

帰属収入をベースとした収支構造モデルの構築と 私大版管理会計的手法の導入

後藤 元吾 (経理課課長補佐)

伊藤 昇 (大学行政研究・研修
センター専任研究員)

縄本 敏 (総長・理事長室付次長)

川口 潔 (経理課長)

- I. はじめに
- II. 研究目的
- III. 財務状況の現状分析 (1990年度から2003年度の
推移比較)
 - 1. 他大学の財政状況
 - 2. 立命館学園における財政の推移
 - 3. 今後の方向性
- IV. 新たな収支モデルの提言
 - 1. 提言を検討する枠組み
 - 2. 新たな学園財政モデルとは
- V. 部を単位とする予算管理と新たな収入の確保
 - 1. 部を単位とする予算管理
 - 2. 新たな収入政策 ～多様な社会的ネットワーク

- の構築による教育・研究力の高度化
- VI. 私大版「管理会計」的手法の検討と導入
 - 1. 管理会計とは
 - 2. 立命館大学における「管理会計」の導入
 - 3. 新たな収支モデルと私大版「管理会計」的手法
からみたPDCAサイクル
 - 4. 導入スケジュール
- VII. 残された課題
 - 1. 人件費課題
 - 2. インセンティブ制度の導入
 - 3. 社会的ネットワークや業務の合理化・削減など
に関するサポート体制の確立

I. はじめに

高等教育機関は、18歳人口の減少や大学数の増加などの影響を受け、160校(29.5%)の私立大学が定員未充足(2005年度日本私立学校振興・共済事業団調査)、さらに、単年度の帰属収入で消費支出を賄えない学校法人数は120大学法人(24.9%)に達している(2003年度日本私立学校振興・共済事業団調査)など厳しい経営状況となっている。今後の18歳人口推移予測により、この状況はますます厳しさを増していく。

現在の大学を取り巻くこのような環境のなかで、教育研究の高度化や拡充の課題、国際化、情報化、社会からの多様なニーズに対応していかなければならないという課題、大学評価やアカウンタビリティおよび質の高い成果の創出という課題など、言い換えると、いままで以上に支出が増大する大学づくりの課題がある。今後収入

の増大が見込めないという状況下では、大学運営の方法について抜本的に見直していかなければ、教育研究の発展だけでなく、財政的にも立ち行かなくなる。

立命館学園においても厳しい状況はまったく同様であると認識しなければならない。それどころか、総合大学であり学園規模が大きいいため、選択と集中ができずに政策と資源が分散してしまう可能性が大きい。

II. 研究目的

今後の学園運営は、財政的厳しさから、限られた収入の範囲内で、いかに教育研究の高度化を推進していくかという視点で考えなければならない。そこで他大学と立命館大学の財政分析により、現状における問題点を洗い出し、激変する環境に即応できる新たな財務管理モデル、すなわち、帰属収入をベースとした新たな収支モデルを

検討する。また、財務管理方法については、私大版「管理会計」的手法について検討し、学園構成員全員が財務情報を共有化し、予算管理手法を高度化するとともに、財政的変化（収入構造の変化）に即応できる組織力量を構築する仕組みを提言検討する。

Ⅲ. 財務状況の現状分析（1990年度から2003年度の推移比較）

財務状況の現状分析については、本研究テーマが帰属収入をベースとした収支構造モデルの提言においたことから、消費収支計算書に限定した分析を行なった。そのため、資金収支計算書や貸借対照表などから見る分析については行っていない。

1. 他大学の財政状況

（理工学部他複数学部を有する大学法人の全国平均：『今日の私学財政』平成3年度から平成16年度版より）

他大学の財政状況については、立命館大学との比較という観点から、理工系学部他複数学部を有する大学法人の全国平均を、1990年度から2003年度の動向について分析した。

法人数は1990年度の39法人から2003年度では72法人まで増加している。18歳人口が1992年の205万人をピークに、2003年には146万人まで減少した。このため、1法人あたりの学生数は1.63万人から1.26万人にまで

減少している。この厳しい状況を反映して、帰属収入は1996年度以降、減少傾向となっている。一方、消費支出は1998年度まで増加し続け、その後減少傾向となっている。財政的に着目しなければならないことは、帰属収入の減少から2年遅れで消費支出が減少し始めていることと、帰属収入の減少に見合った消費支出の抑制ができていないということである。これは、固定費も流動費も即応的に減少させることができないという教育機関の構造的問題によるものである。（図1）。

（1）帰属収入について

帰属収入規模は1996年度をピークに減少に転じ、2003年度は約171億円となっており、この7年間で10.0%の減少となっている。学生生徒等納付金比率は約75%で高止まり傾向にあり、学費依存型の帰属収入構成が継続している。これは、従来の学費改定や学生数確保による帰属収入の確保は困難であることを示している。

（2）消費支出について

消費支出については、教育研究経費比率や管理経費比率の増加などが特徴としてあげられる。また、帰属収入が1996年度をピークとして減少に転じているのに対して、消費支出は1998年度まで増加し、その後減少へ転じている。

（3）基本金組入額について

基本金組入は、帰属収入の減少を反映して減少傾向にある。また、1996年度以降、消費支出の超過が続いている。

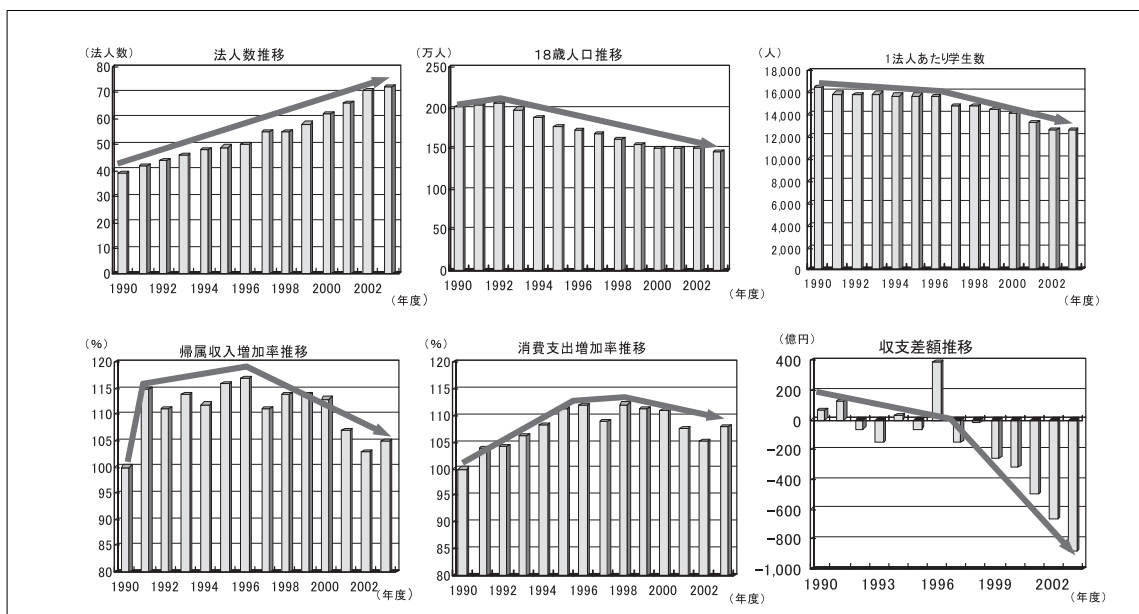


図1 他大学の財政状況

2. 立命館学園における財政の推移

1990年度は、1大学1キャンパス・1中学1高校で、学生生徒数は約23,900名規模であったが、2003年度では、2大学3キャンパス・3中学3高校で、学生生徒数は約42,100名規模と1.76倍になった。教員数も、約2.7倍に拡大した。この間の大学での主な取り組みとして、1994年度に新たなびわこ・くさつキャンパスの開設と理工学部をの拡充移転、政策科学部の設置、経済・経営学部移転、大分県別府市における立命館アジア太平洋大学の開学などがあげられる。附属校では1994年に立命館宇治高校を設置、翌年の立命館慶祥高校設置、その後の両校への附属中学校設置などがあげられる（図2）。この間の財政推移は、学生数の増加と学費改定により、

帰属収入、消費支出ともに右肩上がりとなっている。立命館における規模拡大は、教育研究の質の充実と高度化をはかりながら実現してきたことが特徴である。2006年度には、滋賀県守山市で第4の附属校として立命館守山高校、そして、立命館小学校設置が計画されている（図2）。

この間の財政状況は、教育研究の高度化や、採算性だけでは判断できない多様な社会的ニーズへの対応および規模拡大などから、教育研究経費や管理経費などの比率が上がるとともに、消費支出の伸びは帰属収入の伸びを上回るものとなっている。このため、1988年度以降継続してきた繰越収入超過が、2002年度には繰越支出超過となるなど、財政の厳しさは増している（表1）。

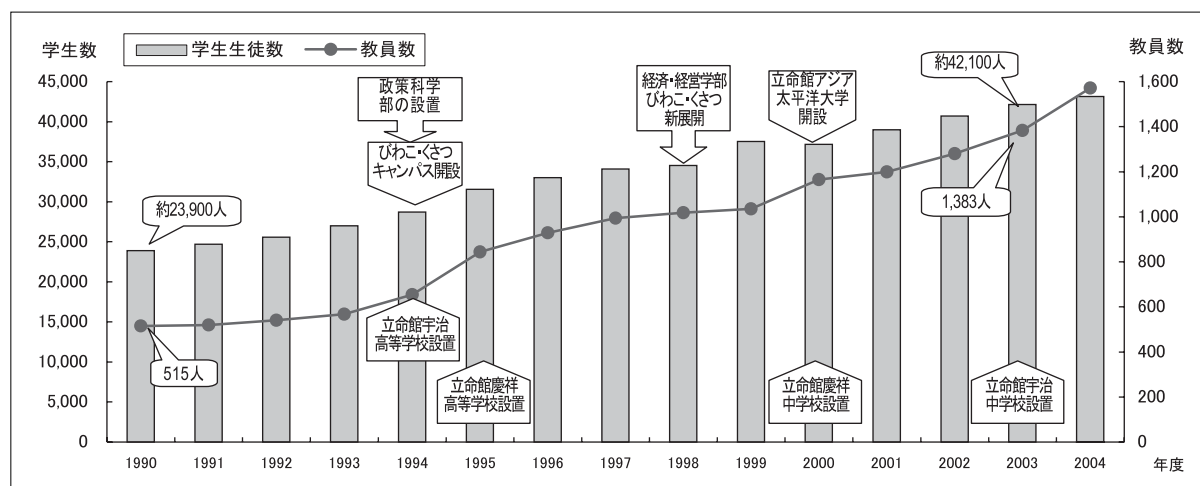


図2 1990年度以降の立命館学園の規模拡大と主な取り組み

表1 立命館学園 消費収支推移（1990～2004）

単位：百万円

年度 科目	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
学生生徒等納付金	15,558	16,995	18,836	20,837	24,406	26,686	28,622	30,400	31,335	34,132	36,111	39,130	41,421	43,670	45,984
補助金	2,322	6,815	7,480	5,654	3,188	4,085	5,215	7,520	11,455	14,395	10,368	5,826	6,117	6,166	8,090
手数料	3,210	3,163	3,085	3,479	3,434	3,608	3,429	3,342	2,987	3,183	3,537	3,466	3,363	3,531	3,329
寄付金	1,072	829	690	958	1,946	1,048	907	2,035	1,322	2,543	1,985	1,647	1,206	1,774	1,459
その他	1,917	529	730	911	2,507	2,164	3,492	2,294	2,428	2,506	2,758	2,732	2,852	3,513	3,357
帰属収入合計	24,079	30,139	43,043	33,146	35,480	37,591	41,666	45,592	49,527	56,758	54,757	52,801	54,959	58,654	62,219
基本金組入額合計	24,079	30,139	43,043	33,146	-8,603	-9,787	-8,034	-16,042	-12,309	-13,848	-22,326	-6,582	-16,033	-11,566	-9,295
消費収入の部合計	18,305	18,911	21,445	22,259	26,877	27,804	33,632	29,550	37,219	42,910	32,431	46,218	38,926	47,088	52,924
人件費	10,585	10,679	11,610	12,811	14,313	16,462	16,988	18,669	18,560	19,608	20,871	21,214	22,425	23,663	27,265
教育研究経費	4,316	4,704	5,080	6,795	8,422	9,998	10,947	12,130	12,151	13,420	15,558	16,626	17,717	19,090	21,160
管理経費	1,179	1,115	1,227	2,594	1,554	2,057	2,257	2,642	2,948	3,613	3,644	3,509	3,658	4,154	3,577
その他	760	1,034	615	1,005	905	993	922	956	938	1,785	1,190	799	2,028	619	736
消費支出の部合計	16,840	17,532	18,532	23,205	25,194	29,508	31,115	34,396	34,596	38,426	41,263	42,148	45,829	47,526	52,738
当年度消費収支差額	1,465	1,379	2,913	-946	1,684	-1,704	2,517	-4,846	2,623	4,484	-8,832	4,070	-6,903	-438	186
次年度繰越消費収支差額	2,577	3,956	6,869	5,923	7,682	6,538	9,055	4,209	6,832	11,316	2,484	6,554	-349	-786	-600

（１）帰属収入について

帰属収入規模は、1990年度の約241億円から2003年度では約587億円と2.44倍の拡大となり、帰属収入における学生生徒等納付金比率は64.6％から74.5％へと上昇し、学生生徒等納付金への依存率が高くなっている。学生数の増加と学費改定により帰属収入の増加を図った結果であるといえる。

（２）消費支出について

消費支出規模は1990年度の約168億円から2003年度の475億円へと2.83倍となり、帰属収入を上回る伸びであり財政的に厳しい状況へと推移している。人件費比率はほぼ40％前後で推移している。これは、教員数が515人から1,383人と学生数の増加率を超える伸びをしている一方で、職員数については教員数と同様の増加傾向を示しているにも係わらず、多様な雇用形態などにより人件費支出を抑制してきた結果といえる。また、教学環境の改善などにより、教育研究経費や管理経費の支出割合が上昇していることが特徴としてあげられる。

（３）基本金組入額について

基本金組入額は平均で28.6％となり、相対的に高い割合で推移している。この間の学園規模拡大やそれに伴う施設整備を反映している。なお、今後は拡大された施設・設備の経常的経費と更新費をどのように捻出していくかという課題があることに留意しておかなければならない。

3. 今後の方向性

今後の学生生徒等納付金収入動向は、学生数（増）の確保と学費改定の困難さにより、現状維持さらに右肩下

がりとみるのが妥当である。立命館学園では、教育研究における質の高度化と学費改定および学生数増加により、学生数では10年間で約2倍の規模拡大を実現してきたが、学園を取り巻く厳しい状況は他大学とまったく同様であると認識しなければならない。それどころか、総合大学であり学園規模が大きいと、教育研究や学園運営に関する予算と各事業の費用対効果測定に時間を要してしまい、結果として選択と集中ができずに、政策と資源が分散してしまう可能性が大きい。帰属収入の約75％を占める学生生徒等納付金収入が減少した場合、つまり定員割れを起こした場合、その影響は最低でも4年間継続する。また、学生規模に応じた施設・備品などに関する維持管理経費や教職員数の削減なども、迅速に実施することは困難である。これらの対策に一定の時間を要し、結果として大きなダメージを被る可能性がある。

以上のような財政的厳しさから、立命館学園として今後の学園運営を支える財政政策について緊急に検討しなければならない。学生生徒等納付金比率の上昇や補助金比率の停滞の中で、重点的に教育研究経費へ対応していくために、帰属収入をベースにした、つまり限られた収入から消費支出をコントロールするモデルや手法を開発・導入しなければならない。（図3）。

Ⅳ. 新たな収支モデルの提言

1. 提言を検討する枠組み

私立大学をめぐる状況は厳しい中、①現在の大学を取り巻く環境下で教育・研究の高度化や拡充の課題があること、②限られた原資で大学評価やアカウンタビリティ

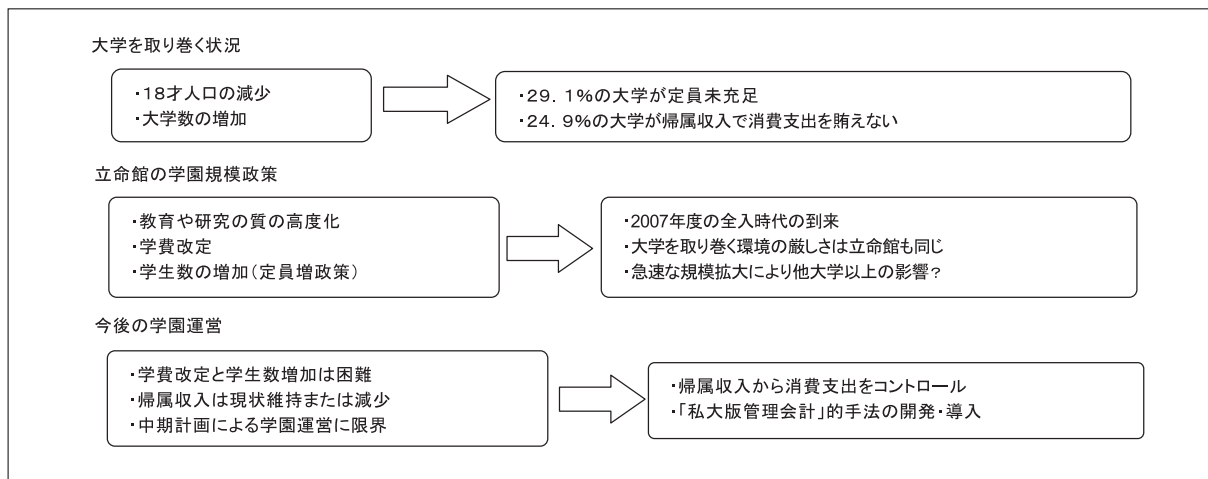


図3 財務分析結果と今後の方向性

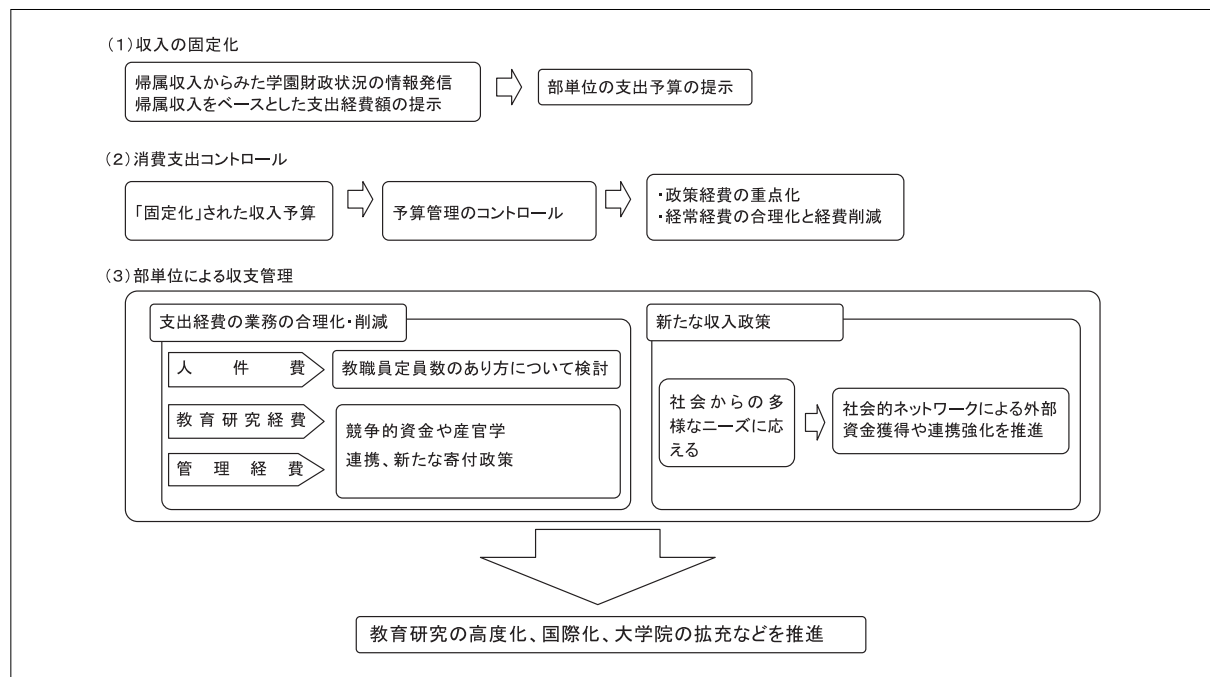


図4 提言を検討する枠組み

ーに適う高い成果を創出しなければならないこと、③国際化や社会の多様なニーズへ機敏に対応することなど、言い換えると大学は今まで以上に支出を増大させる多くの要因をはらんでいる。収入の増大が見込めないという状況下では、その限られた収入の範囲内でいかに学園を発展させていくかという視点で、新たな収支モデルを開発する必要がある。これにより、モデルを検討する枠組みは、収入の固定化、消費支出のコントロール、部単位による収支管理の三つである。（図4）

①収入の固定化

これまでの私立大学の多くは、18歳人口の増加を背景とした学生数の確保と学費改定により収入の拡大を図り、人件費や教育研究経費の増大に対応してきた。しかしながら、18歳人口の減少により、帰属収入の約75%を占める学生納付金収入の「増収」の確保が困難となってきている。補助金収入や寄付金の「高位」安定的な確保についても難しい。

補助金は、その競争的資金化により大学の基礎的な教育・研究力に左右されるようになってきている。今後、帰属収入は増加は極めて困難である。減少する可能性すら考えられる。帰属収入の「固定化」という前提で財政運営を立案・実施していかなければならない。また、大学の教育・研究づくりを担保する支出のありようや管理方法も検討しなければならない。立命館大学

においても、帰属収入は停滞もしくは減少するとの前提に財政を考えなければならない。

②消費支出コントロール

「固定化」された収入予算のもと、検討すべき事項は消費支出に関する予算管理のコントロールのあり方である。消費支出は人件費、教育研究経費および管理経費など大学運営に必要な支出であるが、その基本は全体最適による重点化である。政策経費については重点化が、そして経常経費については合理化と経費削減が重要となる。

③部単位による収支管理

帰属収入をベースとした収支構造モデルを実施した場合、今までのように教育や研究に必要な経費をその時々で判断で予算化することはできない。今後は、経常経費の削減や新たな収入政策により、必要な原資を自ら準備した上で、教育研究の高度化を推進していかなければならない。そのためには、業務の併合、簡略化、廃止などによる原資の創出、予算の重点化や柔軟な執行、戦略的な収入政策などが必要である。そこで今までの課による予算管理体制ではこれらの推進に制約があるため、「部単位」による予算管理体制を実現するとともに、収支状況についても部が責任を持って管理する体制に改める。

2. 新たな学園財政モデルとは

今後の財務戦略は、まず「右肩上がりの収入」という意識や感覚から脱却しなければならない。次に帰属収入をベースとして、全学の支出経費の目標（配分予算）を設定し、必要な経費を重点的に配分するとともに、人件費、教育研究経費、管理経費などを管理し、教学と財政を一体化する学園財政モデルに基づくものとする。これにより、帰属収入をベースに支出経費についてどうあるべきかについて学園全体で財政情報を共有化するとともに、この手法に基づいた、部を中心とした新たな予算管理方法につなげていく。

部における予算管理のあり方も、予算の重点化や経費の合理化や削減の推進などとともに、部を単位とする柔軟な予算執行を可能とし、予算単位ごとの収支状況を把握できるものとする。また、部の予算執行状況報告などとともに、PDCAサイクルを導入した予算管理システムを構築する（図5）。

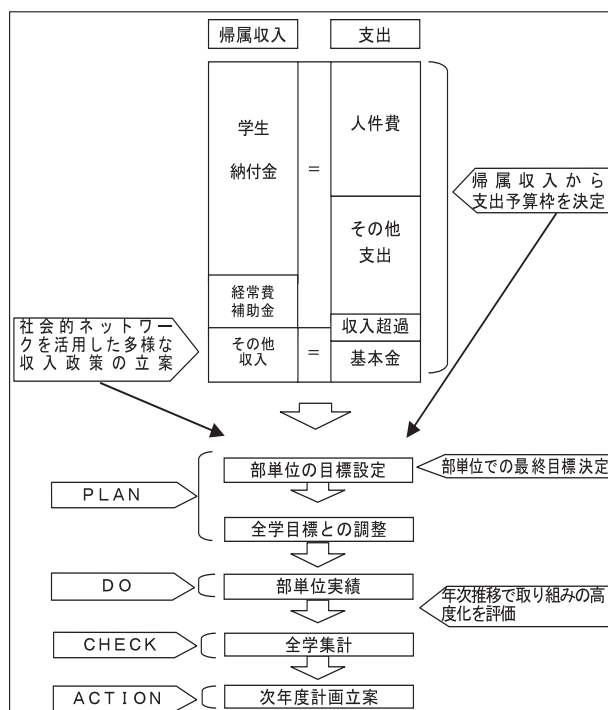


図5 新たな学園財政モデル

(1) 消費収支構造式モデル

それぞれの収入の費目がどの支出の費目に対応すべきであるかという視点で、各収支について、教育研究活動を中心とする経費と基本金（投資的な学園将来資金を中心）に分けて対比する収支試算モデルを構築するとともに、総額で2%の収入超過を確保するという条件で構造式モデルについて検討する。

学生生徒等納付金収入と政府が教育研究を補助する経費として大学に支出した経常費補助金収入（一般補助）については、教育研究活動の費用を表わしている消費支出に対応させ、学費の「対価性」などアカウントビリティーに耐えうる理論構造とする（A式）。また、経常費補助金（特別補助金）と競争的資金等については、用途特定の収入であることから別枠としてモデルの取扱いからは除く。基本金の組入れについては上記以外の収入で確保することとする（B式）。また、収入の2%を収入超過額として収入から事前に控除する（統制式C式）。

(2) 消費収支構造式モデルによる2000年度から2004年度の消費収支状況分析

消費収支構造式モデルに基づき、2000年度から2004年度の消費収支状況について、「学生納付金+補助金収入」と「消費支出」（A式）、「その他収入」と「基本金組入」（B式）「収入」と「許容支出（実績）」

- (A式) 学生生徒等納付金収入+経常費補助金(一般補助)
 \geq 消費支出+収入超過
- (B式) その他の収入 \geq 基本金組入+収入超過
- (C式) 統制式「許容支出=収入-収入超過額(2%)」
 \Rightarrow 収入超過額(2%) = 「収入-許容支出」

(C式)にそって分析すると表2となる。

なお、この時期は、立命館アジア太平洋大学の開学や立命館慶祥中学校および立命館宇治中学校の設置など大規模事業費が「基本金組入」に反映していることから、B式は成立していない。また、A式の差額は2002年度以降減少し、2004年度では25億円にしかないことなどに注意が必要である。（表2）。

(3) 現状のままでの収支試算

2004年度の決算をベースとしたうえで、2008年度から学費据置きとし、4年が経過した2011年度までの収支試算を行なった（表3）。試算によると学費改定を行なわない2008年度以降帰属収入は減収となり、2009年度より支出超過となり、その後、支出超過がどんどん膨らむ構造であることに注意が必要である。試算（収入は固めに、支出は比率で伸ばす）の制約を差し引いても、これは、現状の予算管理のまま推移す

表2 過年度5年間のモデル分析

単位：百万円

	2000	2001	2002	2003	2004
帰属収入	44,550	45,066	45,716	48,134	49,467
基本金組入	17,328	4,570	10,692	10,423	8,217
消費収入	27,222	40,496	35,024	37,711	41,250
消費支出	32,966	32,656	33,762	35,825	40,460
C式⇒ 収支差額	-5,744 -12.89%	7,840 17.40%	1,262 2.76%	1,886 3.92%	790 1.60%
A式⇒ a:学納金+補助金	37,615	38,491	39,727	40,728	42,986
b:消費支出	32,966	32,656	33,762	35,825	40,460
c:a-b	4,649	5,835	5,965	4,903	2,526
B式⇒ d:その他収入	6,935	6,575	5,989	7,406	6,481
e:基本金	17,328	4,570	10,692	10,423	8,217
f:d-e	-10,393	2,005	-4,703	-3,017	-1,736

る学園財政の基本的な構造を示している。試算から、問題は、学費改定による増収がなくなった段階での収支の確保である。学費改定を見通せない状況で、消費収支をコントロールし、収支を確保することの重要性は極めて明確である。

(4) 消費収支構造モデルによる収支試算

2004年度の実績を参考にして、収入の2%を収入超過（C式）として確保し、A式とB式により試算を

行なった。支出の各費目は、過年度決算から学納金と補助金の和に対する比率（表4）をもとに算出した。構造式モデルに基づく試算の結果は表5である。

(5) 消費収支構造モデル試算結果と今後の課題

収入ベースで支出予算を管理する試算結果より、消費支出経費がコントロールされている。しかし、基本金組入比率は、11～12%と現状の20数%とは大きくかけ離れている。現状による試算（表3）と消費支出

表3 現状のままで試算（2005～2011）

（単位：百万円）

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
帰属収入	50,036	50,620	51,219	51,121	51,025	50,929	50,834
基本金組入	7,505	7,593	7,683	7,668	7,654	7,639	7,625
消費収入	42,531	43,027	43,536	43,453	43,371	43,290	43,209
消費支出	40,863	41,700	42,561	43,445	44,353	45,287	46,247
収支	1,667	1,327	976	9	-982	-1,998	-3,038

帰属収入

- ・学生納付金：2007年度までは現行維持、2008年度以降据え置き
- ・手数料収入：対前年比1.5%の減額
- ・補助金収入：対前年比1.0%の減額
- ・上記以外の収入：2004年度実績

消費支出

- ・人件費：対前年比2.0%の増額
- ・教育研究経費：対前年比2.0%の増額
- ・管理経費：対前年比2.0%の増額

基本金組入れ額

- ・帰属収入の15%

表4 各項目の構成仕事と（対学納金+補助金）統制式による目標比率

	2001	2002	2003	2004	（2000～2004 の平均）	統制式による 目標比率
人件費	43%	44%	45%	50%	44.59%	50.15%
教研経費	35%	34%	36%	38%	35.26%	39.65%
管理経費	5%	5%	6%	5%	5.53%	6.22%
利息	1%	1%	0%	0%	0.86%	0.97%
資産処分	0%	1%	1%	1%	0.90%	1.01%
消費支出	85%	85%	88%	94%	87.13%	98.00%

表5 2005年度以降の試算

（単位：百万円）

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
帰属収入	50,036	50,620	51,219	51,121	51,025	50,929	50,834
基本金	6,306	6,261	6,216	6,173	6,129	6,087	6,045
消費収入	43,731	44,360	45,003	44,949	44,895	44,842	44,789
消費支出	42,730	43,347	43,979	43,927	43,875	43,823	43,772
C式⇒ 収支	1,001	1,012	1,024	1,022	1,020	1,019	1,017
	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%
A式⇒ a:学納金＋補助金 b:消費支出 c: a－b	43,602	44,232	44,876	44,823	44,770	44,718	44,666
	42,730	43,347	43,979	43,927	43,875	43,823	43,772
	872	885	898	896	895	894	893
B式⇒ d:その他収入 e:基本金 f: d－e 基本金組入比率	6,434	6,388	6,343	6,298	6,255	6,211	6,169
	6,306	6,261	6,216	6,173	6,129	6,087	6,045
	129	128	127	126	125	124	123
	12.60%	12.37%	12.14%	12.07%	12.01%	11.95%	11.89%

構成比モデル試算（表5）の支出経費の差額（表6）は、2011年度では約40億円となる。「固定化」された収入のもとで、教学の充実を図っていくためには、人件費削減（業務の大胆なアウトソーシングや多様な雇用形態の推進など）、物件費の削減や合理化などの「支出経費の削減」、社会的ネットワークの構築による教育研究の高度化、多様な「収入の確保」などが大きな課題となる。

V. 部を単位とする予算管理と新たな収入の確保

以上のように、現状維持での試算と帰属収入をベースとしたモデル試算では、2011年度には約40億円の差異が生じてしまうことより、新たな予算管理による経費の合理化・削減と新収入政策について検討していかなければならない。

1. 部を単位とする予算管理

（1）現状の問題点

教育力の強化や経常的経費の業務の合理化・削減を検討するにあたっては、一定の方針や目標設定に基づ

いた執行計画の立案が重要となる。しかし、現状の予算配分と管理は課単位となっており、各課の予算は業務別に管理され個別の業務ごとに細分化した予算管理体制となっている。そのため、検討項目が個別業務に限定されたり、それぞれの業務予算規模が小さいために、合理化・削減の対象となる業務が限定され、全体としての費用対効果の検証がしにくい構造となっている。

（2）部単位による予算管理について

新たな部全体の収支モデルを実現するために、現状の課単位の予算管理から部単位の予算管理に変更し、部次長のリーダーシップのもと組織力と予算規模を活かす予算管理制度について検討する。教育研究経費は重点化業務、管理経費について合理化・経費削減項目を設定し、それぞれの取組状況を管理する制度の導入などが考えられる。これにより、本提起の目的の一つである予算の重点化、経常的経費の合理化・削減、多様な収入確保への取り組みを推進する。また、部を収入と支出の単位とすることにより、業務再編等による人員の再配置、業務のアウトソーシングなどもよりしやすくなる。さらに、PDCAサイクルによる費用対効果の確認などにより、学園財政や予算管理について

表6 現状とモデル試算による支出経費の差額

単位：百万円

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
人件費	416	359	302	-112	-534	-963	-1,401
その他支出	1,424	1,255	1,076	555	17	-538	-1,111
消費支出①	1,867	1,647	1,418	482	-479	-1,464	-2,475
基本金②	-1,202	-1,332	-1,467	-1,495	-1,525	-1,552	-1,580
差額合計	665	315	-49	-1,013	-2,004	-3,016	-4,055

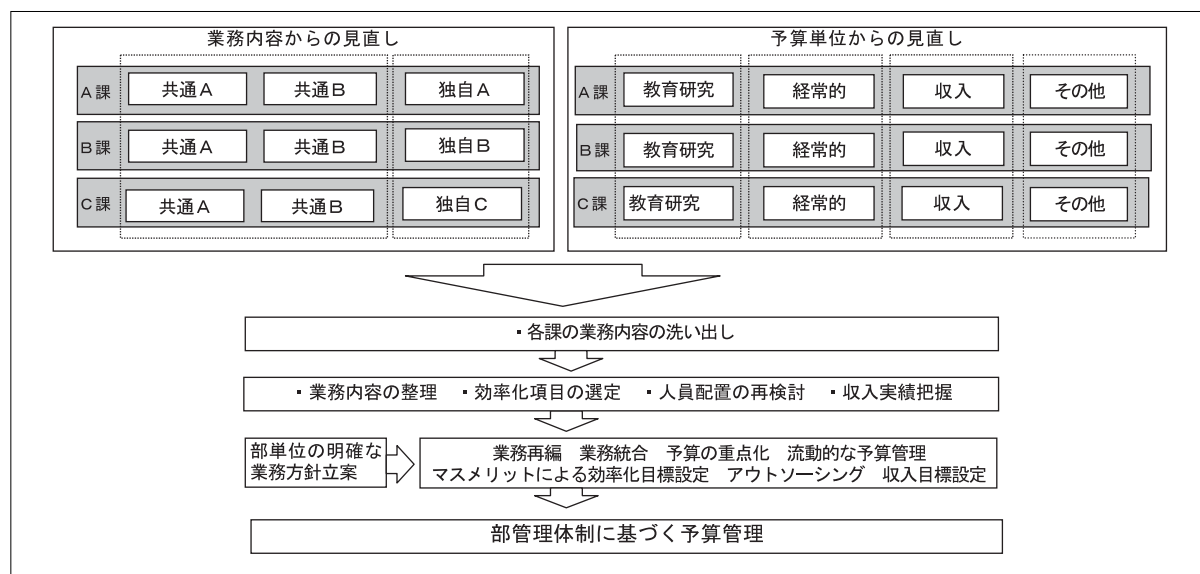


図6 部単位による予算管理

全教職員の関心を高めるとともに、予算管理スキルを引き上げる（図6）。

なお、人件費支出については全学で管理されているため今回の管理範囲からは除外している。このため、本提起での支出コントロールは、消費支出の約4割の物件費のみという、限定された範囲にとどまっていることを認識しておかなければならない。物件費とは、各課へ配分される教育研究経費や管理経費ならびに人件費業務以外で執行した費用をいう。

（3）管理目標の設定と予算執行のPDCAサイクル

部単位による予算管理は、予算の重点化、費用対効果の検証、業務の合理化・削減や収入政策など、部単位による予算管理により、全学目標を部単位の目標まで落とし込むことを容易にし、部単位で計画された支出目標と収入目標の進捗状況を把握し、評価・検証するシステムとする。評価・検証に基づき、部は精緻化された次年度目標を設定する。目標と実績との乖離が大きい場合や構造的・定常的な支出超過がある場合は、組織の再構築も視野に入れた目標設定を義務化する。

部予算単位のPDCAサイクルについては、部次長のイニシアチブによるものとし、部次長は学園の基本目標、全学課題を部へ落とし込み、目標を具体化し、収支の予算管理と一体化した政策を立案するなど、その役割と責任を極めていくものとなる。

（4）財務部での具体的な提案内容について

2006年度予算編成方針（2005年11月25日理事会）

に「新たな予算編成・執行管理の検討について」が盛り込まれた。その内容は、朱雀キャンパスへの本部移転に伴う新たな学園運営の構築と、ガバナンスの確立の検討と密接に関連させた「部」を単位とした予算の枠組みと予算執行を推進するものとなっている。

2. 新たな収入政策 ～多様な社会的ネットワークの構築による教育・研究力の高度化

限られた原資では、教育研究を継続するのみとなるため、教育研究の高度化原資となる多様な収入確保は、今後の大学運営の発展を支えるものとなる。多様な社会的ネットワークの構築と協力体制により大学の高度化と発展を支えていかなければならない。

（1）多様な収入の確保

多様な収入の確保は、部ごとにその事業内容と特徴を生かし、社会とのネットワークと多様なニーズに応えるという視点で展開していく必要がある。大学の持つ“知”の財産をいかに有機的に社会と結合させながら大学と社会がともに成長していく新たなパートナーシップの構築について検討していかなければならない。そのためには、部ごとにその事業内容と切り結ぶ個別目的に即応した重点化施策を打ち出すとともに、明確な目標設定が重要となる。

以下に、その例を示しておく。

（2）競争的外部資金の積極的な獲得

この10年の私立大学等経常補助金額の推移を検証すると、補助金総額は漸増傾向にあるものの、2002

「新たな予算編成・執行管理方法の検討について」

2006年9月の京都二条キャンパスへの本部移転に向けて、現在、新たな学園運営の構築とガバナンスの確立をめざす検討が行なわれている。また、2006年度以降の事務体制のありかたについても並行して検討されている。新たな学園運営の構築に向けた基本的な考え方は、①学園の一体性の確保、②改革のスピード化、③選択と集中の見極めであり、具体的な施策としては、①理事会責任の明確化、②各部を中心とした管理運営機能の確立、③学園本部機能の確立とキャンパス機能の明確化、④会議体の改革と役割の明確化、⑤業務効率をあげるための稟議書改革などとなっている。

今後の学園の管理運営体制の構築を展望した時に、予算編成・執行管理の方法についても改革を行なうことが必要となる。その際の視点として、①「部」を単位とした学園課題の検討、政策立案機能の確立・強化をめざす視点、②「部」レベルで重点課題に応じた柔軟な予算執行を可能とする視点、③予算単位数の増加に伴う問題点を解消する視点などが重要となる。

新たな予算編成・執行管理の方向性は、①「部」レベルでの政策的な判断や重点課題に応じて責任を持って執行できる予算の枠組みの設定とその成果を検証するしくみの確立、②「部」内の各課の予算執行状況の日常的管理と評価、特に「部」の重点課題の達成状況と予算執行状況の自己評価・検証していくしくみの検討などである。

今後、全学に提起されることとなる「新たな学園の管理・運営体制のあり方について」、「2006年度以降の事務体制のあり方について」などの議論をふまえて、「部」を単位とした新たな予算編成・執行管理方法の具体的な内容については、改めて提起することとする。

年度まで増加あるいは横ばいであった一般補助が2003年度より減少に転じた。一方、いわゆる採択制の特別補助は増加傾向にあるとともに、特に2002年度からは私立大学教育研究高度化推進特別補助の設立

寄付目的による分類

- 1) 奨学寄付金、寄付講座・寄付研究等に関する寄付
- 2) 教育研究・奨学に関する基金寄付
- 3) スポーツリエゾン、課外活動支援寄付
- 4) 国際リエゾン、国際化推進政策への寄付
- 5) 教育研究に要する経常費（周年記念事業を含む）への寄付

部ごとに事業内容よる分類類

- 【学生支援】スポーツリエゾン活動、学生生活支援
- 【国際化】国際的な教育研究ネットワーク寄付
- 【研究】「トータルリエゾンプラン」に基づく多様な産官学連携
- 【教 学】教育づくり寄付
- 【大学院】研究奨励寄付、大学院学生生活支援
- 【入学政策】企業ネットワーク寄付
- 【キャリア支援】企業ネットワーク寄付
- 【教育研究事業】地域・社会、校友会、父母教育後援会との連携
- 【I T】設備（機器・図書）充実寄付
- 【財務】施設拡充・整備寄付、学生父母寄付、新たな枠組みの開発
- 【総務】企業ネットワーク寄付
- 【A P U】奨学基金寄付、国際的な教育研究ネットワーク寄付
- 【各附属校・中等教育部】学校づくり・教育づくり寄付

など、いわゆる「適格者」支援へ重点的に配分される方向を一層鮮明にしてきている。

立命館大学の補助金取得状況をみると、学術高度化推進事業への積極的な取り組みや補助対象経費の増により増加しているが、2000年度を境として伸び悩んでいる。特別補助をより多く獲得する教育・研究力づくりと、競争的要素の強い外部資金の積極的な獲得に向けた取組みを検討していかなければならない。特に、研究経費に係る外部資金獲得は、各学部や研究部を中心とした新たな取組みを組織し、科学研究費を含めた文部科学省や経済産業省の補助金事業の一層の獲得を図らなければならない。また、国土交通省（都市・環境システム系分野）や総務省（情報・メディア）など立命館大学として外部資金獲得状況が他大学と比較して低位な分野については、組織的な検討が必要である。（図7）。

（3）収益事業の多角化

大学が所有する知的財産、大型・高度な設備などを社会へ開放するとともに、土地・建物も含めた収益事業を新たに展開し、収入の多角化を推進していかなければならない。

具体的には、施設の有効利用、エクステンション事業の拡大、イベント企画などが挙げられるほか、セミ

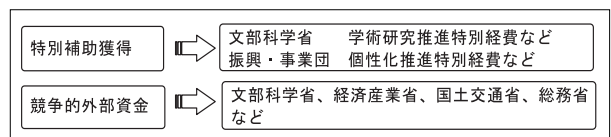


図7 外部資金獲得重点項目

ナーなどの教員の専門を活用した、有償による教学の社会還元などの教育研究資源を活用した収益事業や、クレオテックの協力を得て立命館大学の卒業生のうち中高年の、企業で専門知識や優秀なスキルを有する人材を企業に派遣するなどの新規事業についても検討する必要がある（図8）。

- ・知的財産運用の本格化
- ・研究施設の社会への開放
- ・土地・建物を活用した収益事業
- ・エクステンション事業の拡大
- ・イベント企画・運営
- ・校友ネットワーク

図8 収益事業項目

Ⅵ. 私大版「管理会計」的手法の検討と導入

大学をめぐるの財政的厳しさから、①新たな収支モデルの提言、②部を単位とする予算管理、③新たな収入政策について提案してきた。現在の学園運営組織では、予算管理・執行を評価・検証するためには、基礎データ整備とともに、権限と責任範囲の明確化およびその評価方法など、多くの検討課題を抱えている。全学的取り組みの推進と予算管理の高度化を真に実効性のあるものするためには、一定の方針に基づく組織整理が必要である。特に、部次長のイニシアチブを発揮させ、PDCAサイクルを実質化させる体制づくりが重要である。

部による予算管理とPDCAサイクルを導入するということは、言い換えれば、既に多くの企業で導入され、一定の成果が確認されている管理会計を学校法人に導入することである。当然ながら、原価計算や収益率など企業には固有の検証指標があり、また、組織のありようや評価・検証方法などについて、学園より先行しているものも多い。これらに学びながら、本研究では、管理会計を参考にして私大版「管理会計」的手法の導入という視点で検討する。

なお、検討にあたっては「部による各事業の管理」に軸足を置き、「収支管理」については可能な部から順次導入していくことを原則とする。

1. 管理会計とは

財務会計が会計基準に基づきステークホルダーに財務データをディスクロージャーすることを主目的にしていたのに対して、管理会計は、各会計データを経営判断や組織のコントロールなどに利用することを目的としてい

ることが大きな特徴である。さらに、管理会計は企業内部で活用するデータであるため、必要に応じて仕組みをつくり、目標設定や実績把握などに必要な情報を作成することもその特徴としている（図9）。

	管理会計	財務会計
情報の利用	内部の経営者や関係者	外部の利害関係者
利用の目的	意思決定と業績の管理	過去の業績の報告
報告の対象	不要	必要
報告の種類	有用性、迅速性	正確
報告書の要請	過去、現在、未来	財務諸表
法規制	任意	強制
情報の性格	情報の利用	予算報告、原価計算書

図9 管理会計と財務会計の違い

新たな収支モデルの導入にあたっては、部単位によるPDCAサイクルの導入とその高度化が最重要課題である。これは、管理会計という計画機能と管理機能を強化していくことである。

計画機能とは、部の事業計画に基づき、優先順位や予算執行計画などの具体的な実施計画を立案する機能をいい、管理機能とは実施計画の進捗状況を各種指標やデータなどから客観的に把握するとともに、必要に応じて実施計画の修正・変更などを検討していく機能をいう。具体的には、目標設定、進捗管理、各種データ整備、目標を評価・検証するための指標設定と、評価を通じて機敏に業務や政策の意思決定を行なう仕組みを構築するということである。

2. 立命館大学における「管理会計」の導入

立命館大学では、1992年に策定された第2期事務電算化計画に基づき、第2期事務情報システム（RISING II）を開発・導入した。このシステムには財務会計システムも組み込まれた。システムは、「管理会計」制度の導入を意図し、内部管理機能の強化を図るもので、予算の目的別管理と形態的管理ができ、重点的・効率的な予算執行を可能とするものであった。

しかしながら、このシステムによる予算管理が課での管理を原則としたことや、予算管理者の権限と責任の明確化などの組織再編の検討がなされなかったために、「管理会計」でいう計画機能の導入は限定的にならざる

を得なかった。

以上のような現状を認識したうえで、立命館大学で管理会計を導入するにあたっては、個別の事業ごとに目標を設定し進捗確認でき、P D C Aサイクルをまわすことのできる管理会計情報を作成できなければならない。その大きな柱として、①権限の委譲と責任の明確化を中心とした新たな組織と②P D C Aサイクルを支えるスタッフ機能の強化があげられる。

（１）権限の委譲と責任の明確化を中心とした新たな組織について

管理会計では、企業における主要な関係者を経営者と管理者という形で明確に区分し、それぞれの役割を明確にしている。経営者は管理会計情報より企業が進むべき方向や進路を科学的に決定しなければならない。管理者は特定の事業について実施責任を負わなければならない。立命館大学での部次長は管理者であり、各部の運営に関して実施責任を負わなければならないということになる。特定の事業について実施責任を明確に位置づけるためには、トップから部へ大幅な権限委譲が必要である。（図10）。

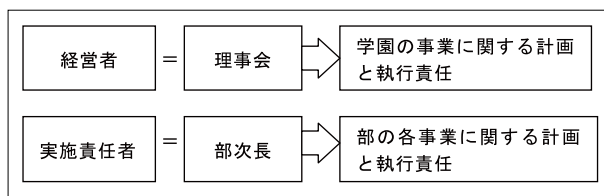


図10 管理会計における経営者と実施責任者の役割

（２）スタッフ機能強化による指標管理

実施責任者による事業目標を実現していくためには、各事業に対して、①事業の項目ごとの進捗状況、②費用対効果、③事業の見直し、④新たな課題の抽出、⑤今後の方針などを確認していくために各種データが必要となる。

例えば、研究所の運営において、財務会計と管理会計により評価の視点がどのように異なるか、そして今後どのようなことをしなければならないかについて説明する。

財務会計では、研究所の当初予算に対して執行状況がどのようなになっているか、そして科目ごとの執行状況を正確に把握することが必要となる。また、予算執行においては、科目の間違いがいいか、正当科目への振替がないかどうか重要となる。また、経常費補助

金の対象経費であれば、予算執行が研究所補助の対象経費として妥当であるか、当初申請した運営経費を執行しているかなどがポイントとなる。

一方、管理会計では、研究所が大学の運営にどのように寄与しているか、また、他の研究所や研究活動と比較して費用対効果はどの程度なのかなどを分析しなければならない。これらをまとめると次のようになる。

- ①研究成果
- ②研究所構成メンバー（学内教員、学外研究者、院生、学部生）
- ③学位取得者、受賞、論文発表件数（国内、国外、査読あり・なし、）や紀要の発刊
- ④競争的外部資金の獲得
- ⑤産学連携実績
- ⑥正課授業等の実施や貢献
- ⑦上記以外の成果や取り組み

このように、ここでいう管理会計とは、収支や予算の管理だけではなく、事業目標の実現という事業の管理であり、事業をマネジメントする責任者の実行責任と成果責任を費用対効果の側面から測定しようとするものである。

現状の研究所運営と財務会計という概念ではこれらの各種データを把握し、検証することはできない。そこで、新たな組織運営の視点として必要なのが、スタッフ機能である。スタッフ機能とは、業務遂行とは別に、業務の成果を評価・検証するための各種データを収集・管理するとともに、各事業に対して、どのようなデータが必要であるかなどについて分析・立案していく機能である。これは、P D C Aサイクルを真に導入・定着させていくためには必要不可欠な機能である。このスタッフ機能による各種データ整備が、今まで困難とされてきた教育研究の費用対効果測定のベースとなる。そして、職員がこのようなスタッフ機能を果たせるようにすることが必要である。これは、「学費の重み」を受け止めた新しい職員の業務領域として開発しなければならない。スタッフ機能は、業務活動と予算執行と成果を三位一体で評価し、「改善・改革」につなげるためのものであり、この業務は、自己点検・評価の重要な柱となるものである。

3. 新たな収支モデルと私大版「管理会計」的手法からみたP D C Aサイクルについて

これまで、立命館大学における管理会計の導入について検討してきた。これらをまとめ、P D C Aサイクルとして整理すると次のようになる（図11）。

4. 導入スケジュール

新たな財政モデルと部による予算管理の導入については2年間の準備期間を設け、3年目の完全実施・導入も目標にして推進していく。なお、組織のありようなどについては財務部だけでは解決できない問題などもあることから、本提起を全学的な重要課題と位置づけ推進していく必要がある。

1. 第1フェーズ（準備期間・部単位での検討期間） 《2006年度》

- ・予算要求での部単位の予算管理提起

- ・各部門での「部単位の予算管理検討」

- ・評価・検証

- ・教育力強化推進費予算を通したP C D Aサイクルの高度化

2. 第2フェーズ（導入検証期間）《2007年度》

- ・2007年度予算編成における「部」事業計画書の作成

- ・事業単位の評価・検証指標の明示

- ・部での流動予算の検討

- ・スタッフ機能の開発

3. 第3フェーズ（完全実施）《2008年度》

- ・新たな組織と部次長のイニシアチブを発揮した予算管理

- ・P D C Aによる厳正な事業と予算執行の評価

- ・積極的なスクラップ&ビルドの推進

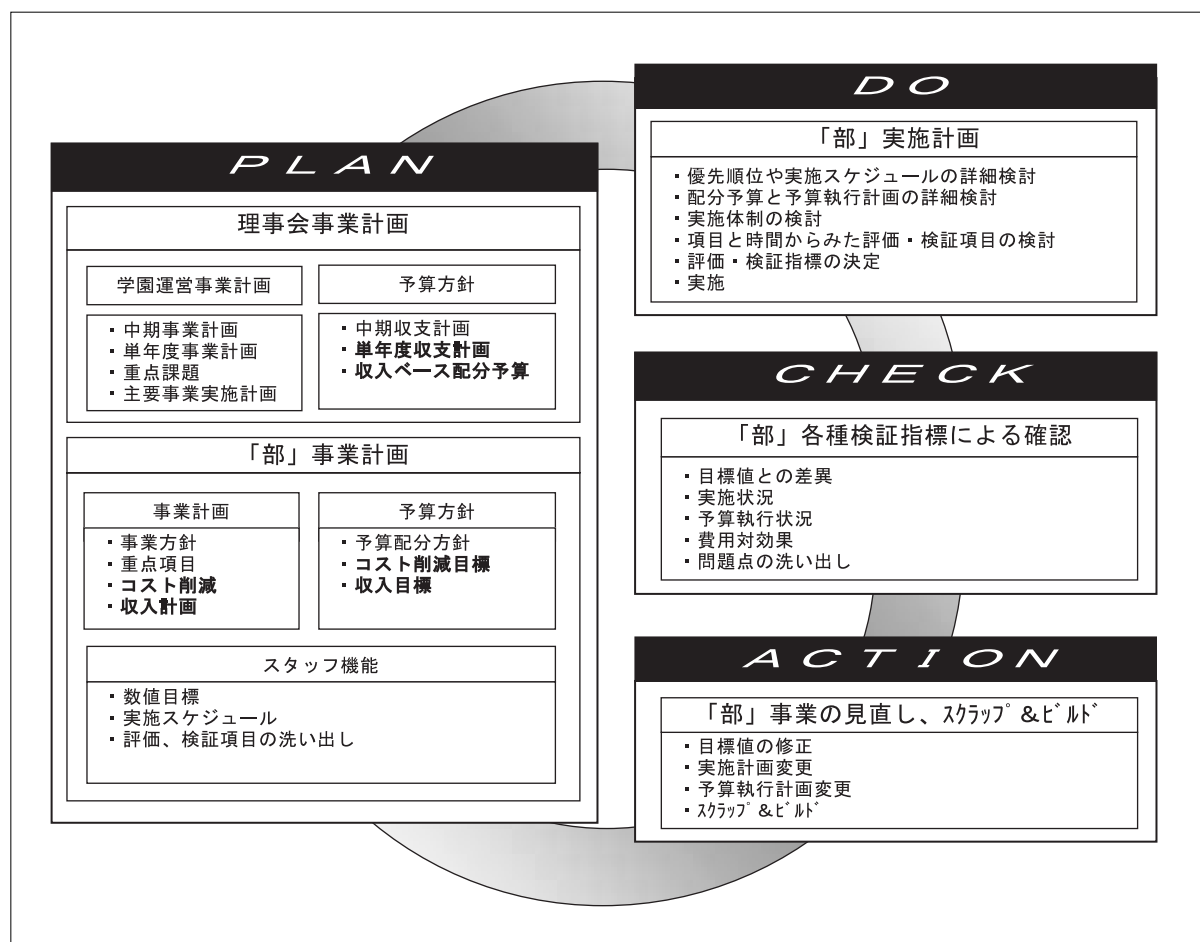


図11 管理会計的手法によるP D C Aサイクル

VII. 残された課題

1. 人件費管理

（1）人件費管理方法の検討

支出経費の構成として物件費と同様に大きな支出割合となる人件費支出については、今回の管理範囲からは除外されている。人件費の管理方法については、管理する範囲、管理指標、給与体系（人事制度も含む）、現状の雇用形態把握など多角的に検討していかなければならない。また、教員と職員それぞれ特有の条件を考慮して検討していく必要がある。

（2）総人件費の把握と分析

人件費抑制政策の一つとしてアウトソーシングの推進を進めてきたが、予算定員に対して、人件費としての支出のほかに、人件費的経費として委託費があるにもかかわらず、定量的な把握ができていない状態となっている。今後、人件費抑制政策をより一層高度化していくためにも、この問題点を早急に整理していく必要がある。あわせて、専任職員、契約職員、アルバイト、人材派遣、業務委託などその特性にあった業務内容とマネジメントについて、一定の整理が必要である。さらに専任職員や契約職員の人件費を原資とする要員体制について、人件費の流動化とその効率性の検討とともに、専門化や高度化など、その目的に照らした費用対効果の測定と評価指標・手法を検討し、それらの報告を制度化する必要がある。

（3）外部資金の間接経費など、収支見合人件費の把握

既に、研究部などでは、外部資金の間接経費の一部を当該予算単位の事務経費として還元し、業務委託などの物件費に充てている。これは、外部資金による事務力量の高度化を推進しているが、全学的な人件費抑制政策としては確立していない。これらの

取り組みを総人件費枠に収支見合として計上するとともに、今後の人件費抑制政策の柱として整理していく必要がある。

2. インセンティブ制度の導入

支出経費の業務の合理化・削減により生み出された原資を別枠予算で管理し、教育研究高度化や「管理会計スタッフ」強化のための経費など、成果をあげた部署を中心に還元していくインセンティブ制度についても検討が必要である。

3. 社会的ネットワークや業務の合理化・削減などに関するサポート体制の確立

新たな寄付政策、教育研究による外部資金獲得、効果的なアウトソーシング体制の構築などについては、すでに特定の部署に一定の実績とノウハウを蓄積している。今後これらの取り組みを全学展開していくためには、蓄積された情報やノウハウを全学で共有できるシステムとサポート体制についても検討していく必要がある。

【参考文献】

- 1) 「私立大学・短期大学の入学定員充足状況」日本私立学校振興・共済事業団調査 2005年
- 2) 「単年度の帰属収入で消費支出を賄えない学校法人数」日本私立学校振興・共済事業団調査 2003年
- 3) 「今日の私学財政」日本私立学校振興・共済事業団（平成3年度から平成16年度版）
- 4) 赤塚和俊「学校法人の決算書の読み方」ぎょうせい 2004年
- 5) 「学校法人会計入門」新日本監査法人 税務経理協会 2003年
- 6) 浅田孝幸・塘誠ほか「基礎から理解する管理会計」東京経済情報出版 2005年
- 7) 小宮一慶「図解 戦略経営のための管理会計入門」東洋経済新報社 1999年

Building a Structural Model for Revenue and Expenditure based on Imputed Income and the Implementation of an Accounting Method for the Management of Private Universities

GOTO, Gengo (Assistant Administrative Manager, Office of Financial Affairs)

ITO, Noboru (Senior Researcher, Research Center for Higher Education Administration)

NAWAMOTO, Satoshi (Deputy Managing Director, Office of the Chancellor and Chairperson of the Board of Trustees)

KAWAGUCHI, Kiyoshi (Administrative Manager, Office of Financial Affairs)

Keywords

Structural model for consumption revenue and expenditure ・ Accounting method of “Managerial Accounting” for private universities ・ PDCA Cycle ・ Revenue stabilization ・ Control of consumption expenditure ・ Revenue and expenditure management for each department

Summary

The severity of change in the conditions surrounding higher education in current years and the societal expectations of private universities that foster and cultivate a variety of creative human resources is rising. However, with the economic climate of private universities becoming all the more severe, expenditure control, long-lasting management and the enhancement of education and research are issues that determine the existence of private universities.

Based on the conditions above, this research defined the financial challenges in the fiscal conditions of private universities according to present data analysis and the future prospects under certain conditions, and proposed a “structural model” for consumption revenue and expenditure based on “revenue stabilization” as a new method for financial management. This research also explained certain policies for stricter budget focus which will be realized in this model, for improving efficiency and streamlining of work activities, and for a new revenue policies that will support the development of educational research.

Further, this study examined “managerial accounting”, and proposed the establishment of a budget management system for each department, a PDCA cycle including measurements for cost-efficiency, and introduced a schedule for its implementation.

