

第 12 章 財務

【到達目標】

帰属収入の変化に応じた効果的な資金配分と継続的な収支の均衡を図ることで、学生と社会に対して質的に充実した教育・研究を継続的に提供していくための、健全な財政状態を維持していくことを目標とする。

また、外部資金の導入をはじめとする収入の多様化を図るとともに、人件費等の見直しを行うことにより財源を確保する一方、学生及び社会ニーズに対応した分野には、積極的に資金投入を行う。

①教育研究と財政

●教育研究目的・目標を具体的に実現する上で必要な財政基盤（もしくは配分予算）の充実度

【現状説明】

学校法人北星学園は、大学のほか、短期大学、高校 3 校、中学 1 校を設置しており、各学校毎の自立・独立採算を原則として法人運営を進めてきた。このような中、向こう 10 年の北星学園として歩むべき方向性を示すものとして、2000 年 2 月、「北星学園将来構想－21 世紀・北星学園のめざす姿」を確認した。その中で、将来構想 4 つの基本の一つとして「財務・財政運営の見直し－財政基盤の確立のために－」を掲げ、学園の一体的運営と全学園的視野に立った学園の財政運営を図っていくこととした。

以上のような学園方針に基づき、2002 年 4 月、南 4 条校地にあった短期大学及び本部事務局を、大学のある大谷地団地へ移転するとともに、臨時定員の恒常定員化枠を活用した大学・短期大学部の改組を行い、学園高等教育部門の現体制を確立するに至った。

このような状況の中、大学での予算編成は、常に財政計画との整合を図るとともに、中・長期財政計画の策定については前年度決算及び次年度予算編成結果を基に見直しを行うというローリング方式によっている。

【点検・評価】

短期大学を大谷地団地に移転し、大学の短期大学部として改組したことは、教員の兼担による相互協力を容易にしたとともに、施設・設備の共用を可能としたこと、さらに本部事務局を加えた事務部門について、その機能を一体化し、簡素化・効率化を図ったことは、直接・間接的に財政基盤の安定化に果たした役割は大きい。しかし、短期大学の大谷地団地移転前は、それぞれの収支バランスを的確に把握し運営することが容易になしえたが、大学の短期大学部としての改組により、その把握が困難な状況となっている。

授業料はスライド方式をとっていないため、授業料の改定を行っても、その完成年度は 4 年後となることから、ローリング方式による財政計画の策定は、安定的な財政基盤の確立に重要な役割を果たしている。しかし、現在の授業料改定方式は、最近の急激な社会的変化に対応するものではなく、平等な受益者負担という観点からは、スライド方式導入の可否についても検討が必要である。

なお、2007年度入学生から授業料改定を実施したところであるが、北海道内の私立大学と比較しても、未だ十分な競争力を有する学費設定となっている。

[改善方策]

内訳表上は、一定基準の配分により大学・短大別の決算額を算出しているが、実質的な大学・短大別の決算額を把握するよう努める。授業料については、スライド方式導入を検討する他、多様な学生に対応する方策を検討する。

なお、安定的な財政基盤確立には、学生納付金以外の収入である補助金、寄付金、資産運用収入等の増加が不可欠であり、産学連携や地域社会との連携を深めることで、外部資金の導入を積極的に図っていききたい。

●中・長期的な財政計画と総合将来計画（もしくは中・長期の教育研究計画）との関連性、適切性

[現状説明]

私立大学を取り巻く環境は、一層と厳しさを増す時代になってきている。各大学がそれぞれの建学の理念及び伝統を踏まえ、学生や社会に対して教育・研究の質的な充実という使命を果たすためには健全な財政状態を維持していかなければならないことは、自明のことであり、そのためには中・長期的な財政計画と総合将来計画を持つことは重要なことであると考ええる。

中・長期的な財政計画を持つためには、前提となる学生確保が確実にできる必要がある。本学の中・長期財政計画では、管理経費を中心に節減に努め、新規事業の展開を抑制し、財務状況の好転を図るべく、段階的な授業料値上げを盛り込んだ財政計画になっている。本学の財務構造では、学生生徒納付金比率が全国平均よりも高い比率を示しており、収入構造は弾力性に乏しい。寄付金を含め自助努力で財源を拡大することは容易ではない。幸いにも現状では、学生生徒納付金収入確保は、予算定員（入学定員の1.1倍）を若干上回っており、事業計画を遂行できる状況になっているが、これが、逆に事業計画を遂行できない状況に学生数が減少した場合を想定したシミュレーションを行ったことはない。大学を取り巻く環境がこれだけ変化しているにも拘わらず、確保を前提にした学生数で収入計画を見込み、それを前提にした教職員人員計画によって立てられた中・長期財政計画に如何程の信頼性があるのか。早急に見直す必要があると考える。

[点検・評価]

本学では、各学科・部門等から要求される中長期的な事業計画（人事、財務、教育研究、施設設備等）を受けて、消費収支の状況を勘案しながら、これらの事業遂行に必要な財源が確保される見通しがあるかどうかを検討しながら中・長期的な財政計画を立案していけるかどうか検討を行っている。状況によっては、財源確保の方策の一つとして、学費改定なども行っている。

資金需要に対しては、効果的・効率的な執行のために経費の節減に努めるとともに、教育・研究上の将来構想、施設設備の状況等、全学的な優先度等を検討して実施時期を調整している。

本学では、学長の諮問機関として、各学部及び事務職員から学長が指名する教職員と副学長、事務局長、事務局次長を構成員とする企画運営会議を設置し、この会議に於いて、中・長期事業計画立案等への経営的な環境並びに教育研究の方向等、幅広い視点からの意見が寄せられる仕組みをも

っており、ここにおいて策定された案が大学評議会に図られ、大学の方向性を作り出す仕組みになっている。

[改善方策]

昨今の厳しい環境を鑑みると、財政計画はさらに長期的計画を見通したシミュレーションを実施する必要がある。今までは、中期財政計画を学生数が確定した段階で、毎年修正しているような内容のものになっている。しかし、今後は積極的に長期的戦略構想策定を意識した財政計画を企画立案し、教育・研究環境の整備を柱として、2号基本金等を含めた特定資産充実ができる体制作りが早急に求められている。

②外部資金等

●文部科学省科学研究費、外部資金（寄附金、受託研究費、共同研究費など）の受け入れ状況と件数・額の適切性

[現状説明]

本学研究支援委員会では、2003年度から科学研究費の申請を促進する取り組みを充実させ、採択件数の増加を目指すこととし、特に若手教員には学内説明会への参加を促し、中・長期的展望を持って応募するよう要請している。2003年度から、申請促進のための説明会を開催し、2007年度で5年目になっている。

また、これらの取り組みのほか、科学研究費の申請の有無や採択の結果が、学内の個人研究費の傾斜配分申請審査における点数化の要素ともなっている。傾斜配分申請審査については、「北星学園大学 個人研究費の傾斜配分申請審査における評価項目及び評価方法等に関する要項」に定めている。

文部科学省科学研究費の過年度の交付状況は次のとおりである。

年 度	新規申請（件）	新規採択（件）	新規採択率（％）	交付件数（件）	補助金額(円)
2001	12	5	42	7	7,200,000
2002	14	5	36	10	13,600,000
2003	12	1	8	9	11,700,000
2004	22	11	50	11	17,200,000
2005	15	6	40	15	17,300,000
2006	15	6	40	18	19,600,000

また、文部科学省科学研究費をはじめ、外部資金（寄附金、受託研究費、共同研究費など）の受け入れ状況と件数・額を示す資料としては、『2006年度自己点検評価報告書 自己点検評価資料』がある。

[点検・評価]

文部科学省科学研究費については、上述の取り組みの中で、量的には件数・金額ともに増加の傾向にある。しかし、その他の外部資金（寄附金、受託研究費、共同研究費など）については、組織として積極的に取り組む状況になっておらず、各教員に全て委ねられているのが実状である。

[改善方策]

外部資金に関する基本的な方針を確立する必要がある。

③予算編成

●予算編成過程における執行機関と審議機関の役割の明確化（C群項目）

[現状説明]

予算(案)の編成については、企画運営会議により大学としての予算編成方針(案)が策定され、審議期間である大学評議会で決定された後に、各学部・学科、部門、各種委員会毎に予算積算作業に入る。積算作業が終了後、所管事務により集約され、企画運営会議により、内容の精査を行う。協議の結果により、各学部・学科、部門、各種委員会毎に予算積算額に係る折衝を行い、審議機関である大学評議会に提案するための成案を作成する。折衝は、学長及び事務局長が、各学科部門の長と所管部署の担当課長と個別に折衝を行い、予算積算額の調整を行う。折衝過程において、その場で決着のつかないものは、再度各部門に持ち帰って調整を行うこともある。

このように予算編成過程における執行機関と審議機関の役割は明確になっている。

[点検・評価]

毎年度の予算執行の状況については、事業計画に基づき適正な執行が行なわれているかどうかを点検し、適切な助言と提言を行う組織として、「運営・財務点検委員会」が設置されており、財務状況全体を点検している。この組織は、大学評議会の構成員の中から互選された委員によって組織され、毎年の決算終了後、執行状況について適切になされているかを点検し、個別に助言や提言、具体的な改善策を大学評議会に報告する。予算編成案を作成している企画運営会議に対しては、予算案策定時の精査を毎年度助言している。2006年度は、この運営・財務点検委員会からの提言を受けて、企画運営会議では、目的別予算毎に削減額を具体的に提示し、予算積算に入るように指示をすることも行っている。

[改善方策]

過程における執行機関である企画運営会議と審議機関である評議会の役割は、明確になっているが、執行機関に助言する運営・財務点検委員会の構成員が、評議会構成員から選出されるということになっている。審議機関にいる構成員と執行機関に助言提言する運営・財務点検委員会の構成員が重複することになっており、この状態で適切な緊張関係を保っていけるかどうかは難しい面があると思われるので、委員会構成そのものについて検討する必要があるのではないかと考えている。

④予算の配分と執行

●予算配分と執行のプロセスの明確性、透明性、適切性

[現状説明]

予算配分については、各学部・学科、部門からの予算計上を受けて、企画運営会議で予算案原案を作成する。大学としての予算配分額は、大学評議会で審議決定されるが、最終的には学校法人の理事会、評議員会を経て確定される。確定後に、各部署に「予算積算内訳票」（当該年度補正予算及び次年度当初予算）が配付され予算配分額が知らされる。

予算配分額については、「何のための事業計画であるか」を重要視しているため、目的別の予算配分額で執行している。したがって、目的別の予算額の範囲内での裁量を含んだ予算執行を可能としている。ただし、予算計上分であっても、一定の金額によっては稟議決裁が必要となっている。また、特に高額な工事及び機器購入については、常任理事会の承認を必要としており、むやみな予算執行を抑制している。しかし、小額で、稟議の必要ないものについては、不適切な執行にどのように対処していくかが課題であったが、その対応策として、運営・財務点検委員会が毎年決算終了後に点検を実施し、大学評議会で結果を報告している。

[点検・評価]

運営・財務点検委員会からの助言により、補正予算時には実績に合わせて調整するよう、過去3～4年の執行状況から予算額と決算額に大きな開きがある場合は、内容を精査し、事業計画との関係で経費の節減によるものか、事業計画の未執行によるものかを点検し、事業計画を見直しながら予算額を計上するように助言・提言を繰り返してきた結果、最近では予算額と執行額の差は極めて小さくなってきており、効果はある程度、見えているものと評価している。

予算配分と執行におけるプロセスは明解で、内容についても全部署に公開されている。執行段階においても適切性を保つために一定の抑制力は働いている。しかし、予算積算の作業時には、その事業計画や費用効果についての論議が行われ、その予算積算額の妥当性が強調されるが、その事業の予算執行後における結果の具体的な効果及び分析・評価の検証を行っているとは言い難く、今後は、取り組みの検討が必要であろう。

[改善方策]

予算配分と執行のプロセスの明確性、透明性については、問題はないと考えている。しかし、その適切性については、決算額が予算額と一致しているから事業計画通り実施しているという評価になると、各部門では、単なる予算消化に傾注することになりかねない。したがって、今後は、事業終了後にその事業の達成度について、費用対効果、改善改革の面からどうであったのか点検評価することができる仕組みがあるのが最も理想的だと考える。残念ながら本学では、そういう仕組みを持っていないので、まずは部門毎で行っている自己点検・自己評価の中に、事業と予算の執行状況のことについて述べる項目を設定するということ、試行的にでも導入することから推奨していきたい。それによって、対象事業が拡大する必要があるものなのか、縮小を求められるものなのかを見極める材料になるし、予算配分に連携させることも可能である。

●予算執行に伴う効果を分析・検証する仕組みの導入状況（C群項目）

[現状説明]

個別の目的別科目ごとでは、予算執行に伴う効果を分析・検証するシステムは導入されていない。しかし、予算規模の大きなものについては、一部検証するシステムが導入されている。学生募集に係る広告・宣伝費については、各種広告掲出している広告からレスポンス（資料請求等）がどのくらいあり、一件当たりの経費試算したものを毎年点検評価の資料としてまとめており、それによってその事業の予算執行に係る効果の分析まではいかないが、点検程度は出来ていると思われる。また、大学の広報について、その広報媒体の露出度などについてキャンパス説明会に来ている高校生や入学者に対して行うアンケート調査の中に項目を設けて一定の効果測定は行っている。2007年度は、調査機関に委託して広報活動の効果測定を実施した。

予算編成時には、試行的（試験的）事業から新規事業として予算計上されてきた場合には、その結果報告を求め、予算執行に伴う効果を分析・検証し、予算計上を認めるということはしているが、通常の中での分析・検証する制度にはなっていない。

[点検・評価]

予算執行に伴う効果を分析・検証するシステムについては、必要に迫られ部分的に実施しているだけで、制度として確立している訳ではない。実施されているものについても、その内容から予算執行に係る効果の分析というよりも点検・確認の域を出るものではないと評価している。

[改善方策]

経費の節減をはかり、効果的かつ適正な予算執行をすることは、当然のことと考えるが、全学的な取り組みとして、予算執行に伴う効果を分析・検証するシステムについては、その重要性から導入を検討する。将来的には、各部門毎に事前に目標を設定し、事業終了後その達成度について自己点検・自己評価できる制度を導入し、各事業の見直しが絶えずできるようにしたいと考えている。

⑤財務監査

●アカウントビリティの履行状況を検証するシステムの導入状況

[現状の説明]

2004年7月私立学校法の改正により全ての学校法人が、在学生や保護者を含めその他の利害関係者からの請求に応じて一定に財務書類を公開すべきことが規定された。公開する書類の種類についても定められ、財産目録、貸借対照表、収支計算書、事業報告書、監事による監査報告書の5点が公開されていることが義務付けられている。

私立大学は、その目的や財源の一部が寄付金や国庫補助金から構成されているばかりか、税制面でも優遇措置を受けており、高い公共性が求められるものである。したがって、社会的責務として自主的・積極的に財務情報の公開を行い取組むことは当然のこととして認識している。

本学では、以前より専任教職員を対象に学園広報で理事会承認後に予算・決算の情報を公開してきた。学生に対しても大学の経理公開資料を作成し配付している。十分とは言えないが、状況を報告し、説明責任の一部は果たしてきていると考えてきた。情報公開法の施行や私立学校法の改正の趣旨を受け止め、学園広報や請求による開示ばかりでなく、ホームページを使って積極的に公開している。

アカウンタビリティの履行状況を検証するシステムとして、本学では、大学評議会構成員によって互選する「運営・財務点検委員会」を設置している。この委員会の任務は、公開されている情報の公開方法及び内容について点検し、助言及び提言をすることとしている。これをもって大学が果たすべき説明責任が果たされているかを点検している。

【点検・評価】

ホームページによる財務情報公開は、2007 年 6 月から実施している。財務情報の公開については、開学以来、教職員及び学生全員に公開してきたし、情報公開法の施行に伴って特別な議論や手続を必要とすることなく、スムーズに対応できたと評価している。本学では、時代によって要求されるものには主体的に取り組んできている。運営・財務点検委員会としては、情報公開の範囲や方法についても絶えず点検することで取り組んでいる。2007 年度からホームページによって財務状況を含め学生数（入試志願状況を含む）についても詳細な情報を公開しているが、この情報が、内容的に相応しいものか、見る側から分かりやすい情報提供になっているか、大学が果たす説明責任が履行されているかどうかの点検・評価を行っていく必要があると考えている。

【改善方策】

公開されている情報について、その内容及び方法について点検する「運営・財務点検委員会」は、2005 年度から設置されて 3 年目になった。任務は予算執行状況の点検、効果的に意思決定が行われる組織体制かどうか等も、委員会の任務になっており、守備範囲は広範にわたっている。

この委員会の構成は、大学評議会構成員の互選によって選ばれるが、公正かつ客観的な観点から点検し、改善策等について適切な助言を求められている。選考結果によって、選出者の出身学部に関りが生じていることもあり、結果として、情報の偏りがでてくる可能性がある。公正・客観性を重視する委員会であれば、まず、その委員会構成から偏らないことを検討していく必要がある。現在の選出方法では、選出する評議会構成員がどこまでそのことを意識して選出するかに頼る結果になっている。

●監査システムとその運用の適切性

【現状説明】

北星学園では、寄附行為に基づく監事 2 名（3 年任期）を、理事会・評議員会において選出している。監事の役割は、理事会、評議員会及び財務委員会に常時出席し、審議状況及び決定事項を把握する他、不明な点については常務理事から意見を徴し、理事長へ意見具申することである。また、監査法人が行った期中・期末及び循環監査（2006 年度は、学生納付金及び人事・給与関係業務の内部統制上の整備状況を監査した。）の方法、内容、結果について、公認会計士より詳細にわたる説明を受け、同席する常務理事及び財務担当者から意見も徴した上で監査報告書を作成し、毎年 5 月

の理事会・評議員会で報告している。

監査法人の行う会計監査については、その都度提出される「監査の方法及び結果に関する説明書」に記載された会計上の問題点、内部統制上の問題点及び今後の検討課題、開示上の問題点、来期以降の要検討課題という項目に分けて指摘される事項について、財務担当者による会計分科会において詳細な検討を行い、改善を図るよう努めている。

なお、大学としての監査システムは構築されていない状況である。

[点検・評価]

監査法人の行う会計監査と監事による監査は、十分その役割を果たしている。

大学としての内部監査システムについては、構築されていない状況にあるが、自己点検評価委員会や運営・財務点検委員会などに、その役割を委ねている状況にある。

[改善方策]

当面は、内部監査の役割を、自己点検評価委員会や運営・財務点検委員会に位置付けることとなるが、監査室を設置するなど、具体的な組織体制の検討も必要である。

⑥私立大学財政の財務比率

●消費収支計算書関係比率及び貸借対照表関係比率における、各項目毎の比率の適切性

[現状説明]

(1) 消費収支計算書関係比率（2006 年度決算）

人件費比率は、全国平均 51.3%に対し、法人 66.3%、大学 56.7%、人件費依存率は、全国平均 70.7%に対し、法人 96.9%、大学 70.3%となっている。また、教育研究経費比率は、全国平均 28.5%に対し、法人 23.3%、大学 26.4%、管理経費比率は、全国平均 8.5%に対し、法人 6.7%、大学 5.5%である。借入金等利息比率は、全国平均 0.5%に対し、法人・大学ともに 0.3%である。消費支出比率は、全国平均 90.4%に対し、法人 101.1%、大学 92.9%、消費収支比率は、全国平均 107.5%に対し、法人 103.2%、大学 94.8%である。学生生徒等納付金比率は、全国平均 72.6%に対し、法人 68.4%、大学 80.6%、寄付金比率は、全国平均 3.4%に対し、法人 1.7%、大学 0.9%、補助金比率は、全国平均 12.5%に対し、法人 18.6%、大学 11.5%である。基本金組入率は、全国平均 15.9%に対し、法人 2.0%、大学 2.0%、減価償却費比率は、全国平均 11.7%に対し、法人 6.4%、大学 7.5%である。

(2) 貸借対照表関係比率（2006 年度決算）

固定資産構成比率は、全国平均 85.2%に対し 91.2%、流動資産構成比率は 8.8%（全国平均 14.8%）となっている。また、固定負債構成比率は 11.9%（全国平均 7.8%）、流動負債構成比率は 7.4%（全国平均 5.8%）で、自己資金構成比率は 80.7%（全国平均 86.4%）である。消費収支差額構成比率は△4.8%（全国平均△2.6%）であり、固定比率は 113.1%（全国平均 98.7%）、固定長期適合率は 98.6%（全国平均 90.5%）、流動比率は 118.0%（全国平均 253.0%）、総負債比率は 19.3%（全国平均 13.6%）、負債比率は 24.0%（全国平均 15.8%）である。前受金保有率は 176.4%（全国平均 315.0%）、退職給与引当預金率は 51.5%（全国平均 66.7%）、基本金比率は 97.9%（全国平均 96.3%）で、減

償却比率は 35.6%（全国平均 40.0%）である。

全国平均：「平成 18 年度版 今日の私学財政 大学・短期大学編（日本私立学校振興・共済事業団）」
の医療系法人を除く大学法人のもの

[点検・評価]

中等教育部門の影響を受け、経営状況の指標となる消費支出比率で 100（法人全体）を超えている。特に人件費比率で全国平均を大きく上回っており、その影響を受け、教育研究経費比率が全国平均を下回っている。研究科設置時の寄附行為変更認可に関する審査基準にも、経常経費に対する教育研究経費の支出割合が 25%以上であることが定められていることもあり、教育研究経費の比率を上げる努力が必要である。なお、収入構成では学生生徒等納付金比率が高く、寄付金・補助金比率が低い数値となっており、学生生徒等納付金以外の収入の増加を図っていくことが望まれる。なお、2006 年度の基本金組入率が極端に低くなっているのは、会計上の取扱い変更により実施した研究費図書の除籍処理によるものである。なお、貸借対照表関係比率については、資産構成が改善され、また負債の割合も減少してきていることから、特段問題はないと考えている。

[改善方策]

長期的にみて財政が健全に維持されているかどうか、教育研究条件が十分整えられているか等の観点から、財務資料の分析を行い、適切な改善方策を追求していく。具体的には、収入構成を改善するために外部資金の導入を積極的に進めるとともに科学研究費補助金などの補助金収入の増を図っていく。

また、教職員給与の見直しを早急に進め、人件費総額を抑えることで、人件費比率の低下を図る。

