

第4期中期目標・中期計画期間における  
財政改革方針アクションプラン

令和5年3月

横浜国立大学

## I. 背景・必要性

本学では、これまでに「人勸準拠の給与水準を目指すこと」及び「教育研究のエンジンである部局予算を最大限確保すること」を基本的な考え方とする「第3期中期目標・中期計画期間における財政改革方針」（2016年3月22日、2018年3月19日改定）（以下「第3期方針」という。）及びその達成に向けた人件費削減を軸とした支出抑制及び収入増加に向けた具体的な取組を定めた「アクションプラン」により、財政の健全化に努めた結果、当時本学が抱えていた全学一体の学部改編を軸にした教育改革の実行や厳しい財政状況への対応という難しい課題を乗り越えることができたところである。

しかし、国立大学法人を取り巻く環境は、一層厳しさを増す中で、第4期中期目標・中期計画期間（以下「第4期期間」という。）においても国から交付される運営費交付金については引き続き厳しいことが予想され、現状を維持した場合の試算においては、数年後に支出が収入を上回る可能性がある状況である。

また、日本全体の研究力向上のために、大学ファンドによる国際卓越研究大学への支援や、地域の中核となる大学や特定分野に強みを持つ大学に対しては地域中核・特色ある研究大学総合振興パッケージ（以下、「パッケージ支援」と言う。）が創設されるなど、それらの獲得の有無により、国立大学間における格差が拡大していく状況にもある。本学は、新たな社会・経済システムの構築やイノベーションの創出・科学技術の発展に資する「知の統合型大学」として世界水準の研究大学になることを目標として掲げており、当然ながらパッケージ支援にも挑戦しつつ、このような厳しい財政状況下においても健全な財政運営を継続し、この目標を達成するために、人材育成等を計画的かつ戦略的に実施するための全学的な人事マネジメントシステムを構築し教育研究の活力を維持し伸ばすとともに、収入増・経費削減に向けた様々な取組を実施する必要がある。

このような背景も踏まえ、「第4期中期目標・中期計画期間における財政改革方針（2022年3月23日策定）」（以下「第4期方針」という。）が示されている。これにより、厳しい状況の下、本来の国立大学法人設置の趣旨に則った、より良い横浜国立大学の構築を目指していくものである。

## II. 策定方針

第4期方針は、第4期期間も引き続き厳しい財政状況を見据え、第3期方針における基本的な考え方を踏襲するとともに、健全な財政運営を継続しつつ、「知の統合型大学」として世界水準の研究大学になるという目標を達成するために、以下の方針を定めている。

### <第4期方針の基本的考え方>

- 公的な教育研究を担う国立大学法人にとって、人勸準拠は組織を成り立たせる骨格であ

り、今後も人勸準拠の給与水準を目指す方針を採用すべきであるが、健全な財政運営の継続なくして高度な教育研究の水準を確保することは出来ないことに鑑み、地域手当について、第4期中期目標・中期計画期間当初は、14%とし、引き続き16%を目指すものとする。

- 健全な財政運営を継続しつつ、上記の目標を達成するため、若返りを図ることなどにより年齢や職位の構成等の偏りによる組織の硬直化を避け、継続的に新陳代謝が図られる全学的な人事マネジメントシステムを構築し、新陳代謝により生み出された財源を活用しての戦略的な人員配置、国内外における知の好循環の実現などにより、目標の達成に向けた取組を加速させるものとする。
- 国立大学法人の役割は、教育研究を推進することにある。教育研究のエンジンである部局予算については、基幹経費である運営費交付金の削減率を考慮しつつ、最大限確保に努めるものとする。

また、

各々の取組は、毎年度、それまでの進捗状況を踏まえ、取組の具体的な計画を策定（Plan）、計画的に実施（Do）、指標等を活用して結果を評価（Check）、その上で進捗状況に応じた修正及び必要となる新たな取組の追加等の改善（Action）を行い、次のアクションプランに繋げるといふ、取組のスパイラルアップを継続実施することで、第4期方針の達成が実現され、さらには取組の進捗状況等を踏まえた財政改革方針の改定に繋がることになる。このPDCAサイクルを実践・徹底する為、アクションプランを策定する。

### Ⅲ. 財政改革アクションプランの取組内容

#### 1. 全学的な人事マネジメントシステムの構築

引き続き厳しい財政状況が予想される中で「世界水準の研究大学」になるという目標を達成するためには、限られた財源のなかでも多様で優秀な人材を獲得するとともに、社会からの期待に応え求められる役割を果たしていく必要がある。

そのため、大学全体の改革の方向性を踏まえた人員配置や財政コスト意識を持った人事戦略など、国立大学法人化の趣旨等に則った人事マネジメント改革を“学長のリーダーシップ”のもとに実現し、本学の教育研究力と経営力をより一層高めていかなければならない。この考えに基づき、以下のとおり全学的な人事マネジメントシステムを構築する。

#### (1) 常勤教員人件費の管理体制の構築

第4期期間中は、62.5億円を上限として常勤教員の人件費を確保する。

ただし、62.5億円には今後の人件費増加分も見込んで運用する必要があるため、アクションプラン開始時の常勤教員人件費の予算規模を約59億円<sup>※1</sup>としてスタートする。

(差分の3.5億円は、今後の戦略的人員配置及び人件費増加要因<sup>※2</sup>を踏まえて運用する)

※1 第3期アクションプラン終了時(財政の健全化が達成された時の人件費相当)

※2 人事院勧告(上げ勧告)、地域手当の人事院勧告準拠(16%)、新規ポスト増加、高齢化など

#### (2) 教員配置の基本的考え方

国立大学法人化の趣旨等に則り、大学全体の改革の方向性を踏まえかつ財政コスト意識を持った教員配置を実現するため、これまでの「あらかじめ部局ごとに定められた教員ポスト数による管理」から、「大学が一括して人員を管理」する方針に改める。この方針に基づき、各部局等の将来計画等を踏まえたメリハリのある教員配置及び学長のリーダーシップによる重点分野への戦略的な教員配置(学長戦略枠)を可能とする。

なお、令和5年度の教員配置については従来の方針に基づいて既に人事計画が立てられているため、令和6年度から新たな方針による教員配置を実施する。

#### (3) 戦略的人員配置(学長戦略枠)

学長の戦略的な教員配置を可能とするため、常勤教員人件費の一部を学長戦略枠として確保する。学長戦略枠は、常勤教員人件費の10万円を1ポイントとして、ポイント制により管理する。

なお、学長戦略枠は、本学の戦略の方針、当該枠による雇用者の所要人件費等の増減要因を鑑み、毎年度見直しを行う。

#### (4) 年齢バランス・職位バランスを考慮した採用の推進

教員採用は若返り人事を基本とし、年齢構成の適正化と人件費の抑制を図るため、新規採用の3分の2を助教(または講師)、3分の1を准教授とすることを目安とする。

#### (5) 全学的人事マネジメントの構築

上記(1)～(4)を実行するため、「第4期財政改革方針に基づく教員の配置について」を別に定め、これに基づき第4期期間の全学的な人事マネジメントを実行する。

## 2. 収入増・経費削減に向けた取組

第4期方針を踏まえ、第4期期間における健全な財政運営の継続に資するため、多角的な財政確保に向けた取組を以下のとおり実施する。(詳細は「別紙1」のとおり)

なお、収入増・経費削減に向けては、これまで実施してきた取組を継続するとともに、学内公募等により提案された取組を検討・実施し、その進捗状況を定期的に把握・評価し、新たな取組の策定や修正に繋げていく。

### (1) 収入増化策

#### ① 寄附メニューの拡充

横浜国立大学基金の寄附メニューを目的別に設定し、寄附者が応援する部活動団体への寄附や特定の研究分野など、寄附しやすい環境を整備することで寄附金の拡充を図る。

また、寄附のインセンティブとして、寄附者が学生に対して貴重な経験を伝える機会を作るなど、寄附者からの要望なども踏まえ謝意の方法を継続的に検討していく。

#### ② クラウドファンディングの実施

本学の特徴的な、かつ、人々の生活に影響度が高い研究分野にてクラウドファンディングを実施し、本学の研究シーズを広く世間に知ってもらいYNUの認知度を高めることで、各ステークホルダーに対し、研究力、横浜・神奈川のブランド力をアピールし多様な収入増を図る。

#### ③ YNUグッズの充実

新たな商品開発等を行い、商品企画手数料やロゴマーク等の使用料収入増を図る。

#### ④ 広告収入の拡大

- ・ 中央図書館や体育施設、講義棟などを対象としたネーミングライツの導入を検討する。  
また、学生の集まる場所(中央図書館等)へのデジタルサイネージの設置・増設を検討する。

- ・ 本学ウェブサイトにはバナー広告スペースを設置・募集し、広告提携による収入を図る
- ・ 学生寮ランドリールーム広告手数料

峰沢国際交流会館のランドリールームで洗濯機・乾燥機設置を許可している業者が他業者の広告を洗濯機・乾燥機に掲出することを許可することにより手数料収入、または、相当額の消耗品を納入させる。

#### ⑥ 外部資金の獲得

- ・ URAや産学官連携コーディネーター等のアドバイザー人材や事務職員増員への取組を検討する。

- ・ 教員の時間確保やインセンティブの方策への取組を検討する。

- ・ URAの質・量を確保するとともに、学内の会議削減、入試業務の負担軽減など教員の研究時間確保に向けた取組を検討する。

- ・ 競争的研究費 PI 人件費の対象事業の適用拡大、企業等との共同研究費等 PI 人件費の制度創設による研究代表者手当支給による教員インセンティブを付与するとともに、間接経費獲得による報奨金制度の導入を検討する。

- ・ PI 人件費制度の適用拡大

競争的研究費 PI 人件費の対象事業の適用拡大に加え、企業等との共同研究費等 PI 人件費の制度創設を合わせて行い、PI 財源による教育研究基盤を充実させ、本学の研究力強化と産学官連携を更に推進する。

⑦ 学生の積極的な確保と学生納付金の在り方についての検討

入学者受入方針（アドミッション・ポリシー）や国の基準定員超過率の厳格化等を踏まえた上で、学生の確保に向けて継続的に検討を行う。

なお、検討にあたっては、第4期中期目標・中期計画期間中においては、原則、学生納付金単価の改定は行わないことを前提に進める。

## (2) 経費削減策

① 広報媒体の精選・集約（情報誌の電子化など）

- ・ 大学概要を電子化することで経費の削減を図る。
- ・ 広報（一般広報、入試広報、研究広報及び国際広報）については、引き続き具体的な戦略のもと、活用可能な広報媒体の費用対効果・投資効果を評価・分析の上、精選するとともに、大学概要や大学案内等の類似する印刷物等の集約を図る。

② 大学に関するメディア情報の共有方法変更

- ・ 大学に関するメディア情報の学内共有方法にかかる費用削減及び作業軽減のため、新聞社とのクリッピング契約の見直し及び共有方法の変更を図る。

③ 省エネ／節電の促進

以下の内容については、継続的に取り組みを行うことで、効率化を図る。

- ・ 照明器具の LED 化
- ・ 高効率空調更新等機器の効率化
- ・ 省エネ効果による削減費用の再投資による循環

④ 物品等の共同調達や一括調達の拡大

物品等の調達に当たっては、引き続き、学内一括調達の対象品目の拡大や共同調達機関との対象品目の拡大を検討し、調達コストの一層の低減を図る。特に、電力供給契約については、電気料金の削減を目指して、新たに外部コンサルタントの活用も含めた調達方法の見直しを検討する。

⑤ 会議資料等の電子媒体化の一層の促進

会議資料等について、引き続き電子媒体で配布することを原則とし、やむを得ず配布する場合であっても、色覚多様性にも十分配慮し太線や下線を用いることなどにより印刷

コストの低減を図る。

⑥ 節電の促進

建物内の廊下、階段、トイレ等の電灯がついていれば、消すか自動モードに設定するよう業者に依頼し、照明電気代を節約する。

⑦ 契約実施規則 49 条の改正

本学の契約実施規則 49 条を改訂し、現在 99,999 円が上限となっている立替払の限度額を、引き上げることで、教職員の業務効率化を図る。

なお、立替払は調達を行う場合の特例手続きであることを踏まえ、公的研究費使用における不正リスク等が生じないように十分留意する。

⑧ 大学からの振込銀行口座に三菱 UFJ 銀行を推奨

大学のメインバンクが三菱 UFJ 銀行のため、大学からの銀行振込の手数料は、三菱 UFJ 銀行の口座宛のほうが他の銀行宛よりも大幅に安くすむため、大学への銀行口座の登録について、三菱 UFJ 銀行の口座の登録を推奨する。

⑨ 施設の有効活用

・ 建物保有面積抑制

施設点検調査により、活用度の低いスペース使用の見直し、他の用途への転用など、効率化を図る。

・ 施設利用に係る収入等の見直し

大学が保有する施設（体育施設等）の一般開放を積極的に広報するとともに、関連する利用料金の見直しを検討する。

・ 土地の利活用

本学が所有する土地及び施設について、継続的に利活用を検討する。（大船市植木住宅の跡地、大学会館 3 階スペース、※ 1 学生宿舎の統合など）

⑩ 教職員宿舎への入居促進による収入増加・経費削減

現行規則上、原則 5 年である入居期間は、8 年間まで入居期間の延長が可能となっており、現状では、よほどのことがない限り、延長を認めていないが、この運用の見直しを行う。

⑪ 物品の利活用の促進と保管場所の確保

リサイクル掲示板等を活用し不要となった物品を最大限有効利用するための仕組みを構築するとともに、その運用に必要な保管場所の確保に向けた検討を行う。また、リサイクルできないものについては、種類ごとに保管場所を工夫することで、纏めて業者に引き取ってもらう際の廃棄コスト削減に向けた取組も同時に検討する。

#### IV. アクションプランの進捗状況の把握等

取組ごとの進捗状況は、年1回程度人事マネジメントの進捗及び支出抑制額・収入増加額等をもって客観的な把握・評価を行い、取組の充実・改善に向け、不断の見直しを行う。

なお、アクションプランの策定後においても、財政改革方針に照らし更に充実すべき取組について引き続き検討を深めるものとする。

#### V. 次期中期計画期間を見据えた財政改革

本アクションプランにおいては、II. 策定方針を踏まえ、III. 財政改革アクションプランの取組を着実に実行し、健全な財政運営を継続していくことを目指していくが、一方で、第4期期間以降も国から交付される運営費交付金は引き続き厳しいことが予想されることから、運営費交付金を基盤とした現在の経営体制を今後も維持していただくだけでは、「組織を成り立たせる骨格である人勸準拠の給与水準を維持していくこと」、また、本学が目標として掲げる「科学技術の発展に資する「知の統合型大学」として世界水準の研究大学を目指すこと」を達成していくことは非常に困難である。

よって、本学が真の経営体へと変革し、様々なステークホルダーと協働・連携しながら多元的な財源により経営基盤を充実させ、教職員の活力向上を図ることで、更なる多様な学術知・実践知をもって国と地域のイノベーション創出の先導的役割を果たしていくためには、第4期期間中に今後を見据えた財政の在り方を抜本的に改革していくことが必要不可欠である。

以上

(以下省略)