

## IX-2 管理運営・財務 -財務-

### 1. 現状説明

#### (1) 教育研究を安定して遂行するために必要かつ十分な財政的基盤を確立しているか。

##### ■中・長期的な財政計画の立案

本学は、大学9学部、大学院12研究科（専門職大学院3研究科を含む）を置き、学生総数19,165名（2013年5月1日現在）を擁する総合大学である。また、幼稚園から小・中・高等部、大学、大学院までを設置する総合学園としての法人・青山学院（園児、生徒、学生総数23,680名）に属する設置学校の一つであるため、その財政は、法人全体の財政計画に統括されている（資料9-2-1）。

青山学院における財政計画として理事会で決定された「将来計画施設設備資金」において、2000年度より、第2号基本金に計画的に組入れを行っている。この組入れは2012年度で終了するが、2013年度以降は「施設設備整備引当資産」として毎期20億円の積立てを行い、今後の青山キャンパス再開発資金に充当していく（資料9-2-2）。また、施設整備の取り換え更新のための引当資産として、これまで、毎期5億円を継続的に積み立ててきており、この引当資産は、今後の中・長期的施設設備の整備に対応できるようにする。

一方、大学では、財政計画の要となる収入面において、近年の経済状況から寄付金収入、補助金収入の増額は見込みにくく、入学定員の厳格化等も加わって、厳しい現状に置かれている。2012年度より学費改定に伴い全学部生を対象として新設した在籍基本料は、休学者にとって休学費の負担軽減になることはもとより、年間約250名にのぼる退学者（資料9-2-3）に対しても休学という選択肢が広がり学生確保にも繋がるものと考え。今後の休・退学者の身分異動を注視していきたい。併せて、奨学金や学生相談センターの充実等、経済面、進路面での相談や心のケアにも傾注していく。

一方、支出面においては、「学校法人青山学院2012年度中・長期計画」で示した業務の効率化と見直し（中期計画）およびコスト改善・改革の実践（長期計画）を踏まえて、予算編成時に各学部、研究科、事務予算部署において見直しを行っている（資料9-2-4「2012年度事業計画書」）。

本学では、2012年度から実施する予定で、「就学キャンパス再配置」として、相模原キャンパスで学ぶ人文・社会科学系6学部（文学部、教育人間科学部、経済学部、法学部、経営学部、国際政治経済学部）の1・2年次生と総合文化政策学部の1年次生、計約7,000名を青山キャンパスに移行する計画を進めていた。ところが、2011年3月に発生した東日本大震災の影響により、建築中の大学17号館の工事が建築資材の調達困難や電力事情等による遅延を余儀なくされ、1年延期せざるを得ない状況となった。このため、移行による4年

一貫教育の広報を再度行ったことによる広報費を支出した。その他、被災学生への学費減免、検定料減免を実施しており、学費減免については補助金があるとはいえ、本学の自己負担が大きく、財政上の負担になっているのは事実である。

#### ■科学研究費補助金、受託研究費等の外部資金の受け入れ状況

日本学術振興会および文部科学省の科学研究費採択件数は136件、交付金額は約285,090千円（資料9-2-5）である。採択率は、40%前後を推移している。

受託研究費、指定寄付金等に対する外部資金の受け入れ状況は件数94件、金額は約174,069千円（資料9-2-6）であり、理工学部が、その大半を占めている。

#### ■消費収支計算書関係比率および貸借対照表関係比率における項目ごとの比率の適切性

まず支出面では、5年前の2008年度と2012年度を比率すると、消費収支計算書関係比率のうち、人件費比率が54.1%から54.7%へ、人件費依存率が70.9%から68.6%へと推移している（資料9-2-8、9-2-9、基礎データ-表7）。ただし、2011年度は人件費に退職給与引当金特別繰入が含まれていることから、その分、他の年度より高い比率となっているものの、大学法人の平均値からは高めであるため、人件費構造の見直しは必至であり、今後、より良い人事制度のもとで、その抑制に取り組んでいく。

また、収入面を、同じく2008年度と2012年度の比較で見ると、寄付金比率、補助金比率が減少傾向にあるため、学生生徒納付金比率が76.2%から79.7%へと増加しており、学納金への依存が進んでいる。消費収支比率も超過傾向にあり、運営経費全体を軽減するためにも、さらなる収入獲得を目指す必要がある（資料9-2-4「2012年度事業報告書」、9-2-10）。貸借対照表関係比率は、自己資金構成比率が84.1%から80.1%へと下降しており、厳しい財務状況となっている（資料9-2-11、基礎データ-表8）

### (2) 予算編成および予算執行は適切に行っているか。

#### ■予算編成の適切性と執行ルールの明確化、決算の内部監査

本学における予算編成は、以下のようなプロセスにより決定されている。まず、学院理事長の示した「予算編成方針」（資料9-2-12）「収入・支出予算概算額」を受けて、「大学予算編成の基本方針」（資料9-2-12A）を作成し、編成方針を各予算部署長に提示。この方針を受けた各部署では、学院の主要課題や留意点および大学の重点項目を把握したうえで、予算申請を行う。その後、大学執行部は、各予算部署から申請内容のヒアリングを行い、予算委員会、大学協議会（大学内での最高意思決定機関）を経て、大学原案を作成する。大学執行部は、この大学原案を法人に申請し、法人折衝および予算会議の議を経て、理事会において最終決定をする。

そのなかでも教学系予算の予算編成については、管理会計上、予算の額は、以下に記す1

～5 の項目または収入見合い額に基づいて算出しており、その後、「学校法人青山学院経理規則（資料 9-2-13）」に基づき、また、前年度実績を踏まえて、学校会計基準に定められた勘定科目による予算へと組み入れている。

1. **教育活動費**：学生生徒納付金収入の内、教育活動料収入を当該年度学生在籍数に乗じて各学部・研究科の予算額としている。
2. **教員研究費**：「教員研究費規則（資料 9-2-14）」において定められている単価に在籍教員数を乗じて各学部・研究科の予算額としている。
3. **総合研究所資金**：総合研究所は、1988 年に総合研究所が設立された当初に設定された基金の運用果実を研究資金としている。
4. **社会連携機構資金**：本学社会連携機構に所属する各研究センターの予算額は、事務運用経費として一律の割り当て予算に加えて、独自の活動や外部資金獲得のための活動予算を予算申請によって編成している。研究経費はその多くを外部資金によっている。
5. **その他の教学系資金**：その他、教育・研究または教員管理に係る予算としては、外部資金を収入見合いとして予算化するもの（指定寄付・受託研究・寄附講座）、例年の取組状況や規則に基づいて予算計上するもの（在外研究費、教員赴任諸経費）がある。さらには預かり金として、科研費を管理している。

次に予算の執行について記述する。本学の予算執行は、「学校法人青山学院予算執行に関する内規」（資料 9-2-15）「青山学院大学予算執行に関する事務取扱要綱（資料 9-2-16）」に則って実施している。具体的には、2005 年度に導入した電子申請・承認システムによる申請ルールのもとで支払処理が行われており、承認フローは、執行金額によって決定されるしくみである。これに基づいて、電子書類が予算部署長、大学事務局長、法人執行部の順で回付される設定となっているため、原則、上位者の承認が必須となる。これらを記載した申請マニュアルを学内の事務ポータルサイトに掲載し、教職員全員がこのマニュアルに沿って申請処理を行っている。なお、予算にない費用が発生した場合や、突発的な事象により費用が不足した場合は、部署内、大学内あるいは法人内での予算振替等を、各予算部署長と、その上位者の承認をもって執行している。

最後に、決算に対する内部監査について。本学においては、「青山学院内部監査規則」（資料 9-2-17）による年次監査を実施している。すなわち、学校法人会計基準（昭和 46 年 4 月 1 日文部省令第 18 号）他の法令等ならびに本法人の諸規則に準拠して、適正かつ効率的に運用されているかを検証するものであり、かつ、業務の改善および経営効率向上化の観点から助言、提案が行われている。2012 年度までに実施した内部監査における指摘事項に対しては、順次、運用規則等の改正を行うなどして対応している。

監事による監査は、会計監査人および監査室の内部監査からの報告および説明を受けるとともに、主要関係部署において業務の遂行および財産の状況調査を実施している。2012 年度の監査結果は適正意見となっている（資料 9-2-18）。

監査法人による会計監査は監査計画に基づき期中監査、決算期末監査等を行い、2012年度の監査従事者は延べ129名、監査結果は適正意見となっている（資料9-2-18）。

外部資金については、上記の要素に加えて、資金提供母体の予算執行規則に則って執行することとなっている。

いずれの予算についても、その執行の適正性が担保されるよう、調達担当部署・予算執行部署・支払担当部署の相互牽制が機能する事務処理フローとしている。

#### ■予算執行に伴う効果を分析・検証する仕組みの確立

各部署において過年度の執行額を確認したい場合は、電子申請・承認システムを通じて確認できる仕組みとなっている。これにより、前年度や前々年度の金額を確認のうえ、予算執行時の業務に取り組むことができるようになっている。また、部署長が承認する段階で、予算と執行額を把握できるため、無駄な購入を減らすことができ、より適正な執行を実現させている。

財務部は、各部署が起票した執行依頼書に基づく支払処理と、証憑管理等の検証を行っている。検証にあたっては、経理マニュアルと「学校法人青山学院予算執行に関する内規」（資料9-2-15）に則って、適正な処理が行われているかを確認し、金額や支払先、形態科目などの事務上の誤りを修正している。

なお、予算の適正な執行に向けては、「教員研究費ガイドライン」（資料9-2-18A）を作成して全教員に配付し、これを促している。特に教学系予算は、すべての執行に対して研究推進部がこれを確認している。また、教学部門すべての執行案件の検収作業は、施設課内に2013年度に設置した検収センターにおいて実施し、不正防止を強化している。

また、教員研究費の予算執行の際には、「青山学院大学教員研究費規則（資料9-2-14）」に基づき、予算配分前の研究計画の提出と、予算年度終了時の研究報告書の提出が、それぞれ義務づけられている。この提出を受け、所属学部・研究科の学部長・研究科長において内容を確認・検証している。

教育活動料の検証は、学部・研究科・学科において行っている。具体的には、学部長より執行権限を委譲された主任が、教育活動に係る経費の執行と、その支出結果を学部・研究科・学科に報告し、それぞれの予算単位において検証している。

総合研究所における予算は、新規プロジェクトについては採択審査時に、継続プロジェクトについては継続申請時に提出された研究計画書をもとに、審査委員会にて書類審査とヒアリング審査を実施し、運営委員会、管理委員会の議を経て決定している。その執行時にはプロジェクト代表者、研究部長、総合研究所所長の決済を得て実行することとし、各年度末の審査評価時に分析・検証を行っている。

社会連携機構に所属する5研究センターの予算は、各研究センターの運営委員会、外部評価委員会、外部資金提供団体、社会連携機構会議、社会連携機構評価委員会において活動成果を分析・検証している。

以上の通り、部局ごとの予算執行の効果に対する分析・検証は有効に機能しているが、今後は、大学全体としての俯瞰的視点から分析・検証する機能、および、それらに関する情報の共有を図っていく。

## 2. 点検・評価

### ◎基準IX-2の充足状況

本学の財政は学校法人青山学院として統括管理しており、諸規則にしたがって予算の編成・執行を行い、適正に監査を受けている。財政的に厳しい面はあるものの、安定した財務運営ができるよう、支出面では検討と改善を繰り返し、収入面でも外部資金の獲得等に積極的に取り組んでいる。同基準については概ね充足しているといえる。

### ①効果が上がっている事項

大学財政運営の安定と教育活動の充実という双方の両立を目指し、精細な予算編成と適正な執行管理を行ってきたこと。その結果、財源が限られたなかでも、教育経費に対してより多く配分することに成功している。具体例を挙げれば、各学部・研究科や教学系事務部署等の中長期計画を具現化していくなかで、教育研究経費比率を2011年度の34.6%から2012年度は35.9%へと上昇させることができた（基礎データ-表7）。このことは、案件ごとに学院の将来計画との妥当性を審議、検証し、調整を重ねた成果であり、引き続き効果的な予算編成にあたっていく。

また、教員が執行する予算については「学校法人青山学院経理規則」（資料9-2-13）等に則って、編成、配分、予算執行がなされている。予算執行に伴う効果の分析・検証については、大学「教員研究費規則」（資料9-2-14）に基づいて計画書・報告書の提出を義務づける制度が実現し、教育活動料に関しても「教育活動料使用内規」（資料9-2-19）に則り、予算単位での検証を実施している。規則を整備し体制を整えたことで、教育研究に係る財務面での管理・運営がより健全化し、説明責任を果たすための必須条件を整えることが可能となった。

### ②改善すべき事項

支出項目に大きな比率を占める人件費の増大を防ぎ、適正な数値に留める施策が必要であり、人件費構造の見直しをふまえたさらなる効率化が望まれる。また、年間の消費支出

を帰属収入内で賄えるよう、財政の健全化を目指すべきである。

また、予算の執行については、規則を整備し体制を整えたことで、教育研究に係る財務面での管理・運営の健全化が進められている。しかし、種々の調達案件において、納品・検収の仕組みが必ずしも機能していない状況にあり、改善策が必要となっている。

また、教員研究費・教育活動料の執行にあたって、年度末の予算執行状況は必ずしも検証・分析の仕組みが十分には機能しているとは言えず、その改善が求められている。

### 3. 将来に向けた発展方策

#### ①効果が上がっている事項

各部署の予算執行に対する財務部の検証が、翌年度の予算編成に、効果的に反映させている。2011年度より会議費や研修費、消耗品などの予算を大学内で一元化し、各部署での執行残を減らすようにしたことと併せ、予算の配分や執行内容を見直した結果、全体として、各部署での予算と実績の乖離は少なく抑えられている。こうした状況は、予算執行に対する分析・検証が有効に機能している表れといえる。

また、予算執行は、現在、単年度管理であるが、教員個人の予算を教員の研究の観点から捉えてみると、複数年にわたる計画書・報告書と重ね合わせて閲覧が可能となれば、新たな視点による予算執行の管理につなげることが可能となる。

#### ②改善すべき事項

本学では、諸手当の見直しを検討しており、2013年度中には規則化をする予定であり、法人においても人件費の削減案を全教職員に提示し、取り組んでいる。

また、財政の健全化を目指して、帰属収入を増やす施策を検討している。第一に積極的に社会との連携を深めることで受託事業および共同研究等の収入の獲得につなげる施策が急務である。第二に寄附金の確保が上げられるが、現在クレジットカード等によるウェブ決裁の導入や教育振興資金の趣意書等の変更に取り組んでおり、2014年度以降の成果に期待をしている。第三に経常費補助金の獲得に向けた見直しを行っており、規則の制定や教学系へのヒアリングなどに取り組んでいる。

予算執行の適正化を推進していくために、2013年度に設置した施設課内の検収センターにより、学院全体の執行全件の検収作業を行い、なお一層、公的研究費等の不正使用の防止を強化させていく。

また、調達案件において、納品・検収の仕組みが必ずしも機能していない状況を改善す

るために2013年度から、調達担当部門と協同して全調達に対する検収制度を立ち上げ、より一層の健全化を推し進めていく。

さらには、教員研究費・教育活動料の、年度末における執行状況が十分には検証・分析されていない点を解消し、教育・研究の充実を図るための予算執行に結びつけていけるよう、倫理面での共通認識の裏づけとなる内規の整備を図っていく。

#### 4. 根拠資料

- 資料 9-2-1 在籍者数（園児・児童・生徒・学生数）
- 資料 9-2-2 2012（平成24）年度計算書類「第2号基本金組入れに係る計画表」
- 資料 9-2-3 大学資料集'12 学務部4「退学・休学内訳一覧」
- 資料 9-2-4 財務状況・事業計画書・事業報告書（既出 資料9-1-2）
- 資料 9-2-5 大学資料集'12 学術3「科学研究費補助金の採択状況（個人別一覧）」
- 資料 9-2-6 大学資料集'12 学術5「受託研究・共同研究・指定寄付金・技術指導料等」
- 資料 9-2-8 5ヵ年連続消費収支計算書（大学部門/学校法人）
- 資料 9-2-9 財務計算書類（写）（2008～2013年度）
- 資料 9-2-10 5ヵ年連続資金収支計算書（大学部門/学校法人）
- 資料 9-2-11 5ヵ年連続貸借対照表
- 資料 9-2-12 2013年度予算編成方針
- 資料 9-2-12A 2013年度大学予算編成の基本方針
- 資料 9-2-13 学校法人青山学院経理規則
- 資料 9-2-14 青山学院大学教員研究費規則（既出 資料7-27）
- 資料 9-2-15 学校法人青山学院予算執行に関する内規
- 資料 9-2-16 青山学院大学予算執行に関する事務取扱要綱
- 資料 9-2-17 学校法人青山学院内部監査規則
- 資料 9-2-18 監事監査報告書・独立監査人の監査報告書（2008年度～2013年度）（既出 資料9-1-4）
- 資料 9-2-18A 教員研究費ガイドライン（既出 資料7-30）
- 資料 9-2-19 教育活動料使用内規