料等免除分）・・・H29年度は内示額、H30年度以降は収容定員に免除率を乗じて算出。（支出の授業料等免除分も同額）
- ・運営費交付金（機能強化促進分）・・・H29年度は内示額、H30年度以降は機能強化促進係数による拠出額が全額、再配分されると想定し算出。（支出の機能強化促進分も同額）
- ・学生納付金・・・H28年度変更予算時の見込額を基準とし、授業料・入学料は学生定員の増減を反映させて算出。
- ・その他・・・財産貸付料収入などの「その他の収入」の他、間接経費等収入を含む。H29年度以降はH28年度変更予算時の見込み額から保険金収入などの単年度の事項を除いた金額を計上。

<支出>

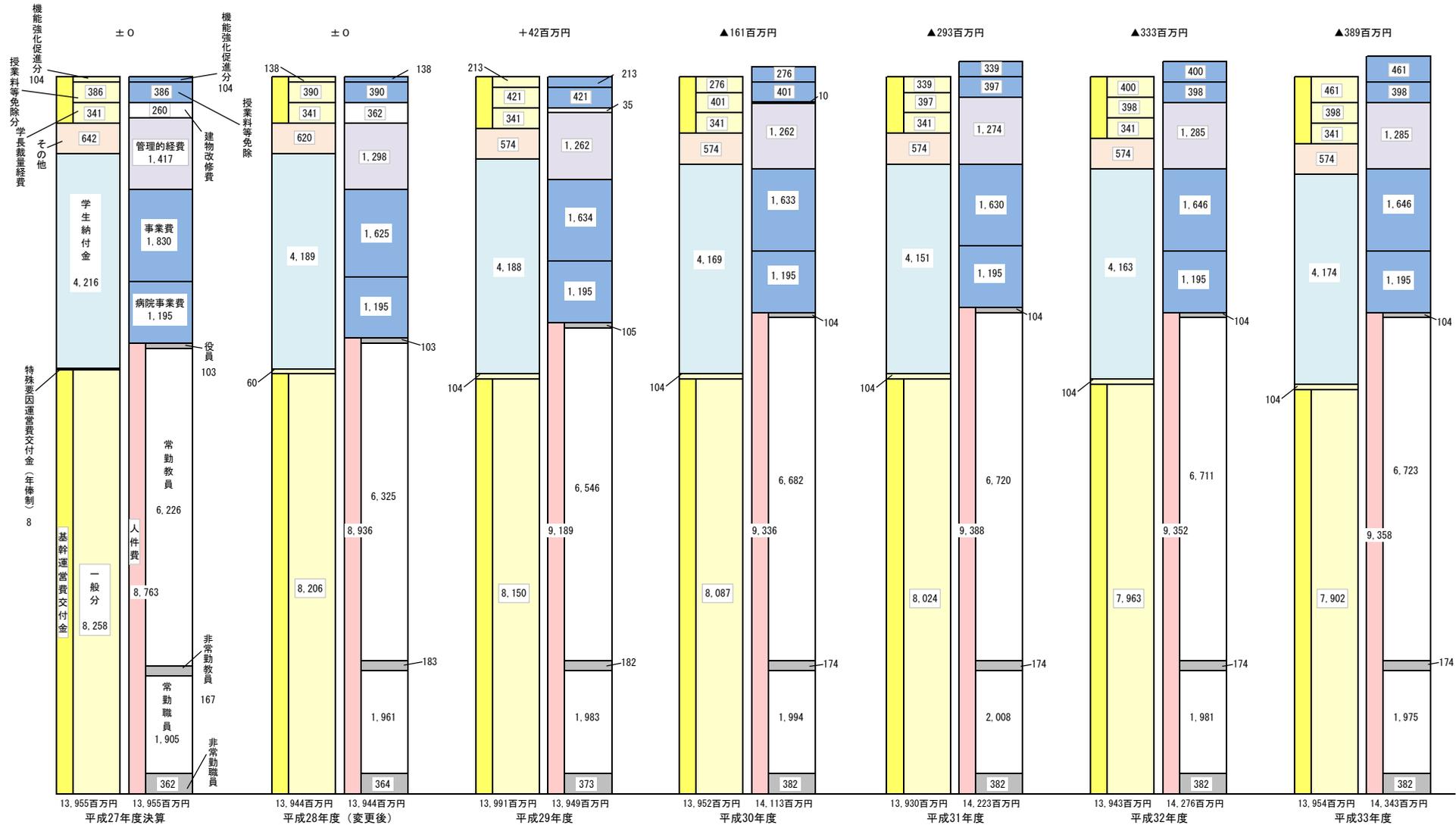
- ・建物改修費・・・事務局棟改修、学部改組に伴う研究室等改修、教職大学院設置に伴う改修などを計上。H31以降は予定なしとして推計。
- ・管理的経費・・・管理運営経費、光熱水料、建物等維持管理経費を計上。H31年10月予定の消費税増税（+2%）も見込む。
- ・事業費・・・教育経費、研究経費、教育研究支援経費、全学事業費、中期目標達成促進経費（理事裁量）、ミッション達成経費（学部長等裁量）、機能強化経費の学内負担分を計上。H31年10月予定の消費税増税（+2%）も見込む。
- ・人件費・・・学部改組に係る教員の採用予定を反映（H31年度完了）。H30年度以降の退職教員後任補充については、過去の採用遅延状況を考慮して計上。その他の教職員は定期昇給、保険料率の変動を反映。退職手当分は除く。

第3期中期目標期間の一般会計財務見通し（平成28年度）

本見通しは、一般会計に係る財務見通しとして、平成27年度予算をベースに、収入及び支出の主なものに限って、平成28年度における変動要因と現時点において見込まれる将来の変動要因を加味して作成したものである。したがって、附属病院については、運営費交付金を財源とする病院事業費のみを含めており、附属病院収入を財源とする経費を含めていない。

第3期 収支差累計	▲11億3400万円
第3期 追加需要	▲11億5100万円 ~ ▲17億5100万円
合計	▲22億8500万円 ~ ▲28億8500万円

（単位：百万円）



第3期中期目標期間中に追加の需要が見込まれる事項

(単位：千円)

事項名	H28	H29	H30	H31	H32	H33	第3期総額	備考
施設維持・管理関連		81,058	81,058	81,058	81,058	81,058	405,290	<ul style="list-style-type: none"> 更新に伴う一時的な減少の回復 一時的な繰延べ分の回復 高度化かつ高機能化による増加 } 適正に維持管理するために不足分を確保 ・第3期中に計画しているものが 330,290千円 ・また、対象施設増や労務単価増に伴う保守料・業務委託料などの増として年間15,000千円も合わせて計上
情報基盤関連			61,355	61,355	61,355	61,355	245,420	・H21年度に導入した学内LAN設備の更新 ・年額 61,355千円の6年リース（保守料含む）
調整分		100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	500,000	・外部経営環境要因や不確定要因などによる影響への備え
給与改善(ベースアップ) 実施年度対応分		(60,000)	→				(300,000)	・給与改善(実施年度対応分) ・H27 大学分の実績 59,133千円 ・H28 大学分の実績 59,085千円
原油価格高騰によるエネルギー費の増(大学分)		(65,925)	→				(329,625)	・過去5年間で単価が最大であった年度の単価を基に試算 ・重油代:H25単価で試算 +24,648千円/年 ・電気料:H26単価で試算 +27,015千円/年 ・ガス代:H26単価で試算 +14,262千円/年
計		181,058	242,413	242,413	242,413	242,413	1,150,710	
給与改善(ベースアップ)の後年度影響分(累積額)		(60,000) 0	(60,000) 60,000	(60,000) 120,000	(60,000) 180,000	(60,000) 240,000	(300,000) 600,000	・H29以降、毎年、給与改善が実施された場合の後年度影響分(累積額) ・()内の金額は、実施年度対応分