

国内大学の戦略的裁量経費に関する調査

2026年3月
有限責任監査法人トーマツ

目次

I 調査の目的	P.2	調査③戦略的裁量経費の活用事例	P.24
II 調査の概要	P.4	調査④戦略の具体性と戦略的裁量経費の相関	P.27
III 調査の結果	P.7	IV まとめ	P.29
調査① 戦略的裁量経費の捻出方法	P.9	Appendix	P.34
調査② 戦略的裁量経費の投資先	P.15		

- 本資料は、文部科学省と当法人との間で締結された令和7年5月9日付け「委託契約書」に基づいて実施した「我が国の大学の研究力強化に向けた課題分析に関する調査業務」の結果を報告するものです。
- 本資料に記載されている情報は、調査時点において入手可能な公開情報、またインタビュー内容を基礎としております。本資料で提供している情報に関しては細心の注意を払っていますが、これらの情報自体の妥当性や正確性に関して、いかなる表明、保証、または確約をするものではありません。
- 本資料作成時以降の外的環境やその他の状況変化等を受け、記載内容の利用が適切ではなくなる可能性があります。
- 本資料は文部科学省における利用を前提に作成されておりますので、文部科学省以外の第三者が本資料に関係して直接または間接に発生したいかなる損失および損害に対して、当法人は責任を負いません。

I 調査の目的

<背景>

- 大学の主な収入源は、授業料等の学生納付金収入、国からの国立大学法人運営費交付金や私立大学等経常費補助金、受託・共同研究収入、各種補助金収入、寄付金収入、財務収入、雑収入などである。しかし、このうち研究力強化のために大学が戦略的に活用できる財源は限られている。近年、大学は外部資金収入を増加させているものの、競争的研究費はプロジェクト期間が限定されており恒常的な財源とはなりにくく、用途にも制約があるため、財源の拘束性が高いという課題がある。多くの大学は、運営費交付金等の基盤的経費を土台としつつ、競争的研究費のプロジェクト目標と組織のビジョンとの整合を図りながら、各種補助金や受託研究収入等を獲得し、財源をつなぐことで研究力を強化してきた。同時に、より自律的かつ機動的な経営を実現するため、財源の多様化を図り、用途の拘束性が少なく裁量性の高い収入源の拡充に取り組んでいる。
- では、裁量性の高い収入について、それを戦略的に学内に配分し、重点的かつ機動的な投資を行うための仕組みは、大学内においてどのように整備されているのだろうか。
- この点、多くの大学では、「**戦略的裁量経費（※）**」すなわち大学の執行部等が裁量をもって戦略的に活用できる資金を捻出し、これを財源として大学のビジョンの実現に向けた取組を推進している。現時点では、十分な額の戦略的裁量経費を確保できている大学は必ずしも多くないが、この戦略的裁量経費の運用は、国内大学が戦略的投資を実現しようとする工夫と改革への強い意志の表れである。

<調査の目的>

- 国内の研究大学における「戦略的裁量経費」について、財源の実態を把握し、その活用事例、拡大戦略ならびに大学ごとの特色や共通点、研究力強化との関係を分析する。
- あわせて、国内の研究大学がビジョン実現に向けて重点的に行っている投資分野や「戦略的裁量経費」を確保する意義を明らかにし、今後の研究大学群に対する支援の在り方を検討する。

※戦略的裁量経費の定義

- 学長・執行部・学部長等がリーダーシップを持ち、大学の戦略を実現するために裁量をもって執行する予算を戦略的裁量経費と定義する。

II 調査の概要

<調査対象>

- 国内において高い研究力を有する研究大学の中から、地域的な偏在が生じないように配慮して対象を選定した。
- 調査対象大学として、国立大学8法人（A～H大学と記載）、私立大学4法人（I～L大学と記載）の合計12法人を選定した。

<調査内容>

- 調査対象大学に対して、戦略的裁量経費に対するアンケート調査を実施した。
- アンケート調査の結果を受けて、一部の大学についてヒアリング調査（一部書面回答）を実施した。

<調査時期>

- 2026年1月～3月に各大学に調査を実施した。
- 調査対象は基本的に直近年度（2025年度）としている。
※調査項目No.7「最も効果が高かった戦略的経費の使途及びその効果」については直近3年間を対象としている。

<調査項目>

	調査項目	アンケート調査	ヒアリング調査
1	戦略的経費の有無、戦略的経費の定義	○	○
2	戦略的経費の種類、金額、財源	○	○
3	戦略的経費の配分方法、評価方法	○	○
4	戦略的経費の主な用途	○	○
5	戦略的経費の用途のうち、複数年の継続的な負担になる支出の割合等	○	○
6	戦略的経費の取組で苦労した点	○	○
7	最も効果が高かった戦略的経費の用途及びその効果	○	○
8	今後、戦略的経費が拡大した場合に、重視したい投資領域	○	○
9	戦略的経費の拡大のために実施していること、実施予定のこと	○	○
10	戦略的経費に関する今後の課題	○	○
11	戦略的経費以外の予算も含めて、重視している投資領域	－ (※)	○ (※)

※No.11については、アンケート調査回答を受けて、一部の大学にヒアリング調査を実施している。

Ⅲ 調査の結果

各大学の戦略的裁量経費に関する回答を受け、下記の4つの観点で調査結果を整理し、分析を行った

調査・分析事項	概要
1 戦略的裁量経費の捻出方法	■ 各大学の戦略的裁量経費の捻出方法を分析し、国内大学への示唆を抽出する。
2 戦略的裁量経費の投資先	■ 研究力強化につながると考えられる10要素をベースに、各大学が重視している項目および戦略的裁量経費の投資額を調査し、大学ごとの特色や共通点を分析する。
3 戦略的裁量経費の活用事例	■ 各大学の戦略的裁量経費の活用事例を分析する。
4 戦略の具体性と 戦略的裁量経費の相関	■ 各大学における具体的な戦略（数値目標等）の有無と、戦略的裁量経費の金額の相互関係を分析する。

分析①

戦略的裁量経費の捻出方法

① 戦略的裁量経費の捻出方法

各大学の戦略的裁量経費の金額、財源の内訳、拡大戦略のサマリーは以下のとおり

大学	金額※	内訳	備考	拡大戦略
A大学 (国立大学)	245億円	ファンド助成金:154億円 外部資金に係る間接経費等：51億円 運営費交付金：36億円 寄附金：1億円	外部資金の獲得が順調に伸びており、オーバーヘッドから取った分が伸びている。間接経費は本部と部局で45%ずつ按分、残りの10%は昨今では高騰している人件費の予算に繰り入れている。	<ul style="list-style-type: none"> ・ ファンドレイザーによる戦略的IRの展開 ・ CRMの導入による寄附・同窓生基盤の強化 ・ 大型産学共創拠点の整備を通じた外部研究資金の獲得拡大 ・ 研究施設の戦略的整備によるアセット収入の増加 ・ 質の高い知財創出やスタートアップ投資による収益拡大 ・ オルタナティブ資産の活用を通じてポートフォリオの分散を図った資産運用
B大学 (国立大学)	51億円	運営費交付金や間接経費、その他収入などを財源		外部資金の獲得や資産運用の高度化など、全学的な収入増に向けた取組
C大学 (国立大学)	47.8億円	運営費交付金：19.55億円 目的積立金取崩等：18.26億円 産学連携等収入：8.89億円 雑収入：1.1億円	運営費交付金：予算内示の伝達の際に示される金額を元に、財政状況を勘案し決定 目的積立金取崩等：第4期中期目標・中期計画並びに中期目標期間中の重点戦略および主要取組として大学が掲げる事業については、第4期中に発生した目的積立金を財源とする。	<ul style="list-style-type: none"> ・ 外部資金の獲得促進等による自己収入の増加や、既存事業の見直しによる財源確保等、財政基盤の安定化と戦略的経費の確保 ・ 民間企業等との連携強化による寄附の拡大及び高度な専門性に基づく戦略的な資金運用を行うことで教育研究活動に資する資金の好循環を創出する。
D大学 (国立大学)	24.6億円	運営費交付金及び間接経費を主とする収入全般	予算編成方針に基づき、人件費や基盤的経費等の基幹的な経費を確保した上で、各年度の収支を勘案して裁量経費を決定。裁量経費の拠出財源は限定していない。	継続して措置する中で硬直化してきた共通経費等を見直して削減できた予算を戦略的裁量経費の追加財源とする
E大学 (国立大学)	34.1億円	自己収入：15.08億円、間接経費：18.54億円、寄附金：0.55億円		運営費交付金のスキームを踏まえつつ、学内予算の枠組みについて検討を進める予定

※戦略的裁量経費の金額は本部裁量分（学長、総長、理事長等の裁量）のみを記載。内訳及び他ページについても同様。

① 戦略的裁量経費の捻出方法

各大学の戦略的裁量経費の金額、財源の内訳、拡大戦略のサマリーは以下のとおり

大学	金額	内訳	備考	拡大戦略
F大学 (国立大学)	22億円	運営費交付金・授業料収入・自己収入（雑収入・間接経費）		授業料収入や自己収入（雑収入・間接経費）の増収に向けた自己努力
G大学 (国立大学)	37.3億円	運営費交付金：15.9億円、間接経費のうち本部裁量分21.4億円		裁量経費の一部で業務効率化・増収策等への投資を行い、これにより増加した収入を戦略的裁量経費に充当し資金の好循環を構築
H大学 (国立大学)	15.7億円	間接経費：7.8億円 運営費交付金：4.8億円 学納金：0.5億円 雑収入：2.6億円	一般財源は、優先的に人件費や部局既定経費（運営経費）、全学的に必要な基盤的経費（管理的経費）に充てることとしており、これらに充当した後の残予算を戦略的な事業に充てている。	産官学連携による間接経費や寄附金の獲得増加 余裕金を用いた資金運用による財源の確保
I大学 (私立大学)	29.6億円	戦略的投資枠（4.5億円）：積極的に運用しているエンダウメント資金の2025年度の運用益、約4億円に、従来のプロジェクトで効果が低い物をスクラップして計上した約2.79億円を加えて原資としている 重点研究推進枠等（12.3億円）、戦略的人事枠等（12.8億円）：通常運用からの運用益、寄付金、学納金等		Endowmentの毎年度の運用益の半額を戦略的裁量経費に回し、半額を再投資に充てる。産学連携を強化、大口研究費の受け入れを促す、寄付金額の拡大
J大学 (私立大学)	3億円	間接経費：3億円	間接経費のうち、本部と獲得部局で10%ずつ按分。他はほぼ研究環境整備に充てられる。学納金は教育、知財は研究開発	間接経費率の上昇検討
K大学 (私立大学)	1億円	全額が学生生徒等納付金等による一般財源（補助金、寄付金、間接経費等の特定の収入を財源としないもの）		想定なし
L大学 (私立大学)	8億円	受取利息・配当金を財源		5年単位で計画

① 戦略的裁量経費の捻出方法

- 国立大学では、運営費交付金・外部資金の間接経費を主な財源としている大学が多い
- 戦略的裁量経費を多く確保している大学においても、運営費交付金・外部資金の間接経費が主な財源である

○国立大学の戦略的裁量経費財源

	戦略的裁量経費の金額 (本部等)	財源内訳							
		①ファンド助成金	②運営費交付金	③学納金	④寄附金	⑤間接費(外部資金)	⑥積立金取崩	⑦その他	
A大学	245億円	154億円	36億円		1億円	51億円			
B大学※	51億円		○			○		その他収入	
C大学	47.8億円		19.55億円			8.89億円	18.26億円	雑収入	1.1億円
G大学	37.3億円		15.9億円			21.4億円			
E大学	34.1億円			③⑦合計で 15.8億円	0.55億円	18.54億円		その他自己収入	○
D大学※	24.6億円		○			○	○	収入全般	○
F大学※	22億円		○	○		○		雑収入	○
H大学	15.7億円		4.8億円	0.5億円		7.8億円		雑収入	2.6億円

※ 予算編成時に財源を統合している等の理由で各財源の金額の把握が困難、または財源ごとの内訳金額が非公表希望ではあるが、財源がある項目について「○」を記載している。

① 戦略的裁量経費の捻出方法

- 私立大学においても戦略的裁量経費を確保する必要性が認識されているものの、国立大学と比較するとその金額規模は少ない傾向にある
- 捻出財源は、基金等の運用益、外部資金間接費、学納金、寄付金など各大学で特色がみられる

○私立大学の戦略的裁量経費財源

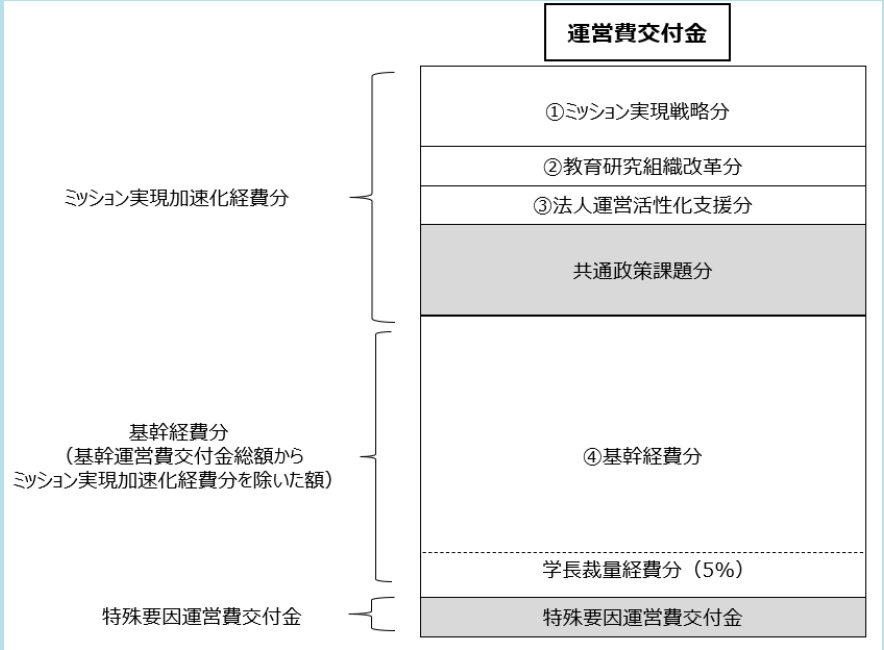
	戦略的裁量経費 の金額 (本部等)	財源内訳				
		①学納金	②寄附金	③間接費 (外部資金)	④その他	
I大学※	29.67億円	○	○		運用益	○
J大学	3億円			3億円		
K大学	1億円		○	○	補助金	○
L大学※	8億円				受取利息・ 配当金	8億円

※ 財源ごとの内訳金額が未回答ではあるが、財源がある項目について「○」を記載している。

① 戦略的裁量経費の捻出方法

<調査・分析結果>

- 国立大学では、主に、運営費交付金、外部資金の間接経費から戦略的裁量経費の財源を捻出している。その他、学納金、寄付金、積立金、雑収入から捻出する事例も確認された。
- 戦略的裁量経費を特に多く捻出している大学の事例では、間接経費の45%を本部の戦略的裁量経費へ按分する仕組みを採用しているほか、運営費交付金についても、戦略的裁量経費の捻出が可能なすべての区分を対象として、戦略的裁量経費の捻出を行っていた。



本調査では、運営費交付金のうち
 ① ミッション実現戦略分
 ② 教育研究組織改革分
 ③ 法人運営活性化支援分
 ④ 基幹経費分
 から、それぞれ戦略的裁量経費を確保している事例が確認された。

- 私立大学においても戦略的裁量経費を確保する必要性が認識されているものの、国立大学と比較するとその金額規模は少ない傾向にある。捻出財源は、基金等の運用益、外部資金間接費、学納金、寄付金など各大学で特色がみられた。
- 今後、戦略的裁量経費を拡大する方策としては、まず収入の増加を目指す大学が多かった。寄附金の拡大（ファンドレイザー、CRM導入、エンダウメント投資等）、高度な専門性に基づく戦略的な資金運用など、具体的な施策に着手している大学も見られた。
- 一方、先進的な事例を踏まえると、財源そのものの拡大に加えて、各財源から戦略的裁量経費への按分割合を引き上げることも有効な方策として考えられる。その際には学内における調整が不可欠であり、各部局に適切な還元が及ぶ仕組みとするなど、全学的な理解と納得を得られる形で戦略的資源配分制度を構築することが重要である。

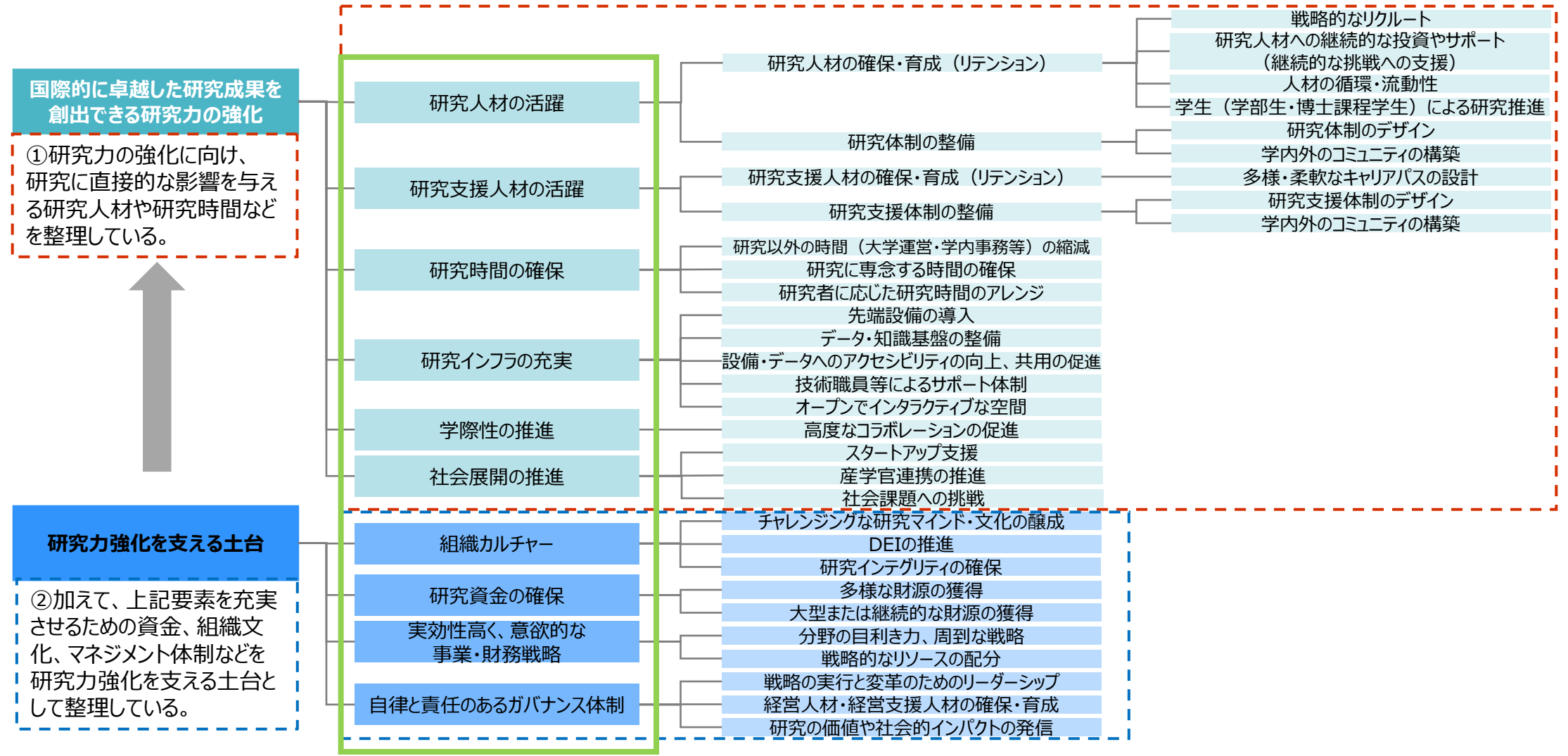
分析②

戦略的裁量経費の投資先

② 戦略的裁量経費の投資先

(調査方法)

「令和6年度我が国の大学の研究力強化に向けた課題分析に関する調査業務」におけるロジックモデルをベースに、当該ロジックモデルの研究力強化につながると考えられる10要素をベースに、各大学が重視している項目および戦略的裁量経費の投資額を調査し、大学ごとの特色や共通点を分析した



② 戦略的裁量経費の投資先

各大学が研究力強化のための投資先として重視している項目と、戦略的裁量経費の投資先の関係は以下のとおり

大学	重視している項目	戦略的裁量経費の投資先
A大学 (国立大学)	研究人材の活躍 研究支援人材の活躍 研究インフラの充実	研究力の飛躍的強化を最重要課題に位置付け、研究者及び次世代研究者の獲得のための人事トラックの整備、URA等の拡充、研究力強化に資するコアファシリティの整備といった研究基盤を支える基盤的サービスに重点的に投資している。
C大学 (国立大学)	研究人材の活躍 研究支援人材の活躍 研究インフラの充実 社会展開の推進 研究資金の確保	重視する事業は多岐にわたる。第4期中期目標・中期計画並びに中期目標期間中の重点戦略および主要取組として大学が掲げるビジョンに資する事業に投資している。
D大学 (国立大学)	研究人材の活躍 研究支援人材の活躍 研究インフラの充実 組織カルチャー	予算編成方針で重点的に支援する取り組みを定めている。連携拠点支援、ハイインパクトジャーナル論文投稿支援を含む研究力強化、競争的資金獲得支援、インフラ長寿命化等幅広い領域に対する投資している。
H大学 (国立大学)	研究人材の活躍 学際性の推進 社会展開の推進	持続可能な大学経営の確立のため、資金効率と投資回収のスピードを重視し、外部資金獲得等のリターンが見込める領域を選択。近年では、フラッグシップ研究や異分野共創研究を推進する取組をはじめ、研究支援人材の充実や若手研究者の育成に関する取組、外部資金獲得増に資する取組、産官学連携を推進する取組等、研究分野への投資が増加傾向。
J大学 (私立大学)	研究支援人材の活躍 研究インフラの充実	知財とスタートアップ支援を担当するイノベーション推進本部のURA人件費が該当。主に民間企業出身の即戦力を採用しており、民間企業に倣ったリクルート方針を導入している。
L大学 (私立大学)	研究支援人材の活躍 学際性の推進 社会展開の推進 研究資金の確保	世界大学ランキングの順位目標をKGIのひとつに置いており、国際共著論文の増加や国際的な認知度・レピュテーションの向上を図るため、研究力の向上に直結する施策に充てている。 中核研究者に対しては、国際的な成果を含めて本学の研究高度化を牽引することを期待して投資している。

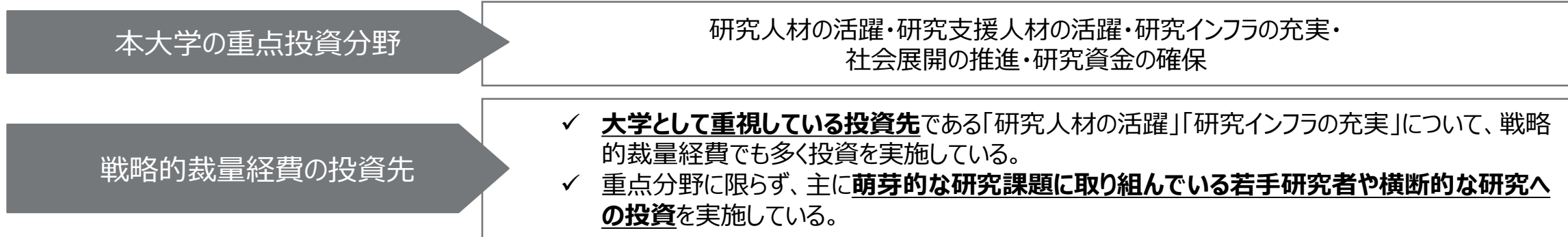
② 戦略的裁量経費の投資先

各大学が戦略的裁量経費以外の予算も含め、投資先として重要視している項目は以下のとおり

	A大学	C大学	D大学	H大学	J大学	L大学
研究人材の活躍	○	○	○	○		
研究支援人材の活躍	○	○	○		○	○
研究時間の確保						
研究インフラの充実	○	○	○		○	
学際性の推進				○		○
社会展開の推進		○		○		○
その他（研究力強化）						
組織カルチャー			○			
研究資金の確保		○				○
実効性高く、意欲的な事業・財務戦略						
自律と責任のあるガバナンス体制						
その他（研究力強化の土台）						

② 戦略的裁量経費の投資先

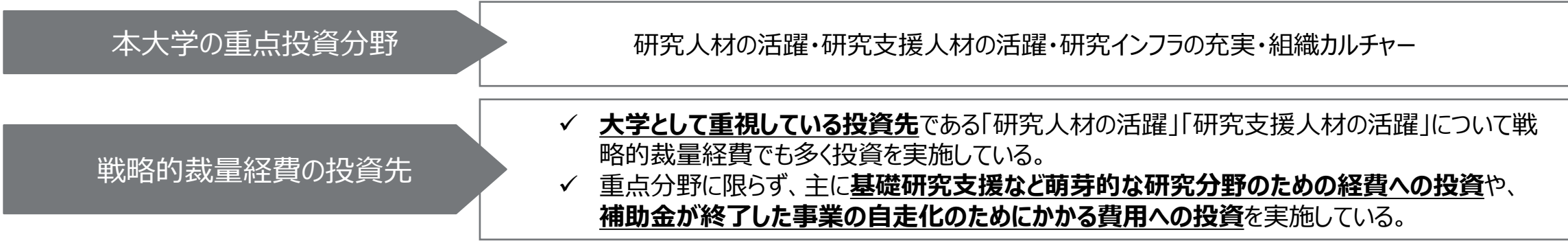
大学別に重点投資分野と戦略的裁量経費の投資先を比較した結果、戦略的裁量経費ならではの投資先が確認された（C大学）



	投資先として重要視している項目	戦略的裁量経費の投資額	戦略的裁量経費の具体的な投資先
研究人材の活躍	○	1,065,000千円	卓越人材・若手人材の獲得・研究推進
研究支援人材の活躍	○	18,000千円	IR・URAの機能強化
研究時間の確保		17,000千円	事務効率化・DX推進による研究時間の確保
研究インフラの充実	○	522,000千円	研究情報データベース運用、論文のオープンアクセス支援
学際性の推進		64,000千円	分野横断的・学際的な研究の実施
社会展開の推進	○	216,000千円	経済界との「連携の場」構築、海外拠点の運営
その他（研究力強化）		1,156,000千円	部局提案型の卓越した研究プロジェクトの推進
組織カルチャー		2,000千円	DEIの推進
研究資金の確保	○	71,000千円	大学基金、卒業生ネットワーク強化による財源の多様化・拡大を推進
実効性高く、意欲的な事業・財務戦略			
自律と責任のあるガバナンス体制		160,000千円	総長・理事による経営体制の強化
その他（研究力強化の土台）		248,000千円	研究を安心・安全に進められるための講習や、防災・防犯対策の実施

② 戦略的裁量経費の投資先

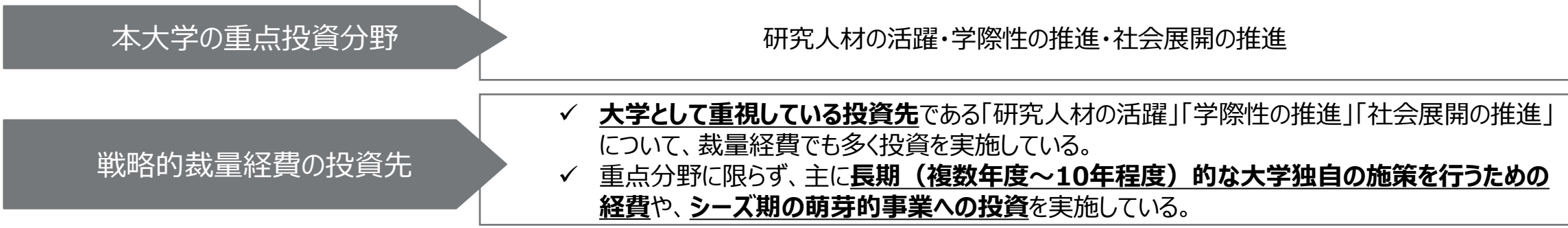
大学別に重点投資分野と戦略的裁量経費の投資先を比較した結果、戦略的裁量経費ならではの投資先が確認された（D大学）



	投資先として重要視している項目	戦略的裁量経費の投資額	戦略的裁量経費の具体的な投資先
研究人材の活躍	○	467,092千円	研究所等の研究力強化、外国人倍増経費等
研究支援人材の活躍	○	209,423千円	研究力強化促進事業(URA雇用)
研究時間の確保		14,610千円	特別教授・政府委員等経費(政府委員に任命された教員の支援)
研究インフラの充実	○	363,800千円	デジタルユニバーシティ構想、ハイインパクトジャーナル論文投稿支援等
学際性の推進		172,450千円	研究所の研究力強化
社会展開の推進		148,133千円	共創拠点運営費、インセンティブ経費
その他（研究力強化）			
組織カルチャー	○	127,033千円	研究データ保管システム管理経費、ダイバーシティ補助金支援事業、連携拠点支援事業
研究資金の確保		281,688千円	借入金等返済経費、競争的資金獲得支援経費
実効性高く、意欲的な事業・財務戦略		508,465千円	部局長裁量経費、附属病院機能強化分相当等
自律と責任のあるガバナンス体制		167,426千円	運営支援組織等人件費
その他（研究力強化の土台）			

② 戦略的裁量経費の投資先

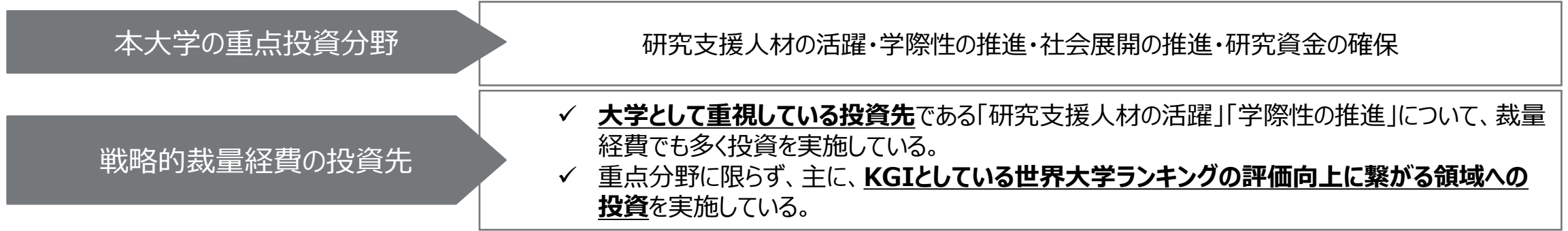
大学別に重点投資分野と戦略的裁量経費の投資先を比較した結果、戦略的裁量経費ならではの投資先が確認された（H大学）



	投資先として重要視している項目	戦略的裁量経費の投資額	戦略的裁量経費の具体的な投資先
研究人材の活躍	○	321,644千円	グローバル人材・DX人材育成プログラムの展開や若手研究者の海外派遣、論文投稿支援等
研究支援人材の活躍		92,187千円	コーディネーターやURA、等の配置による外部資金獲得や異分野共創のマネジメント強化等
研究時間の確保			
研究インフラの充実		65,150千円	先端設備の整備や機器の修理・維持経費
学際性の推進	○	315,650千円	人文学や都市レジリエンス等の領域における異分野共創プラットフォームの構築等
社会展開の推進	○	409,124千円	医療や合成バイオ、散乱透視学等の先端研究拠点の形成等
その他（研究力強化）			
組織カルチャー		59,273千円	ジェンダー平等推進や防災教育、震災復興研究等、多様性の尊重や社会貢献を重視する組織風土の醸成
研究資金の確保		38,700千円	科研費等外部資金の申請や管理事務を適正かつ迅速に処理する支援体制の構築
実効性高く、意欲的な事業・財務戦略		45,604千円	異分野共創教育による人材創出を目指した共通教育の改革。PI等人件費制度の活用による財務基盤の安定
自律と責任のあるガバナンス体制		33,824千円	学術・社会共創機構の副機構長の配置等による運営体制の強化
その他（研究力強化の土台）			

② 戦略的裁量経費の投資先

大学別に重点投資分野と戦略的裁量経費の投資先を比較した結果、戦略的裁量経費ならではの投資先が確認された（L大学）



	投資先として重要視している項目	戦略的裁量経費の投資先（※）	戦略的裁量経費の具体的な投資先
研究人材の活躍		○	中核研究者へのパートナー研究者措置等の環境整備費支援、大学院生を含めたコミュニティ形成
研究支援人材の活躍	○	○	研究の高度化を牽引するリーダーシップを有する中核研究者を育成のために専門契約職員3名を雇用
研究時間の確保			
研究インフラの充実			
学際性の推進	○	○	国際共同研究の促進
社会展開の推進	○		
その他（研究力強化）			
組織カルチャー			
研究資金の確保	○		
実効性高く、意欲的な事業・財務戦略			
自律と責任のあるガバナンス体制		○	研究の価値や社会的インパクトの発信 ハインパクトジャーナル投稿支援、外国語図書出版支援等
その他（研究力強化の土台）			

※ 項目ごとの金額は非公表希望のため、戦略的裁量経費の投資が行われている項目について「○」を記載している。

<調査・分析結果>

- 調査を行った6大学のうち過半数が、研究力強化に向けた重点投資先として、「研究人材の活躍」「研究支援人材の活躍」「研究インフラの充実」を挙げている。また、戦略的裁量経費の投資先についても、大学が掲げる重点投資分野と重複しているケースが多く見られた。
- 一方で、重点投資分野と重複しない用途に着目すると、戦略的裁量経費ならではの活用方向性が見えてくる。事例を踏まえて考察すると、以下のような投資において、戦略的裁量経費の活用が有用であり、研究力強化にも資するものと考えられる。
 - 萌芽的な研究への投資
成果が得られるか不確実性は高いものの、将来的な成長が期待できると執行部が目利きした分野に対して、戦略的裁量経費を活用することで挑戦的な取組が可能となる。
 - 部局横断的な研究への投資
部局ごとの予算では調整が難しい取組であっても、執行部主導の戦略的裁量経費を用いることで、全学的な観点からの調整と推進が可能となる。
 - 補助金終了後、自走化に向けた移行期コストへの対応（施設運営費、人材雇用費等）
外部資金の採択期間終了後から自走化が実現するまでの間に必要となる施設運営費や人材雇用費等を戦略的裁量経費で補うことで、取組を軌道に乗せることが可能となる。
 - 中長期的な大学独自の施策への活用
大学が中長期的な事業を実施するにあたり、財源を翌年度へ繰り越して進める方法としては、目的積立金の他に、施設設備の更新にあてるための引当特定資産や運営費交付金を財源に学内プロジェクトを立ち上げ業務達成基準を適用して財源の繰越手続きを行う方法のように会計基準等の制度で担保されている手法が存在する。一方で、予算の繰り越しにとらわれずに中長期的な施策を進める方法として、大学が策定した中長期のプロジェクト計画に基づき、毎年度、戦略的裁量経費を活用して必要な資金（財源）を学内ルールに基づき確実に措置するという方法も考えられる。戦略的裁量経費を毎年度安定的に確保することで、大学の中長期戦略に基づいて重点的に推進すべき分野について、トップダウンで継続的な投資を行うことが可能となる。

分析③

戦略的裁量経費の活用事例

③ 戦略的裁量経費の活用事例

各大学に直近3年で最も効果が高かった戦略的裁量経費の用途および、その効果の詳細について質問を実施し、活用事例を分類ごとにまとめた

分類	活用事例
研究環境整備	<ul style="list-style-type: none">（国立大学）先端研究センター群に属するすべての研究センターに対して級別の認定を行い、級に応じた支援を実施している。支援は用途の制約のない予算として配分し、各研究センターがそれぞれの目指す拠点化に向けた課題に柔軟に対応するための機動的な予算として有効活用している。（国立大学）世界トップレベル研究拠点の形成：国際共著論文72本発表（R6実績）（国立大学）DEI推進センターを設立し、国際サポートのワンストップ化、若手女性・若手外国人の人件費支援等を実施。これにより女性研究者比率は2021年度の14.4%（420名）から2025年度には18.4%（535名）に上昇し、外国人研究者比率についても、同期間で9.0%（263名）から13.3%（391名）へと増加した。（私立大学）特別研究強化拠点への支援：Climate Positive拠点の研究者とURAの雇用経費に使用。結果、大型研究資金で推進している太陽光発電と蓄電池を組み合せAIにより高効率で配電するシステム構築の研究を加速させ、大規模実証実験を成功させた。（私立大学）中核研究者支援として、オーダーメイドの研究環境整備支援を実施
ポスト配分、トラック整備等	<ul style="list-style-type: none">（国立大学）戦略的なポスト配分を行い、研究力強化、若手研究者支援を実施。特に戦略会議への総長裁量ポストの戦略的な配分により、人文社会科学系、理工情報系、医歯薬生命系の各領域において部局横断で人事が行われ、学際的な卓越研究者を獲得。（国立大学）独創的、意欲的な研究展開を目指す秀逸な若手研究者を、5年有期雇用の准教授として、毎年最大5名採用し独立したPIとして自身の研究に専念できる環境（研究以外の業務免除）や特別な待遇（一般の准教授を大幅に上回る給与や5年総額30百万円以上の研究費・研究支援経費）を提供することで、各研究分野を牽引する研究者を戦略的に育成するプロジェクトを実施。（国立大学）国内外の優秀な若手研究者を国際テニュアトラック教員として雇用し、テニュアトラック期間中に2年以上、海外のトップクラス研究機関に派遣することにより、国際共同研究の強化、国際共著論文の増加、海外一流機関との人脈形成等を図る。（私立大学）民間企業から受けた寄付を用いてエンダウメント・ファンドを設立し、その運用益（4,500万円）により寄付チェアとしてテニュアトラックで優秀な若手研究者をこれまで3名雇用することが教員の基礎数の外で可能に。
スタートアップ支援	<ul style="list-style-type: none">（国立大学）戦略的裁量経費を活用した大学発ベンチャー創出支援事業により、学内の研究者の起業支援を実施した。（国立大学）アントレプレナーシップ育成やビジネスインキュベーションプログラム（BIP）の施策の継続的な実施により、本学発スタートアップ企業数は2021年度の157社から2025年度には236社へと着実に増加した。

③ 戦略的裁量経費の活用事例

分類	活用事例
産学連携	<ul style="list-style-type: none">（国立大学） URA等の人件費を支援し、企業が抱える技術的課題に対して専門性の高い教員が組織的に対応できる体制を整備した結果、共創活動を企画・実施するための企業との連携拠点の数が2022年度の14社から2025年度には47社へと約3倍に増加。民間研究資金の受入額も、同期間で101億円から約150億円へと大幅に伸長。（国立大学）産官学連携体制強化事業、知財・特許支援事業（受託・共同研究促進、知財収入増）に投資。（国立大学）産学連携体制の強化により、共同研究獲得額30.7億円（R6実績、R4年度比+5.8億円増）、知的財産権等収入額4.1億円（R6実績、R4年度比+1.8億円増）
外部資金獲得	<ul style="list-style-type: none">（国立大学）フラッグシップ研究の推進（外部資金増、論文数増への貢献）（国立大学）外部資金獲得者へのインセンティブ付与の取組により、外部資金収入が年々増加（私立大学）大型外部資金の獲得
その他	<ul style="list-style-type: none">（国立大学）国際共同研究強化事業（国際共著等、各種論文数増に向けた支援）（国立大学）大学の統合ID基盤による顔認証システムの導入：建物入館警備の省力化・認証に係る手続きの効率化を実現（国立大学）オープンファシリティ推進事業：技術職員等の支援人材の人件費や共用設備の維持・更新等の支援のための予算を配分（国立大学）論文のオープンアクセス支援：転換契約とAPC支援を実施。2022年度に286件、2023年度は388件、2024年度は766件と増加。論文のオープンアクセス化が進むことで、研究者の研究成果の世界的プレゼンス向上、学術活動の進展に貢献（国立大学）特別教育プログラムや国際教育プログラムの実施、さらに全学的なリカレント教育体制の整備等を通じて、グローバル社会や社会人の多様な学びに対応（国立大学）世界の大学・企業と連携・共創するエコシステムの構築に向けた国内外多様なステークホルダーとの意見交換や、本学学生・教職員の意識・行動変容を促すタウンホールミーティングの開催など、本学における国際卓越研究大学構想の具体化にもつながる様々な取組・活動を、機動的に推進（私立大学）他大学との大学間連携に係る諸事業：2024年度に協定を締結した大学との連携協定について、同一の宗教に基づく教育を進める両大学が協力・連携することによって、大学間連携の新たな可能性を見出した（私立大学）各種若手研究者支援：文部科学省卓越大学院プログラムの助成終了後に裁量経費により自走化させている。プログラム生が在学中に米国留学し、博士修了後に米国EPRIに研究員として就職し活躍（私立大学）大手転職サイトと連携した採用ページを作成し、民間の転職市場と同様の土俵でリクルートを実施。（私立大学）大学創立記念事業において、著名な方を講師に迎えた公開シンポジウムや卒業生との対談企画を通じて、本学の目指すべき方向性を多くの方と共に考える機会を持ち、本学のプレゼンス向上に寄与。（私立大学）学長が参画する特定の教育プログラム実施に係る費用：学長のリーダーシップにより、文系と理系の垣根を越え、総合知を備えた次の時代を担う人物を養成することを目的に行っているプログラムで、2019年度以降、プログラムを修了した学生が社会で広く活躍（私立大学）中核研究者および大学院生の自己研鑽、研究成果発信の場を積極的に創出し、交流を促進

分析④

戦略の具体性と戦略的裁量経費の相関

<分析方法>

- 各大学が「戦略的裁量経費以外の予算も含め、投資先として重要視している」と回答した項目について、当該項目に関連する戦略・アクションプラン等の有無をヒアリングした。
- 戦略・アクションプラン等における明確な目標設定（目標が明確かつ限定的であり、具体的な数値目標や成果指標が設定されている等）の有無と戦略的裁量経費の確保額の相関について検討を実施した。

<結果>

- 具体的な数値目標や成果指標の有無についてはばらつきがあったが、調査を行った6大学全てにおいて、施策の内容や方向性、重点分野についてアクションプラン等で明示されていた。
- 具体的な数値目標や成果指標の明記までは行われていなかった（大枠の目標設定が行われていた）大学についても、うち1大学において、次期中期計画においてKPIを伴った取り組みを計画する予定との回答があった。
- 大学の研究力強化に向けた戦略は多様な財源を活用して展開されているため、戦略の具体性と戦略的裁量経費の確保額との間に明確な相関は確認されなかった。しかしながら、戦略的裁量経費を特に多く確保している大学は、戦略的裁量経費の用途と関わるプロジェクトについて明確な目標と成果指標を設定していた。これは、研究力強化に関する明確な目標を大学として設定し、全学的な共通認識を形成することが、目標達成に向けた意思決定を組織一体となって進めることにつながり、戦略的裁量経費を確保することの意義や必要性への理解が学内に浸透していることが考えられる。

IV まとめ

本調査では、大学の財源の多くが用途の拘束性が高いという現状を踏まえ、裁量性の高い収入をいかに戦略的に学内へ配分し、重点的かつ機動的な投資を行う仕組みが整備されているのかを明らかにするため、「戦略的裁量経費」に着目し、その財源の捻出方法や投資先、活用事例、ならびに大学の戦略との関係について調査を行った。

大学の戦略は多様な財源を活用して推進されているため、戦略的な資金配分の全体像を網羅的に明らかにしたわけではないものの、本調査の結果、各大学が戦略的裁量経費の確保に努め、その財源を活用して、大学の戦略を支える重要なピースとなる、以下のような分野に投資している実態が明らかになった。

- 萌芽的な研究への投資
成果が得られるか不確実性は高いものの、将来的な成長が期待できると執行部が目利きした分野に対して、戦略的裁量経費を活用することで挑戦的な取組が可能となる。
- 部局横断的な研究への投資
部局ごとの予算では調整が難しい取組でも、執行部主導の戦略的裁量経費を用いることで、全学的な観点からの調整と推進が可能となる。
- 補助金終了後、自走化に向けた移行期コストへの対応（施設運営費、人材雇用費等）
外部資金の採択期間終了後から自走化が実現するまでの間に必要となる施設運営費や人材雇用費等を戦略的裁量経費で補うことで、取組を軌道に乗せることが可能となる。
- 中長期的な大学独自の施策への活用
大学が中長期的な事業を実施するにあたり、財源を翌年度へ繰り越して進める方法としては、目的積立金の他に、施設設備の更新にあてるための引当特定資産や運営費交付金を財源に学内プロジェクトを立ち上げ業務達成基準を適用して財源の繰越手続きを行う方法のように会計基準等の制度で担保されている手法が存在する。一方で、予算の繰り越しにとらわれずに中長期的な施策を進める方法として、大学が策定した中長期のプロジェクト計画に基づき、毎年度、戦略的裁量経費を活用して必要な資金（財源）を学内ルールに基づき確実に措置するという方法も考えられる。戦略的裁量経費を毎年度安定的に確保することで、大学の中長期戦略に基づいて重点的に推進すべき分野について、トップダウンで継続的な投資を行うことが可能となる。

また、戦略的裁量経費の捻出方法については、国立大学では運営費交付金や間接経費、私立大学では基金の運用益や間接経費など、活用される財源の種類自体に大学間で大きな違いは見られなかった一方で、その捻出割合には差があることが明らかとなった。これは大学の収入規模の違いも影響していると考えられるが、外部資金収入の絶対額と戦略的裁量経費の確保額は必ずしも比例しないことから、大学としての経営姿勢や戦略的判断が色濃く反映されているものと考えられる。

戦略の遂行にあたって、戦略的裁量経費として資金を確保するか、重点事業として個別に予算化・配分するかは大学ごとの考え方による。しかし、戦略的裁量経費を多く確保している大学では、あえて個別事業ではなく戦略的裁量経費という形で資源配分を行うことで、学長等の執行部に対する学内外の信頼を可視化し、大学の戦略に対する学内理解の浸透や、全学的な協力体制の醸成につながっている可能性が示唆される。

以上を踏まえると、戦略的裁量経費の活用の意義は大きく、多くの大学がその拡大の必要性を指摘しているとおり、学内の制度・仕組みを整備し、戦略的裁量経費を継続的に確保・活用していくことは、大学経営および研究力強化の観点からも有用であると考えられる。

以下に、個別の気づき事項を記載する。

〈戦略的裁量経費の財源の確保に課題〉

- ✓ 昨今の物価や人件費の上昇の中でいかに戦略的裁量経費の財源を確保するかは課題である。
寄附金の拡大や高度な専門性に基づく戦略的な資金運用など、財源拡大に向けた取り組みが重要となる。

〈戦略的裁量経費の使途の学内合意に課題〉

- ✓ 戦略的裁量経費としてどの程度確保し、どこに使うのかは、学内における調整や合意形成が不可欠である。
既存事業とのバランスや部局との利害関係を踏まえつつ、全学的な最適配分を実現するためのガバナンス設計が求められる。

〈戦略的裁量経費は、ビジョンの実現のための重要な資源〉

- ✓ 大学における戦略的裁量経費は、機動的かつ柔軟に配分可能であるという性格から、「萌芽的な研究」「部局横断的な研究」「過去に採択された補助金事業等の自走化」「長期的な大学独自の施策」等に資する、戦略の実現に向けた重要な資源である。
- ✓ 大学は、研究力強化に繋がると考えられる要素に対して重点的に戦略的裁量経費を投資しており、戦略的裁量経費は研究力強化と密接に関連していると考えられる。
- ✓ 現在は、戦略的裁量経費予算に限りがあるため、当事業年度内で消化されていることが多くの実態と考えるが、戦略的に活用できるという点からは、年度内での消化を前提とせず、必要であれば中期的に効果的に資源配分を行って当該裁量経費を使用することが望まれる。
- ✓ 中期的な戦略に基づく集中的な投資を可能とするためには、戦略的裁量経費を必要とするタイミングで使用するために、実質的に当該経費を複数年度に繰り越す必要があるが、多くの大学が経費の翌年度以降の繰越しを困難に感じているのが実状である。

〈中長期的な大学の戦略の見える化が重要〉

- ✓ 研究力強化に資する、戦略的裁量経費をどのように効果的に使うかどうかという学内の合意形成には、大学が掲げる戦略やアクションプランが具体的かどうかにも関係している。大学の中長期的な目標や施策、取り組み内容を明確に設定し、具体的な数値目標を掲げて大学全体で共通認識を持つことで、当該目標の達成のために一丸となって意思決定を進めることができる。
- ✓ 大学の戦略実現のためには、戦略的裁量経費の投資先の選定が大きなポイントとなる。そのためには投資に対するモニタリングや評価が重要である一方、戦略的裁量経費として投資が可能である萌芽的で不確実性の高い分野や、外部資金事業終了後の自走化に向けた支援等、短期的に成果を評価しにくい領域についても検討が必要である。
- ✓ 投資の決定については、トップダウン型・ボトムアップ型のアプローチが考えられるが、調査の結果、裁量権限者はトップ（学長、総長等）であるものの、「全学組織を対象に執行部がヒアリングを実施して決定」「各部局からの要望を吸い上げる形で決定」など、大学全体のニーズを取り入れて決定を行っているとの回答が多く見受けられた。
- ✓ 戦略的裁量経費はトップの判断で機動的に使用ができる経費であるが、大学の戦略実現に向けて効果的に投資を行うためには、現場の課題や潜在的なニーズ、萌芽的な研究の将来性について情報を入手した上で意思決定を行うことが重要と考えられる。

最後に、各大学が戦略的裁量経費の運用に関して、今後の課題と認識している事項は以下のとおり。（大学回答を元に記載）

- 限られた財源の中で、教育研究活動の質を維持・向上させるための戦略的投資を継続的に行うには、安定的かつ柔軟な財源の確保が今後の大きな課題と認識。特に、固定的に生じる経費の増加や物価高騰の影響を受ける中で原資をいかに確保し、効果的に配分していくかが重要な課題。
- 大学が成長していくためには、自らの方針・判断で主体的に今後伸びる研究領域等に重点投資できる戦略的裁量経費を持続的に確保していくことが必要。将来的に自律的・持続的な発展が可能になる財務基盤の強化を目指しており、そのためには、戦略的裁量経費の原資となる十分な運用益を確保するための寄附等を活用した独自基金の拡大が必要である。
- 戦略的裁量経費は今までは大学の記念事業や教育プログラムに主に使用していたが、今後は大学の強みを生かした特定の研究分野に対する集中的な投資が可能かどうか検討していきたい。しかし、現時点では戦略的裁量経費での取り組み項目の洗い出しが十分でなく、期中の柔軟な配分も限定的であるため、戦略的裁量経費をどのような目的のために確保し、どのような基準で配分するのかについて、学内においてより明確に整理・共有していくことが課題と認識している。
- 予算面において、戦略的裁量経費をより一層強化したいが、そのための財源が人件費および物価の高騰等により十分に確保できていない状況であり、引き続き増収およびコスト削減に努める必要がある。
- 戦略的に強化したい分野があるが、財政上の制約からどの分野を選択し投資すべきかの判断が難しいケースがある。
- 戦略的裁量経費を増加させる方策として、ファンドレイザーを育成して戦略的裁量経費の財源となる寄附金の拡大を目指している。そのためのファンドレイザーをどのように育てるのが課題。

これらの課題を踏まえ、多くの大学ではすでに、安定的かつ柔軟な財源を確保するための様々な取組が進められている。

本調査を通じて得られた戦略的裁量経費の活用事例や財源捻出の取組例が、今後の検討における一助となることを期待したい。

Appendix

＜ヒアリングシート＞

1	貴法人は戦略的裁量経費を予算として確保されておりますでしょうか。戦略的裁量経費とは、学長・執行部・学部長等がリーダーシップを持ち、大学の戦略実現のために裁量をもって執行する予算を想定しています。この定義と異なる場合は、貴学の戦略的裁量経費の定義をご教示いただけますでしょうか。
2	1にてご回答いただいた戦略的裁量経費につきまして、直近年度の金額を財源ごとにご教示いただけますでしょうか（例：間接経費のうち本部裁量分 ○百万円）。戦略的裁量経費のうち、裁量権限者が異なる経費がある場合（学長裁量経費と学部長裁量経費がある等）は、それぞれに分けてご回答いただけますでしょうか。
3	戦略的裁量経費の配分方法や用途決定までのフロー、投資に対するモニタリングや評価方法をご教示いただけますでしょうか。
4	戦略的裁量経費の主な用途、重視している投資領域をお聞かせください。
5	戦略的裁量経費の用途のうち、複数年の継続的な負担になる支出（来年度は自由資金と見込みの支出）の割合と内訳をご教示いただけますでしょうか。
6	戦略的裁量経費の確保・配分、あるいは特定の用途に関する取り組みの中で難航した点、想定外だった事項等ありましたら、それぞれお聞かせください。
7	直近3年で最も効果が高かった戦略的裁量経費の用途および、その効果の詳細を3つお聞かせください。
8	今後、戦略的裁量経費が拡大した場合に、使用したい用途や重視したい投資領域はありますか。優先順位を付けてお聞かせください。また、それぞれの投資に必要な金額もあわせてご教示いただけますでしょうか。
9	戦略的裁量経費の拡大のために実施されていること、今後実施予定のことがございましたらお聞かせください。
10	戦略的裁量経費に関して、今後の課題とご認識されている事項がありましたら、お聞かせください。

<ロジックモデル質問票>

下記は国内外の大学における研究力強化のための取組事例を幅広く調査し、研究力強化につながると考えられる要素を階層化して整理したものです。

第一階層の10項目（黄緑の枠囲み） に関して、貴学が直近年度で投資されている戦略的裁量経費の概算額及び具体的な投資の内容をご教示いただけますでしょうか。また、裁量経費以外の予算も含めて、研究力強化に向けた投資先として重要視されている項目について○を記載いただけますでしょうか。ご回答は次のページにご記載をお願いいたします。



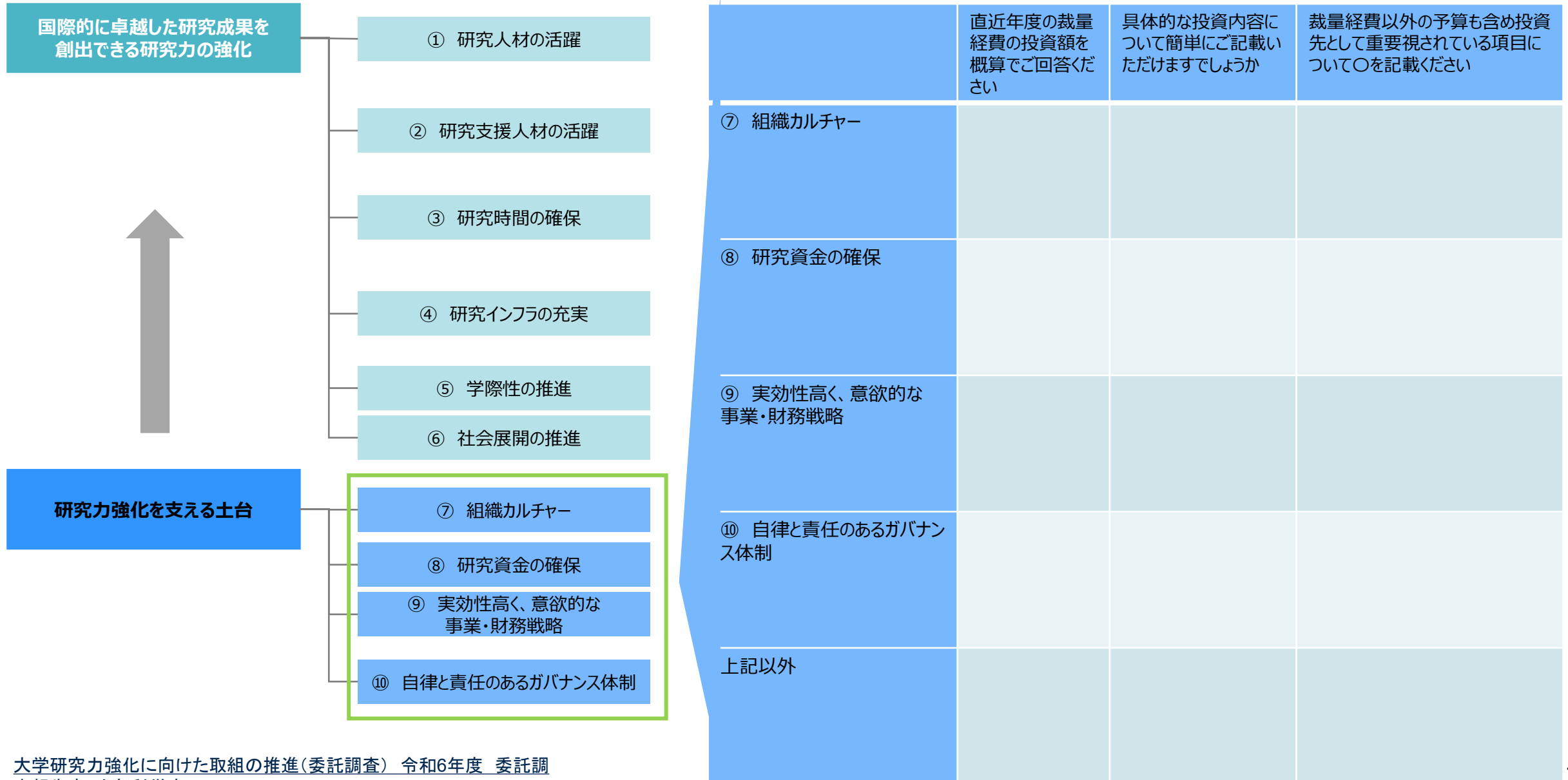
ご回答フォーム (1 / 2)

本ロジックモデルは、「令和6年度我が国の大学の研究力強化に向けた課題分析に関する調査業務」(ページ下のリンク先ご参照ください)におけるロジックモデルを参考していますが、貴学が研究力を強化する際に重視する項目が必ずしもあてはまらない可能性もあります。その際は、最も近い項目をお選びいただくか、該当する項目がない場合には「上記以外」にご記載ください。詳細につきましては、当日のヒアリングにて改めてお伺いさせていただきます。

	直近年度の裁量経費の投資額を概算でご回答ください	具体的な投資内容について簡単にご記載いただけますでしょうか	裁量経費以外の予算も含め投資先として重要視されている項目について○を記載ください
① 研究人材の活躍			
② 研究支援人材の活躍			
③ 研究時間の確保			
④ 研究インフラの充実			
⑤ 学際性の推進			
⑥ 社会展開の推進			
⑦ 組織カルチャー			
⑧ 研究資金の確保			
⑨ 実効性高く、意欲的な事業・財務戦略			
⑩ 自律と責任のあるガバナンス体制			
上記以外			

ご回答フォーム (2 / 2)

本ロジックモデルは、「令和6年度我が国の大学の研究力強化に向けた課題分析に関する調査業務」(ページ下のリンク先ご参照ください)におけるロジックモデルを参考にしていますが、貴学が研究力を強化する際に重視する項目が必ずしもあてはまらない可能性もあります。その際は、最も近い項目をお選びいただくか、該当する項目がない場合には「上記以外」にご記載ください。詳細につきましては、当日のヒアリングにて改めてお伺いさせていただきます。



Deloitte. トーマツ.

デロイト トーマツ

デロイト トーマツ グループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイトネットワークのメンバーである合同会社デロイト トーマツ グループならびにそのグループ法人（有限責任監査法人トーマツ、合同会社デロイト トーマツ、デロイト トーマツ税理士法人およびDT弁護士法人を含む）の総称です。デロイト トーマツ グループは、日本で最大級のプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従いプロフェッショナルサービスを提供しています。また、国内30都市以上に2万人超の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループWebサイト、www.deloitte.com/jpをご覧ください。

Deloitte（デロイト）とは、Deloitte Touche Tohmatsu Limited（“Deloitte Global”）、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人（総称して“デロイトネットワーク”）のひとつまたは複数指します。Deloitte Globalならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体であり、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。Deloitte Globalおよびその各メンバーファームならびに関係法人は、自らの作為および不作為についてのみ責任を負い、互いに他のファームまたは関係法人の作為および不作為について責任を負うものではありません。Deloitte Globalはクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は www.deloitte.com/jp/about をご覧ください。

デロイト アジア パシフィック リミテッドは保証有限責任会社であり、Deloitte Globalのメンバーファームです。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィックにおける100を超える都市（オークランド、バンコク、北京、ベンガルール、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、ムンバイ、ニューデリー、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む）にてサービスを提供しています。

Deloitte（デロイト）は、最先端のプロフェッショナルサービスを、Fortune Global 500®の約9割の企業や多数のプライベート（非公開）企業を含むクライアントに提供しています。デロイトは、資本市場に対する社会的な信頼を高め、クライアントの変革と繁栄を促進することで、計測可能で継続性のある成果をもたらすプロフェッショナルの集団です。デロイトは、創設以来180年の歴史を有し、150を超える国・地域にわたって活動を展開しています。“Making an impact that matters”をバース（存在理由）として標榜するデロイトの約46万人の人材の活動の詳細については、www.deloitte.comをご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、Deloitte Touche Tohmatsu Limited（“Deloitte Global”）、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人（総称して“デロイトネットワーク”）が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約（明示・黙示を問いません）をするものではありません。またDeloitte Global、そのメンバーファーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に関係して直接または間接に発生したいかなる損失および損害に対しても責任を負いません。Deloitte Globalならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。



IS 669126 / ISO 27001



BCMS 764479 / ISO 22301

IS/BCMSそれぞれの認証範囲
はこちらをご覧ください
[https://www.bsigroup.com
/clientDirectory](https://www.bsigroup.com/clientDirectory)

MAKING AN
IMPACT THAT
MATTERS
since 1845